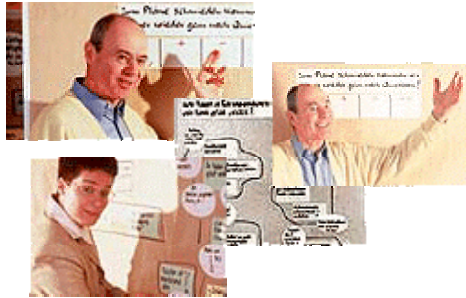


---

# Fibel zur Metaplantechnik

---



## Wie man mit der Metaplantechnik Gruppengespräche moderiert

© Metaplan GmbH

# Kontakt

---

Metaplan

Goethestrasse 16  
25451 Quickborn  
Germany

Tel: 0049 – 4106 – 617-0  
Fax: 0049 – 4106 – 617-100  
[www.metaplan.de](http://www.metaplan.de)  
[www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)

Metaplan

111 avenue d'Eprenesnil  
78401 Chatou Cedex  
France

Tel: 0033 – 1 – 30 09 62 60  
Fax: 0033 – 1 – 30 09 62 61  
[www.metaplan.fr](http://www.metaplan.fr)  
[www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)

---

# Inhalt

## **Visualisierungstechnik** **5**

Im Kapitel Visualisierungstechnik wird das Metaplan-Arbeitsmaterial und dessen Handhabung beschrieben.

Visualisierungsmittel bereitstellen	5
Das Gespräch optisch abbilden	6
Übersicht schaffen	7
Poster präsentieren	8
Fotoprotokolle anfertigen	9

## **Interaktionstechnik** **10**

Im Kapitel Interaktionstechnik wird das Moderieren von Gruppen dargestellt.

Die Metaplan-Gesprächsregeln	10
Mit Fragen Interaktion erzeugen	11
Eine Kartenfrage moderieren	13
Mit der Gewichtungsfraage konzentrieren	15
Ein moderiertes Gespräch mitvisualisieren	16
Mit der These öffnen	17

## **Dramaturgietechnik** **19**

Im Kapitel Dramaturgietechnik wird gezeigt, wie ein Moderationsablauf geplant wird.

Das Gruppengespräch vordenken	19
Den Moderationsablauf planen	20

# Einführung

**Die Metaplantechnik ist ein Mittel, um Gruppengespräche effektiv zu gestalten. Das Wort effektiv hat zweierlei Sinn. Zum einen meint es rationell, sparsam im Umgang mit der Zeit; mit der Metaplantechnik moderierte Gespräche kommen rascher zu Ergebnissen als herkömmliche Ausspracheformen. Zum anderen ist die starke Einbeziehung der Teilnehmer in den Gruppenprozeß gemeint, die Berücksichtigung aller Meinungen, die Chance für gemeinsam getragene Ergebnisse.**

In dieser Fibel wird die Metaplantechnik in drei Bereiche gegliedert:

- Visualisierungstechnik
- Interaktionstechnik
- Dramaturgietechnik

Durch die Visualisierung werden alle wichtigen Äußerungen des Gesprächs für die Gruppe sichtbar. Sie lassen sich gemeinsam ordnen und festhalten.

Die Interaktionstechnik führt zu lebendigen und fruchtbaren Aussprachen. Sie stellt die Diskussion unter den Teilnehmern sicher.

Die Dramaturgietechnik verhilft dem Moderator, den Verlauf eines Gesprächs vorzudenken, um die Gruppe entlang eines roten Fadens zum Ziel zu leiten.

Die vorliegende Fibel soll helfen, sich der Elemente der Metaplantechnik zu erinnern. Sie stellt eine Ergänzung zu den Grundtrainings und Kursen dar, in denen Metaplan-Moderatoren ausgebildet werden.



# Visualisierungstechnik

## Visualisierungsmittel bereitstellen

Für ein Gespräch nach Metaplanart braucht man Visualisierungsmittel, um die Gedanken und Argumente aus der Gruppe für alle sichtbar machen zu können. Benötigt werden:



- Stecktafeln
- große Packpapierbogen
- rechteckige, ovale und runde Karten
- Stecknadeln zum Anheften der Bogen und Karten
- Filzstifte
- Selbstklebepunkte.

Die Stecktafeln werden mit den großen Packpapierbogen bespannt. Alle Diskussionsbeiträge werden mit Filzstiften auf die Karten geschrieben, die man mit Nadeln auf das Packpapier heftet.

Die Karten lassen sich leicht auf den Tafeln umstecken, wenn man Gruppen mit ähnlichen Aussagen (Cluster) oder Gedankenketten bilden will. Mit Selbstklebepunkten können die visualisierten Aussagen gewichtet werden.

Stecktafeln für die Metaplantechnik bestehen aus leichten Schaumstoffplatten mit zwei Ständern. Wenn man sie von Haus zu Haus transportieren möchte, beschafft man sie in teilbarer Form. Dann lassen sie sich bequem in Tragetaschen packen. Man benötigt für ein Metaplan-Gespräch im allgemeinen eine Stecktafel für je zwei Teilnehmer.

Die großen Bogen sind aus festem, hellbraunem Packpapier, 140 cm hoch und 122 cm breit. Beim Bespannen der Stecktafeln läßt man oben einen 4 cm breiten Rand, in den schon vor Beginn der Arbeit einige Stecknadeln gesteckt werden. Diese sind dann immer griffbereit.

Die rechteckigen Karten im Format 10 x 21 cm nehmen die einzelnen Argumente und Diskussionsbeiträge auf. Mit den kleineren Filzstiften schreibt man bis zu drei Zeilen oder bis zu sieben Wörter auf eine Karte. Es ist zweckmäßig, rechteckige Karten zur Verdeutlichung unterschiedlicher thematischer Zusammenhänge in drei Farben verfügbar zu halten. Auf hellgrünen Karten werden Ideen und positive Argumente notiert. Auf orangefarbenen Karten schreibt man Einwände, Schwachstellen, und auf hellgelben Karten hält man Alternativen, zu realisierende Schritte und Folgerungen fest.

Ergänzungen, Anmerkungen, aber auch Einwände zu einem Argument auf einer rechteckigen Karte schreibt man auf weiße, ovale Karten (>Eierkarten<), sie sind 19 cm breit.

Für Überschriften über Blöcke von Karten nimmt man weiße, kreisrunde Scheiben von 14 cm Durchmesser.

Für den Titel eines Packpapiers oder Thesenformulierungen gibt es lange weiße Streifen, die 10 x 56 cm groß sind. Sie werden mit dem größeren Filzstift zweizeilig beschrieben.

Auch große Metaplan-Wolken eignen sich gut für Kapitelüberschriften oder das Titelposter eines Gruppengesprächs.

Die kleineren Filzstifte haben eine Schreibkante von 5 mm. Schmalere oder gar spitze Filzstifte geben eine zu dünne Schrift, die aus einiger Entfernung nicht mehr zu lesen ist. Man braucht die Filzstifte in den Farben Schwarz und Rot. Die großen Filzstifte haben eine Schreibkante von 10 mm, mit diesen schreibt man Überschriften in plakativer Weise auf Streifen und Metaplan-Wolken.

Selbstklebepunkte braucht man zur Gewichtung visualisierter Äußerungen. Es ist gut, wenn man sie in zwei Farben und Formen bereithält, damit die Gesprächsteilnehmer gegebenenfalls nach zwei verschiedenen Richtungen ihre Meinungen markieren können.

Als Stecknadeln verwendet man Markierungsnadeln mit einem Kopf. Sie dienen dazu, die großen Packpapierbogen auf die Stecktafeln zu spannen und um die beschrifteten Karten vorläufig anzuheften. Später fixiert man die Karten mittels eines Klebestiftes. Ein kleiner Klebestrich pro Karte genügt. So kann man notfalls die Karten wieder ablösen, ohne das Packpapier zu beschädigen.

## Das Gespräch optisch abbilden

Wenn Gruppen nach der Metaplantechnik ein Gespräch führen, entsteht an den Stecktafeln das optische Abbild der Diskussion.



### Das Schreiben auf Karten

Der Umgang mit den Karten ist schnell eingeübt. Da die Schrift auch noch aus 6-8 Metern gut zu lesen sein muß, sollte möglichst groß und fett geschrieben werden. Dazu verwendet man die breite Seite des Filzschreibers. Man achte auf kleine Ober- und Unterlängen. Niemals nur in Großbuchstaben schreiben, denn lange Wörter werden dann unleserlich.

Gute Lesbarkeit wird auch dadurch unterstützt, daß die Buchstaben einzeln aneinandergesetzt und nicht in Schreibschrift geschrieben werden.

## Collage-Technik

Visualisieren ist ebenso lebendig wie Diskutieren: Geradlinigkeit und Starrheit täuschen Ordnung nur vor. Das freie, aber den logischen Verknüpfungen der Diskussion folgende Anordnen der Karten nennen wir Collage-Technik. Hierzu einige Tips:

Jede Aussage auf eine Karte. Sollte für einen Gedanken auf einer Karte nicht genügend Platz sein, so gliedert man ihn in eine Hauptaussage auf einem rechteckigen Kärtchen und eine Ergänzungsaussage auf einem ovalen Kärtchen.



Stichworte sagen zu wenig: Besser ist es, Halbsätze zu verwenden. Sie sind flüssiger zu lesen und inhaltsreicher, da sie die geäußerte Tendenz wiedergeben.

Gleich- oder ähnlich lautende Karten werden in Gruppen zusammengesteckt. Solche Kartengruppen nennt man Blöcke oder Cluster. Auf eine Scheibe wird ein für den Inhalt des Clusters repräsentativer Titel geschrieben. Dieser Titel sollte ebenfalls ein Halbsatz sein.

Zwischen den Clustern läßt man reichlich freie Fläche. Dadurch heben sie sich deutlich voneinander ab, und es fällt leichter, später noch Karten einzufügen.

Damit ein übersichtliches Bild entsteht, sollten nicht viel mehr als zwei Dutzend Karten, Ovale und Scheiben auf einem Packpapier angeordnet werden.

Striche zur Umrahmung eines Clusters und Beziehungslinien zwischen Clustern werden unmittelbar auf dem Packpapier gezogen, aber erst dann, wenn die Karten ihre endgültige Anordnung gefunden haben.

## Übersicht schaffen

Durch die Visualisierung können die Teilnehmer die verbale Diskussion besser verfolgen. Aber Obacht: Man darf dabei nicht übermäßig mit Farben, Formen und Symbolen arbeiten. Schließlich sollen die Teilnehmer nicht durch ein optisches Durcheinander von den Inhalten abgelenkt werden. Deswegen sollte man mit den Visualisierungsmitteln bewußt umgehen.



Um Übersicht zu schaffen, stellt sich der Moderator die Fragen, die im rechts abgebildeten Poster aufgeführt sind, und folgt den Regeln und Tips, die dort zu lesen sind.

Wenn der Moderator schließlich der Meinung ist, daß die Visualisierung wohl gelungen sei, sollte er die Karten mittels eines Klebestiftes endgültig fixieren: das Poster ist fertig !

## Poster präsentieren

Der Moderator sollte sich der Gruppe von seiner besten Seite zeigen: Beim Verlesen des Posters wendet er sich den Teilnehmern zu und zeigt ihnen nicht die kalte Schulter. Er muß dafür Sorge tragen, daß die Präsentation im Einklang mit den Inhalten des vorgetragenen Posters steht. Dazu liest er die Texte auf den Karten wörtlich vor. Die Teilnehmer können sich auf den Sinn der Aussagen konzentrieren und werden nicht durch vom geschriebenen Text abweichende mündliche Formulierungen abgelenkt.

Das aufmerksame Verfolgen der Präsentation wird dem Zuhörer erleichtert, wenn man ihn auch als Zuschauer anspricht: Der Präsentator legt die Hand an die Karte, die er gerade vorliest. Dadurch werden Auge und Ohr synchronisiert. Optische Orientierung ist wichtig für die Aufmerksamkeit und erhöht den Grad, mit dem sich die Aussagen ins Bewußtsein prägen.

Kunstpauzen und sparsame Kommentare helfen, das Wahrgenommene zu verarbeiten.





## **Fotoprotokolle anfertigen**

Die bearbeiteten Packpapiere einer Metaplan- Moderation stellen ein Simultan-Protokoll dar. Als optisches Abbild der Diskussion sind sie gleichzeitig Verlaufs- und Ergebnisprotokoll. Dadurch werden nicht nur die gemeinsam gefundenen Endergebnisse deutlich, sondern auch Stimmungen und Wege der Lösungsfindung.

Um die großen Bogen auf ein für die weitere Verwendung handliches Format zu reduzieren, fertigt man ein Fotoprotokoll an.

**Die Firma AGORA bietet Ihnen die Herstellung von Fotoprotokolle an und verschickt sie auch per eMail.**

Man fotografiert die Poster mit einer beliebigen Kleinbildkamera, die man im Abstand von 3,5 m. auf ein Stativ stellt. Zur Ausleuchtung verwendet man indirektes Leuchten, zum Beispiel von zwei Leuchtstoffröhren a 65 Watt. Blitzlicht führt zu Spiegelungen auf den Packpapieren.

Er wird bei Blende 2,8 eine Sekunde lang belichtet. Ein Gelbfilterverbessert das Ergebnis. Die Entwicklung des Films und die Rückvergrößerung auf das Format 20 x 25 cm übernehmen Fotolabors. Um unnötige Kosten zu sparen, muß man die Vergrößerungen auf leichtem Fotopapier statt üblichem Fotokarton bestellen. Diese Vergrößerungen können auf Fotokopiergeräten vervielfältigt werden.

Wichtig ist es, die Packpapiere in einer Weise zusammenzurollen, daß sie sich gut abfotografieren lassen. Dazu legt man die Packpapiere am Ende einer Veranstaltung auf einen Stapel, mit den festgeklebten Karten nach unten. Das unterste Blatt ist ein Leerbogen. Dann rollt man die Bogen >gegen den Strich< zusammen, also mit den Karten nach außen.

Anders gerollte Packpapiere lassen sich nur schlecht abfotografieren, weil sich die Karten beim Wiederausbreiten vom Packpapier wegbiegen.

Statt die Poster selbst zu fotografieren, kann man den Protokollservice der Firma AgorA GmbH in Anspruch nehmen. Innerhalb von 2 Tagen nach Erhalt einer Packpapierrolle gehen die Protokolle in der gewünschten Auflage an den Auftraggeber ab.

**AgorA bietet Ihnen die Herstellung von Fotoprotokolle an und verschickt sie auch per eMail.**

**AgorA GmbH  
Goethestraße 16**

**D-25451 Quickborn**

Telefon: + 49 (4106) 61 71 25

Telefax: +49 (4106) 61 71 00

Mail@agora-gmbh.de

www.agora-gmbh.de

# Interaktionstechnik

## Die Metaplan-Gesprächsregeln

Zu Beginn eines Gruppengesprächs werden die Metaplan-Gesprächsregeln vorgestellt:

- 30 Sekunden Diskussionszeit
- Schriftlich diskutieren
- Bei Einwänden blitzen

Der Moderator empfiehlt, sich für die Dauer des Gespräches daran zu halten.



### 30 Sekunden Diskussionszeit

Eine lebhafte Diskussion lebt davon, daß viele Wortbeiträge möglich sind. 30 Sekunden Redezeit pro Wortmeldung genügen, um das Wesentliche prägnant auszudrücken. Durch die Zeitbegrenzung kommen viele Teilnehmer zu Wort. Wer viel zu sagen hat, meldet sich öfter und gibt dem Kollegen damit die Chance, auf seine Aussagen zu reagieren. Nennt man bei jeder Wortmeldung nur ein Argument, ist die Regel gut einzuhalten, und die Diskussion als Folge von Argument und Gegenargument bleibt übersichtlich und durchschaubar.

### Schriftlich diskutieren

Alle Argumente werden auf Karten geschrieben, die an die Stecktafeln geheftet werden. Dabei gilt es, einige Details zu beachten:

Für jedes Argument verwendet man eine extra Karte. Dadurch werden die Beiträge sortierfähig, man kann Karten mit gleichgerichteten Aussagen zu Clustern zusammenstecken. Damit die Tendenz einer Aussage deutlich wird, genügt es nicht, lediglich ein Schlagwort zu notieren. Das Wort >Information< als Kartentext zeigt nicht auf, was eigentlich gemeint ist und müßte erst hinterfragt werden. Hingegen drückt der Halbsatz >unsere Vertriebsleute sind über Jahresziele nicht informiert< in sieben Wörtern prägnant die Meinung des Schreibers aus.

Und selbstverständlich soll man deutlich schreiben, damit jeder in der Gruppe die Karteninhalte lesen kann.

## **Bei Einwänden blitzen**

Auf diese Kurzformel ist die wichtigste Gesprächsregel gebracht. Ergänzungen oder Einwände zu einem Argument werden auf Zuruf durch ein Blitzzeichen auf der entsprechenden Karte signalisiert. Blitze kennzeichnen also kontroverse Diskussionsfelder, für die es sich lohnt, genügend Zeit in Anspruch zu nehmen. Hier sucht man die Debatte, aber auch das gegenseitige Verständnis. Blitzen allein genügt also nicht; der Moderator wird Wert darauf legen, die Gegenargumente inhaltlich genau herauszuarbeiten. Die Erläuterungen der Blitze und die sich ergebende Argumentenfolge werden auf Eierkarten notiert und dem Ausgangsargument zugeordnet.

## **Jeder ist des anderen Butler**

Dieses ist eigentlich keine Gesprächsregel, sondern eine Verhaltensaufforderung. Sie zielt darauf ab, durch kleine Freundlichkeiten ein angenehmes Gruppenklima zu schaffen, in dem unterschiedliche Meinungen akzeptiert werden. Dazu gehört, daß man den anderen ausreden läßt, ihm beim Aufschreiben der Argumente hilft, aber auch den Kaffeeservice für den Nachbarn mitbesorgt.

Alle diese Regeln sind natürlich keine starren Anweisungen, sondern Konventionen, auf die man sich einigt, um eine lebhaftere und fruchtbare Diskussion in Gruppen zu erleichtern.

## **Mit Fragen Interaktion erzeugen**

Fragen dienen bei der Metaplantchnik dazu, eine Debatte unter den Gesprächsteilnehmern auszulösen. Jeder soll neugierig gemacht werden auf das, was die anderen in der Gruppe äußern werden, und er wird dazu stimuliert, gegenüber den anderen ebenfalls Stellung zu nehmen.

Der Moderator stellt also keine Frage, auf die man ihm selbst Antworten gibt, sondern er fragt so, daß die Gruppe interagiert, also aufeinander reagiert.

Eine Frage, die Interaktion erzeugen will, muß bestimmten Anforderungen genügen:

### **Sie soll Meinungen, Vorschläge, aber kein Spezialwissen erfragen.**

Jeder Diskussionsteilnehmer soll in der Lage sein, auf die gestellte Frage Antworten zu geben. Spitzt man eine Frage so zu, daß nur ein Fachkenner antworten kann, wird keine Gruppendebatte zustande kommen.

### **Sie soll offen sein und jedem mehrere Antworten ermöglichen.**

Immer ist es falsch, Fragen zu stellen, die mit ja oder nein zu beantworten sind und die Diskussion zu einem schnellen Ende führen. Suggestivfragen der Art: >Warum ist Akkordlohn der einzige Weg?< oder andere die Teilnehmer blockierende Fragen

sind zu vermeiden. Wenn die Frage >sitzt<, wird sie von der Gruppe angenommen und regt zur Bearbeitung an.

Es ist nützlich, wenn die Frage ausdeutbar ist. Das regt jeden zum Nachdenken an und erbringt ein breites Antwortenspektrum. Andererseits muß die Frage konkret genug gestellt sein, damit keine Gemeinplätze als Antworten angeboten werden.

**Sie soll herausfordern und betroffen machen.**

Die Frage muß sich an die Erfahrungen der Teilnehmer richten und nicht Zeitungswissen abfragen. Ein persönlicher Bezug regt zu Antworten an.

Wenn eine Veranstaltung mit Führungskräften in der Produktion vorgesehen ist, sollte nicht gefragt werden: >Welche Schwierigkeiten bereitet ein partizipativer Managementstil?<, sondern >Welche Probleme ergeben sich für uns, wenn wir unsere Arbeiter stärker an unseren Entscheidungen beteiligen?<.

**Sie sollte auf vorgedachte Antwortmöglichkeiten lenken.**

Die möglichen Antworten auf eine Frage müssen schon bei deren Formulierung vorgedacht werden. Die Diskussionsrichtung der Frage muß im Einklang mit den Zielen des Gruppengesprächs stehen. Man muß sich klar sein, ob man Ideen und Lösungen erfragen, Probleme eines Arbeitsbereiches aufzeigen lassen oder Argumente für oder gegen einen bekannten Vorschlag sammeln möchte. Durch diese Überlegung kann man prüfen, ob die Antworten in ihrer Qualität wohl mit dem angestrebten Diskussionsziel übereinstimmen werden.

**Fragenvorschläge**

Frage	1	2	3
Warum sind Frauen in Führungspositionen so wenig zu finden ?	11	5	1
Warum sind Frauen in Führungspositionen so wenig zu finden ?	15	-	-
Warum sind Frauen in Führungspositionen so wenig zu finden ?	6	3	6
Warum sind Frauen in Führungspositionen so wenig zu finden ?	10	3	2
Warum sind Frauen in Führungspositionen so wenig zu finden ?	5	9	1

## Eine Kartenfrage moderieren

Will der Moderator erreichen, daß jeder in der Gruppe seine Ansichten einbringt, so greift er am besten zum Mittel der Kartenfrage. Die Teilnehmer schreiben selber jeweils mehrere Antworten auf Karten. Das geschieht gleichzeitig. Jeder muß so seine Meinungen notieren, bevor ihn die der anderen prägen können.

Und so geht der Moderator vor:

Die Frage wird mit wenigen Worten eingeleitet. Dabei wird kurz der Zusammenhang erläutert, in dem die Frage steht. Allerdings muß man aufpassen, keine Antworten vor- wegzunehmen. Nachdem man die Frage vorgelesen hat, gibt man an, wie viele Antwortkarten man von jedem erwartet: normalerweise zwei bis drei Karten pro Teilnehmer, damit es eine überschaubare Menge bleibt.



Nach einigen Minuten Zeit zum Schreiben sammelt der Moderator die Karten ein und liest sie einzeln der Gruppe vor. Dazu zeigt er die Karten vor, damit die Teilnehmer mitlesen können. Es ist zweckmäßig, die eingesammelten Karten vor dem Vorlesen zu mischen. Dadurch bleibt mehr Spannung bis zum Schluß.



Der Moderator ordnet die vorgelesenen Karten nach Sinnzusammenhängen an. Dabei läßt er sich von der Gruppe helfen. Es werden Blöcke (Cluster) mit Karten gleicher oder ähnlicher Bedeutung angelegt. Dadurch treten Mehrfachnennungen deutlich hervor. Die Gruppe wird aufgefordert, Einwände anzumelden. Diese werden durch Blitze auf den jeweiligen Karten markiert.

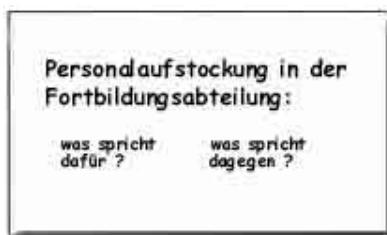
Nach dem ersten vorläufigen Ordnen der Karten erfolgt nun ein zweiter, genauerer Durchgang. Zunächst werden die Karten eines Clusters nochmals einzeln vorgelesen. Kommt man an eine >geblitzte< Karte, wird der Einwand, das Gegenargument, herausgefragt, in kurzen Worten zusammengefaßt und auf Eierkarten unter dem Ausgangsargument angeordnet.



Hat man alle Karten eines Clusters behandelt, faßt man die Einzelaussagen zu einem Titel zusammen. Man notiert den Titel auf einer Scheibe, die man über dem Cluster anheftet. Dabei sollte die Tendenz deutlich werden, die aus den Karteninhalten hervor- geht. Am besten formuliert man die Titel mit einem aktiven Verb und vermeidet Schlag- wortüberschriften wie >Mitarbeiter<, >Produktion<, >Kosten<.

### Variante: Die doppelte Kartenfrage

Die Frageform fordert die Teilnehmer auf, in zwei Richtungen zugleich zu antworten. So wird noch mehr Nachdenklichkeit erzielt. Jeder muß das Für und Wider einer Idee erst einmal selbst argumentieren und kann sich so leichter dafür öffnen, sich auch solchen Standpunkten anderer Teilnehmer zuzuwenden, die seinen eigenen gegenüberstehen.



Bei der doppelten Kartenfrage werden die Teilnehmer gebeten, in jeder der beiden Denkrichtungen mindestens ein Argument zu nennen. Bei einer Pro- und Kontra-Frage läßt man die dafür- sprechenden Argumente auf grüne, die dagegensprechenden Argumente auf orangefarbene Karten schreiben.

### Variante: Die Kartenspinne

Hier werden bereits mehrere Antwortrichtungen vorgegeben. Dadurch sichert man, daß gründlich nach allen Seiten nachgedacht wird. Und die Antworten, die man erhält, fallen im allgemeinen konkreter aus, da man die generellen Aussagen bereits in den Antwortrichtungen vorweggenommen hat.

Der Rumpf der Spinne stellt die eigentliche Frage dar, den Spinnenarmen werden die Antwortrichtungen zugeordnet. Man bittet die Teilnehmer, in mindestens zwei der angebotenen Richtungen zu antworten, damit sie das Problem von möglichst vielen Gesichtspunkten her durchdenken. Beim Ordnen der Karten müssen keine neuen Über- schriften gebildet werden, denn diese existieren ja schon in Form der vorgegebenen Antwortrichtungen. Wichtig ist bei der Vorbereitung, daß man ein freies Feld für einen zusätzlichen Themenbereich läßt, um beim Einordnen flexibel zu bleiben.



Die Kartenspinne eignet sich besonders gut zur Ursachenanalyse. Ein Zirkel, der sich um Qualitätsverbesserungen bemüht, kann einen Übelstand mit der Frage analysieren: >Woran kann es liegen, wenn die Qualität nicht zufriedenstellt? Liegt es an den Menschen, an den Maschinen, am Material, an den Methoden oder am Management?<

## **Mit der Gewichtungsfrage konzentrieren**

Um ein Thema voranzubringen, muß man die Gruppe gelegentlich auffordern, aus der Fülle der Aspekte, die auf Stecktafeln ausgebreitet wurden, die wichtigen zu markieren. Auf diese für wichtig erachteten Kernpunkte läßt sich dann die Diskussion konzentrieren.

Die Gewichtungsfrage soll - wie die Kartenfrage auch -

- Meinungen, aber kein Spezialwissen erfragen,
- mehrere Aussagen hervorheben lassen,
- herausfordern und betroffen machen und
- auf vorgedachte Gewichtungen lenken.

So fragt man zum Beispiel besser: >Bei welchem Problem müssen wir zuerst ansetzen?< statt allgemein nur zu fragen: >Was sind die gewichtigen Probleme?<.

Die vorher sorgfältig formulierte Gewichtungsfrage wird verlesen. Die Teilnehmer erhalten kleine Klebepunkte, die sie selbst auf die Titelscheiben nach ihrer Wahl kleben. Jeder Teilnehmer sollte folgende Anzahl Klebepunkte erhalten:

- 3 Punkte bei bis zu 12 Clustern zur Auswahl
- 4 Punkte bei bis zu 20 Clustern zur Auswahl
- 5 Punkte bei mehr als 20 Clustern zur Auswahl.

Der Moderator achtet darauf, daß alle Teilnehmer im Sitzen überlegen, wohin sie ihre Punkte kleben wollen. Er fordert sie dann auf, zugleich an die Stecktafeln zu treten, damit jeder unbeeinflußt von anderen seine Wahl trifft.

Ist der letzte Punkt geklebt, hebt der Moderator die hoch gewichteten Titel optisch mit dem dicken Filzstift hervor, ohne die Punkte einzeln auszuzählen oder gar den Eindruck einer statistischen Auswertung entstehen zu lassen.



## Ein Gespräch mitvisualisieren

Ein Gespräch in der Gruppe, das sich frei entfaltet - also ohne jeden aufzufordern, seine Gedanken selbst auf Karten zu schreiben - kann dennoch moderiert und visualisiert werden. Diese Technik ist in jeder Besprechung einsetzbar, bei der das Metaplan-Arbeitsmaterial bereitsteht.

Der Moderator benennt das Thema, das er mit dickem Filzstift auf einen langen weißen Streifen geschrieben hat. Besser verfährt er, wenn er gleich eine Frage vorgibt, die die Diskussion auslöst. Eine solche Auslösefrage wird nach den gleichen Kriterien formuliert, die auch für Kartenfragen gelten.

Die Wortbeiträge der Teilnehmer werden nun vom Moderator auf Karten mitgeschrieben und sofort an die Stecktafel gehängt. So wird das Gespräch laufend sichtbar gemacht (siehe auch das Kapitel Visualisierungstechnik). Das hilft, den Überblick zu bewahren und Argumentwiederholungen zu erkennen. Gleichzeitig entsteht so das Protokoll des Gesprächs. Es bedarf später lediglich eines Fotos, um es den Teilnehmern zukommen zu lassen.

Ist die Gruppe größer als vier Personen, so empfiehlt es sich, daß der Moderator einen Teilnehmer bittet, ihn beim Mitvisualisieren zu unterstützen. Dabei wird der Moderator die Wortbeiträge in kurzer Form wiederholen. In dieser Kurzform schreibt dann der Helfer den Beitrag auf eine Karte, die der Moderator an die Tafel steckt.

Es ist wichtig darauf zu achten, daß die Kurzform den Sinn des Gesprächsbeitrages richtig wiedergibt. Es ist geschickt, möglichst einige der Worte des Teilnehmers auch wortgetreu zu wiederholen, das erhöht die Authentizität.

Auch beim mitvisualisierten Gespräch ist es wichtig, daß die Gruppe den Stecktafeln zugewandt sitzt. Sie kann dann mithelfen, Klarheit und Übersicht über den Gesprächsverlauf zu schaffen.





Um eine breite Streuung der Meinungspunkte zu erhalten, darf die Behauptung nicht absolut aufgestellt werden.

Behauptet man etwa >Alle Kunden werden unser neues Produkt kaufen!<, so bleibt den Teilnehmern eigentlich nur die Ablehnung der These, denn Ausnahmen wird es wohl stets geben. >Die Kunden werden unser neues Produkt kaufen!< läßt offen, ob es wirklich alle sein werden.

Es ist ratsam, spontane Teilnehmer, die sofort ihre Meinung >punkten< wollen, auf ihren Stühlen verharren zu lassen, bis man sicher ist, daß jeder die These durchdacht hat und sich für ein bestimmtes Meinungsfeld entschlossen hat.

Nachdem die Gruppe ihre Meinungspunkte gesetzt hat, bittet der Moderator, ihm einzelne Gründe für die Meinungsabgabe zu nennen. Er schreibt jedes Argument auf eine Karte, die er dem Meinungsfeld zuordnet, zu dem es genannt wurde.

Im allgemeinen mißachtet man die Unterscheidung zwischen eingeschränkter und voller Zustimmung bzw. eingeschränkter und voller Ablehnung, vielmehr bittet man die Teilnehmer, die Gründe für jeweils die linke oder rechte Seite des Streifens mit den Meinungspunkten zuzurufen. Dabei beginnt man mit der Seite, auf der weniger Punkte stehen. Die Gründe, die die Meinungsminorität äußert, werden mit größerer Aufmerksamkeit registriert. Am Schluß bittet man diejenigen um ihre Meinung, die ihren Punkt auf den Strich in der Mitte gesetzt haben, die sich also nicht entscheiden mochten und visualisiert auch deren Argumente.

Nicht jeder muß aufgefordert werden zu argumentieren. Einige wenige Aussagen jeweils auf der Pro- und Kontraseite genügen, um das Meinungsbild zu erläutern.

# Dramaturgietechnik

## Das Gruppengespräch vordenken

Gruppengespräche können sich spontan ereignen. Wenn das Metaplan-Arbeitsmaterial griffbereit ist, kann der Moderator die Äußerungen der Teilnehmer auf Karten mitschreiben und auf Stecktafeln sichtbar machen. Oder er kann - im geeigneten Augenblick - eine Frage stellen, auf der jeder selbst seine Antworten auf Karten schreibt.

Weiß man im voraus, daß ein Gruppengespräch stattfindet, so sollte man den Gesprächsverlauf vordenken und eine Dramaturgie entwerfen. Die Dramaturgie ist die Folge von Frage- und Sageelementen, die es der Gruppe möglich machen soll, ihr Thema zu durchdenken und zu einem Gesprächsergebnis zu kommen. Es ist der rote Faden, nach dem der Moderator die Aussprache zum Ziel lenkt.

Bevor man entwirft und formuliert, was man fragen oder sagen will, sollte sich der Moderator über Anlaß und Zielsetzung des Gruppengesprächs klar werden. Er legt sich dazu folgende Fragen vor:

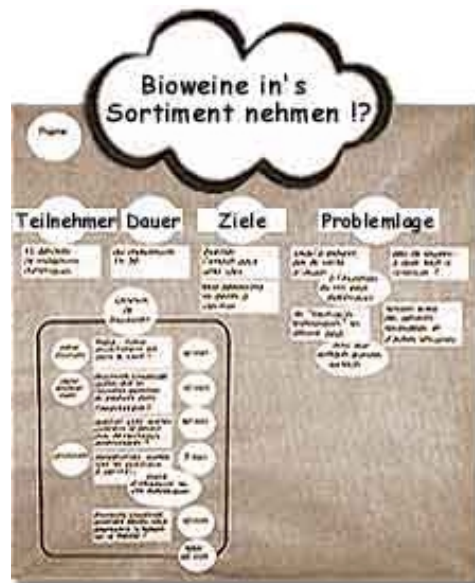
- Wie soll das Thema des Gruppengesprächs lauten?
- Wer soll teilnehmen? Wieviel können es werden?
- Wie lange darf das Gespräch dauern?
- Was soll durch dieses Gespräch erreicht werden?
- Welche Problemlage ist zu berücksichtigen?

Besonders wichtig ist es zu klären, was wirklich durch das Gespräch erreicht werden soll und kann. Es können Ergebnisse in der Sache angestrebt werden, etwa: Erkennen von Ursachen für einen Mangel, finden von Lösungen für ein Problem, Vorschläge machen für das weitere Vorgehen... Der Moderator kann aber auch auf die Verbesserung der Beziehungen zwischen den Teilnehmern zielen: Beilegen von Spannungen, Begeistern für eine Idee... Man kann die Erarbeitung eines Lösungsweges und das Engagement der Gruppe, diesen Lösungsweg zu beschreiten, auch zugleich erreichen wollen.

Doch darauf sollte der planende Moderator achten, daß man in einem Gruppengespräch üblicher Dauer, also von ein bis zwei Stunden, nicht alles auf einmal erreichen kann! Deshalb sollte er sich nüchtern überlegen, was man in einer Zusammenkunft wirklich schaffen kann. Manchmal muß man sich damit begnügen, die Teilnehmer für das Thema zu öffnen und ihre Zustimmung zu einem Folgegespräch einzuholen.

Um die Moderation zu entwerfen, daß jede Interaktion >sitzt<, sollte man sich die Problemlage vor Augen führen, die es zu berücksichtigen gilt: Sind es äußere Gegebenheiten, die eine Anpassung erfordern? Liegen Spannungen zwischen Einzelnen oder Abteilungen vor?

Am besten ist es, wenn man das Vordenken auf einem Packpapier visualisiert. Man kann so leicht andere mitplanen lassen, oder man kann der Gruppe am Ende des Gespräches zeigen, wie man sich auf sie vorbereitet hat.



## Den Moderationsablauf planen

Ist man sich über Thema und Zielsetzung des Gruppengesprächs im klaren, weit man die Zeitdauer, über die man verfügen kann, und hat man sich in die Problemlage eingedacht, kann man darangehen, den Moderationsablauf zu entwerfen. Er ist ein chronologischer Plan, in dem festgelegt ist, welche Formen der Moderation eingesetzt werden, wie die Formulierung jedes Frage- oder Sageelementes genau lautet und wie die einzelnen Interaktionen aufeinander aufbauen.

### Zeitangaben zu den Moderationsformen

Die Moderationsformen sind in den Kapiteln Visualisierungstechnik und Interaktionstechnik beschrieben. Die Angaben für die Zeitdauer sind Erfahrungswerte von geübten Moderatoren. Es empfiehlt sich, diese Zeiten einzuhalten, um einen guten Rhythmus und dynamischen Verlauf des Gruppengesprächs zu sichern:

- ein Poster mit maximal zwei Dutzend Karten präsentieren 5 min.
- eine Kartenfrage moderieren 30 min.
- eine doppelte Kartenfrage moderieren 45 min.
- eine Gewichtungsfage stellen 5 min.
- eine These moderieren 10 min.
- ein Gespräch, das vom Moderator mitvisualisiert wird. 10-45 min.

Den Moderationsablauf gliedert man in die Abschnitte Einführung, Vertiefung und Abschluß. Lediglich, wenn die Teilnehmer noch keine Metaplan-Moderation erlebt haben, stellt man ein Poster mit den Metaplan-Gesprächsregeln vorweg vor und läßt ausprobieren, wie man eine Karte beschreibt.

## Die Einführung

Der Auftakt sollte kurz sein. Eine These, von jedem mit einem Klebepunkt bewertet, ist ein geeignetes Instrument, Aufmerksamkeit und Spannung zu wecken. Am Beginn kommt es darauf an, die Teilnehmer in das Thema hereinzuholen, aber nicht schon die Diskussion des eigentlichen Themas vorwegzunehmen. Sonst kann es passieren, daß die Gruppe weit länger zur These debattieren möchte, als dem Moderator lieb ist.

Anstelle einer These kann der Moderator das Gespräch auch mit einer Frage eröffnen, zu der er nur einige Äußerungen verwaltet, die er selbst mitvisualisiert. Doch gerade beim mitvisualisierten Gespräch kann es, wenn man bereits zu sehr an den Kern der Sache kommt, leicht dazu kommen, daß die Diskussion - gar von einzelnen dominiert - über die geplante Zeit von 10 min hinausschießt.

## Die Vertiefung

In der Vertiefungsphase soll das Thema von allen in der Gruppe bearbeitet werden. Damit jeder mit eigenen Gedanken beiträgt, benutzt man als Interaktionstechnik eine Kartenfrage. Ist das Thema sehr kontrovers, formuliert man eine doppelte Kartenfrage, zu der jeder Teilnehmer nicht nur Antworten gibt, die seinen Standpunkt erläutern, sondern selbst auch Argumente nennt, die seinem Standpunkt entgegeng gehalten werden können.

Geht es im Gruppengespräch um Lösungen zu einem Problem, so ist es klug, die Gruppe zunächst nach den Mängeln und Schwierigkeiten zu fragen, die dem Problem zugrunde liegen. Vor dem Hintergrund einer solchen gemeinsamen Problemanalyse gelangen dann Lösungsvorschläge besser, die der Sache gerecht werden. Manchmal stellen sich nach der Kartenfrage zur Problemanalyse Lösungsideen so spontan ein, daß man die Zeit abkürzen kann, in dem der Moderator selbst die Zurufe auffängt und auf Karten schreibt.



## **Der Abschluß**

Nur in Ausnahmefällen endet ein Gruppengespräch mit einem endgültigen Ergebnis. Den Moderationsablauf sollte man eher damit abschließen zu erkunden, was mit dem zusammengetragenen Ideenmaterial geschehen soll. Dazu hilft die Gewichtungsfraage. Die Teilnehmer werden aufgefordert, mit Klebepunkten herauszuheben, was später - nach diesem Gruppengespräch – weiterbearbeitet werden sollte. So richtet der Moderator das Denken der Teilnehmer auf die Folgeschritte. Er kann ein kurzes mitvisualisiertes Gespräch daran anschließen, um Vorschläge zu bekommen, wie am Thema weitergearbeitet werden sollte oder wie die Resultate in die Tat umgesetzt werden können.

Am Ende der Gruppenzusammenkunft wird der Moderator noch einmal vorlesen, was die abschließende Interaktion (Gewichtungsfraage, kurzes mitvisualisiertes Gespräch. ..) erbracht hat, und wird ankündigen, wie es weitergehen soll. Eine eigene inhaltliche Bewertung unterläßt er.