

# Metaplan®

Goethestraße 16

D 25451 Quickborn

T. +49 4106 617 0

Quickborn@metaplan.com

www.metaplan.com

Martin Pichler

## Die Zukunft der Moderation heißt Diskurs

In: Wirtschaft und Weiterbildung, Ausgabe Nov./Dez. 1999: 38-40

# Die Zukunft der Moderation heißt Diskurs

**METAPLAN.** Bislang bestand die Hauptaufgabe der Moderations-Methode darin, den Meinungsaustausch in Gruppen zu fördern. Jetzt soll sie auch der Verständigung in Veränderungsprozessen zum Durchbruch verhelfen. Metaplan Consulting, Quickborn, hat ihre Metaplan-Moderation um einen organisationalen Beratungsansatz erweitert und will mit der neuen »Diskurs-Methode« blinde Flecken von Führungskräften aufdecken und hinterfragen.

»Die Moderation hat die Aufgabe bekommen, Gruppen an ihre Verständigungsgrenzen heranzuführen. Entwicklungsingenieure fühlen sich zum Beispiel aus ihrem Selbstverständnis heraus an die Profession der Entwicklungsingenieure gebunden und richten sich nach dem, was dort als vorbildlich definiert wird«, erklärt Wolfgang Schnelle, zusammen mit seinem

Bruder Eberhard Gründer von Metaplan, die Beharrungstendenzen in den Köpfen vieler Mitarbeiter.

»Für Entwicklungsingenieure sind Verkäufer Menschen, mit denen sie eigentlich nur reden, wenn sie es müssen. Dabei übersehen sie, dass es ihrem Unternehmen gut täte, wenn sie bei der Produktentwicklung enger mit dem Außendienst zu-

sammenarbeiten würden.« Mit dem neuen Metaplan-Diskurs soll alles besser werden. Im Einzelnen geht es darum, in folgenden Situationen eine Verständigung zwischen den Mitarbeitern herbeizuführen und ihnen das Umdenken zu erleichtern:

- wenn Geschäftsprozesse beschleunigt werden müssen



Hansjörg Mauch, Geschäftsführer von Metaplan, erklärt die Entstehung der Diskurs-Methode.

- wenn Unternehmen fusionieren oder neue Formen der Kooperation zwischen einzelnen Abteilungen akzeptiert werden müssen
- wenn der Vertrieb oder die Produktentwicklung gezwungen sind, sich marktorientierter zu verhalten
- wenn neue Kooperationsformen mit Lieferanten, Kunden oder Wettbewerbern erforderlich werden.

Immer wenn neue Arbeitskonzepte, Kooperationsformen oder Herangehensweisen gebraucht werden, um die wirtschaftliche Zukunft zu sichern, wenn es nicht reicht, es nur besser als bisher zu machen, soll künftig der Metaplan-Diskurs zum Einsatz kommen. Mit ihm werden neue Konzepte gegen den Widerstand veralteter Denk- und Handlungsmuster durchgesetzt. Moderatoren führen solche Verständigungsprozesse als Diskurs:

- Sie »übersetzen« zwischen Sichtweisen und Denkbauwerken unterschiedlicher Berufsgruppen, damit Anregungen verstanden werden
- Sie hinterfragen Denkmuster und bauen so Verständigungsbrücken
- Sie machen Zusammenhänge transparent, die sich aus der Sicht nur einer Seite nicht erklären lassen
- Sie thematisieren ungeschriebene Regeln, selbst wenn sie tabuisiert sind
- Sie sprechen unangenehme Fragen an, ohne dass jemand sein Gesicht verliert.

Bei der Metaplan-Diskursführung werden den Beteiligten gezielt neue Perspektiven aufgezeigt. Sie werden aber auch damit konfrontiert, was passiert, wenn man nichts ändert. So sollen neue Einsichten entstehen. Aufgabe des Diskurs-Moderators ist es, durch geschickte Rückfragen anderen klarzumachen, was der sachliche Kern einer Aussage ist, welche Interessen-

## Der Diskurs-Moderator ist Berater und Moderator zugleich

Unternehmensberater	Diskurs-Moderator	Verhaltenstrainer
Er objektiviert ökonomische Ziel-Mittel-Relationen	Er sieht die organisationalen Strukturen	Er personalisiert die Probleme der Zusammenarbeit
Er bevorzugt quantitative Aussagen zum System und zu dessen Umwelt	Er greift in das Spiel der Akteure ein	Er bevorzugt Aussagen zur Ich-Du-Beziehung
Er setzt auf rationale Lösungen	Er arbeitet durch die Beteiligten hindurch am System	Er hilft Einzelnen oder einem Team, sich besser zurechtzufinden
...nur auf ökonomische Rationalität	...solange sie ihn ertragen	...in unveränderten Rahmenbedingungen

lage hinter den Aussagen steht und wie andere die Aussagen möglicherweise interpretieren oder gar missverstehen können. Der Moderator hat so die Chance, eine Sachlage umfassend zu klären. Interessenslagen werden davon getrennt reflektiert. Der Moderator geht einerseits ins Detail, näher an das Problem heran. Andererseits hebt er die Ebene an, um zu einer übergeordneten Betrachtung zu kommen. Er macht durch die Diskursführung sichtbar, was die Diskussion gerade behindert und beengt. Dadurch hilft er gleichzeitig, Handlungsspielräume zu entdecken, die man bislang nicht wahrgenommen hat.

### Neutralität nicht gefragt

Die Diskurse sollen effizient verlaufen. Das heißt, dass es auch zu den Aufgaben eines Moderators gehört, ein Ziel in einer vorgegebenen Zeit dank einer professionellen Dramaturgie zu erreichen. Die Diskurse werden methodisch vorgeplant.

Während des Diskurses werden die Argumentationsketten und Zusammenhänge vom Moderator wie bislang simultan visualisiert. Jeder neue Aspekt wird zu dem bisher Gesagten in Beziehung gesetzt, so dass sich die Diskussion nicht im Kreis dreht. Die Moderationsmethode ist also weiterhin wichtiger Bestandteil der innerbetrieblichen Kommunikation, um den Diskurs auf den Punkt zu bringen. Die klassische Moderatorenrolle verlangt es, dass man sich nie in die Streitgespräche der Gruppe einmischen sollte. Erlaubt ist lediglich, das Gespräch in Gang zu halten. Das ist gerade nicht die Rolle, die für den Moderator eines Metaplan-Diskurses vorgesehen ist. Idealerweise führt er sehr schnell an die kritischen Punkte heran, über die nicht hinreichend nachgedacht wird, die man aber bearbeiten muss, um zu einer tragfähigen Lösung zu kommen. »Wir mischen uns als Moderatoren eines Diskurses durch Hinterfragen inhaltlich →

Sie brauchen mehr als nur ein Medium!

# Setzen Sie Ihre eigenen Ideen in Lernsoftware um!

**IDEA**  
version 2

- kurze Einarbeitungszeiten
- interaktive und multimediale Anwendungen
- Lern- und Testsoftware, CBT Anwendungen, interaktive Produktbeschreibungen und Softwareschulungen
- Lernkurse für Sprache, Technik, Recht, Medizin etc.
- Support, Schulung und Workshops direkt vom Hersteller

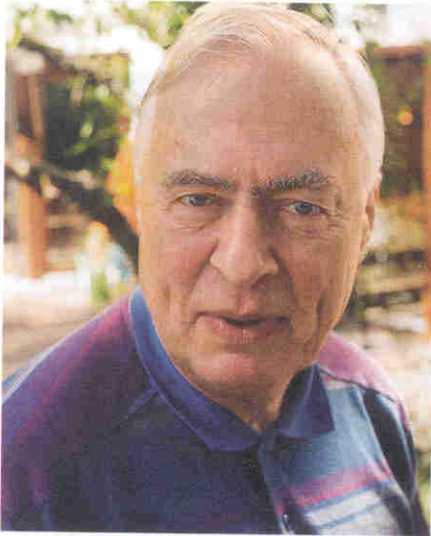
Das CBT-Autorensystem für Einsteiger und Profis.



Kostenlose Demoversion im Internet oder auf CD-ROM erhältlich. [www.linkundlink.de](http://www.linkundlink.de)

Link & Link Software GmbH · Kaiserstraße 21-23 · 44135 Dortmund · Tel.: 02 31-52 77 95 · Fax: 02 31-52 77 94





Wolfgang Schnelle, Metaplanager, will nach »Moderation« und »Bürolandschaft« den Begriff »Diskurs – Moderation« auf den deutschen Markt einführen.

→ ein. So stimulieren wir die Beteiligten, ihre Lösungen selbst zu finden. Wir sind Berater und Moderatoren zugleich«, erklärt Schnelle das neue Selbstverständnis der Metaplanner. »Ein Berater als naiver Moderator würde mir nicht ausreichen. Es macht den Berater wertvoll, wenn er auch einmal Konflikte aufzeigt. Aber er darf nicht stur auf seiner Meinung beharren«, bestätigt Dr. Werner Redeker, Vorstand der Hamburger Körber AG, den neuen Metaplan-Ansatz. »Auch wenn es nicht immer schön ist, den Spiegel vorgehalten zu bekommen, wir suchen Berater mit eigener Meinung.«

Häufig erscheint einer Gruppe die Lösung, die sie mit der Moderationsmethode erarbeitet hat, als sehr rational. Zum Beispiel könnte ein Unternehmen sich vornehmen, neue Produkte zu entwickeln, um sich dadurch am Markt von anderen Mitbewerbern abzuheben. Der Moderator sollte an diesem Punkt – bevor es zu einer Entscheidung kommt – Gegenbilder einbringen und nach Alternativen fragen. Muss die Marktdifferenzierung nicht eher über Argumente statt über neue Produkte gefunden werden? Sollte man eingeführte Produkte kopieren, statt neue zu entwickeln? Was die Diskurs-Methode auf alle Fälle verhindern will, ist, dass sich die Beteiligten bei unterschiedlichen Interessen auf den kleinsten gemeinsamen Nenner einigen.

Eine andere Gefahr besteht bei den Diskussionen darin, dass allgemein akzeptierte Begriffe wie Flexibilität oder Teamarbeit nicht hinterfragt werden. Auch das ist die Aufgabe eines Diskurs-Moderators. Eine wesentliche Technik besteht darin, dass sich die gefundenen Lösungen in der Realität widerspiegeln. Beispiel: »Wie werden die Mitarbeiter reagieren, wenn wir Gruppenarbeit einführen?« So werden Zweifel deutlich und können zur Lösungsfindung mitbenutzt werden. Im Wesentlichen kann die Diskursführung dazu genutzt werden, um

- durch Rückfragen geschlossene Denkbauwerke aufzubrechen
- durch Paradoxien Ebenenverschiebungen vorzunehmen

- durch neue Denkweisen zu neuen Erkenntnissen zu kommen.

Die Metaplanner, die als ihren theoretischen Unterbau die Organisationssoziologie nennen, verheimlichen nicht, dass die Art ihres Vorgehens eine gewisse Ähnlichkeit mit den Interventionen der »systemischen« Familientherapie hat. »Wenn man sich mit der Veränderung von Systemen beschäftigt, kommt man fast automatisch zu ähnlichen Interventionswerkzeugen, egal, ob sie nun »soziologische Fragen« oder, wie bei den Psychologen, »zirkuläres Fragen« heißen, erklärt Schnelle. Wichtig ist für ihn nur, dass die mangelnde Veränderungsbereitschaft einer Organisation nicht auf die Böswilligkeit einzelner Menschen zurückgeführt, sondern als strukturelles Problem erkannt wird. Im Übrigen hätten die systemisch ausgebildeten Trainer als Erste die Diskurs-Moderation als neues, nützliches Werkzeug gelobt.

#### Zukunftsthema »Macht«

Die Veränderung von Organisationen sollte laut Schnelle zusätzlich immer auch unter dem Aspekt »mikropolitisch« Machtspiele betrachtet werden. Wer das Machtstreben der Beteiligten außer Acht lasse, handeln sich - egal ob als Berater oder Moderator - kostspielige Schwierigkeiten und Widerstände ein. »Der Umgang mit Macht wird deshalb zum Zukunftsthema der Unternehmensentwicklung werden«, sind sich die Metaplanner sicher.

Martin Pichler

## PERSONALMANAGEMENT VON MORGEN

### 25. Weiterbildungssymposium am 30.11.1999 im Haus der Technik in Essen

#### Inhalt

- **Die Vermittlung von Führungskräften der Wirtschaft und der Medizin**  
Dr. P. Jacobi, Direktor der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit, Frankfurt/Main
- **Schwerpunkte der Personalentwicklung in Veränderungsprozessen**  
C.-H. Kruse, RWE Energie AG, Leiter Personalentwicklung, Essen
- **Aktuelle Aspekte der Personalbestandspflege**  
Dr. rer. nat. G. Lapke, VEBA OEL AG, Leiter Bildung, Gelsenkirchen

Die Teilnahme an der Veranstaltung ist **gebührenfrei**. Um Anmeldung wird jedoch gebeten.

Das ausführliche Veranstaltungsprogramm sowie weitergehende Informationen erhalten Sie bei:  
Frau Claudia Hölscher, Tel. 0201/1803-277

#### HAUS DER TECHNIK e.V.

Außeninstitut der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen  
Hollestraße 1 · 45127 Essen · Tel. 0201/1803-1 · Fax 0201/1803-269  
E-Mail: info@hdt-essen.de · Internet: www.hdt-essen.de

