

Visualisierte Diskussionsführung

Beitrag für das Handbuch
„Methoden der Organisationsforschung“

Stefan Kühl

1. Einleitung

Die Methode der visualisierten Diskussionsführung wird unter den Markennamen Metaplan-Moderationsmethode, Pinwand-Technik, Neulandmoderation oder ModerationMethode bei der Strukturierung von Gruppengesprächen in Unternehmen, Verwaltungen und Verbänden eingesetzt.¹ Die Methode basiert auf der Stimulierung von Gruppendiskussionen durch interaktionsauslösende Fragen und der Mitvisualisierung der Diskussionen auf Karten, die anschließend an Pinwänden geordnet werden.

Die Entstehung der Methode der visualisierten Diskussionsführung in den späten sechziger, frühen siebziger Jahren ist nur vor dem Hintergrund der damaligen gesellschaftlichen Umbrüche zu verstehen (vgl. Klebert/Schrader/Straub 1996, S. 5; Neuland 1999, S. 56-58; Dauscher 1996, S. 7). Erstens gewannen durch die politischen Umbrüche am Ende der sechziger Jahre (Stichworte: Studentenbewegung, Auseinandersetzung mit der NS-Vergangenheit und Proteste gegen den Vietnamkrieg) offene Gesprächssituationen an Bedeutung. Teilnehmer an einer Diskussion waren nicht mehr bereit, einem Vorsitzenden die Entscheidungsgewalt darüber zu überlassen, wer auf einer Sitzung sprechen darf und wer nicht. Zweitens kam es durch ein wachsendes Interesse an der Gruppendynamik verstärkt zu Forderungen, Gesprächsmethoden zu entwickeln, die nicht hierarchisch geprägt sind und den Diskussionsteilnehmern größere Entfaltungsfreiheiten bieten. Drittens standen während der Planungseuphorie Anfang der siebziger Jahre keine adäquaten Methoden zur Organisation von umfassenden Planungsprozessen unter der Beteiligung der Betroffenen zur Verfügung. In Planungsprozessen wurden häufig nur Gutachten erstellt, die dann nach einer zentral gefällt Entscheidung umgesetzt wurden.

In diesem gesellschaftlichen Umfeld entwickelte ab Mitte der sechziger Jahre eine Gruppe um die Brüder Eberhard und Wolfgang Schnelle unter dem Namen Metaplan-Moderationsmethode die Grundzüge der Methode der visualisierten Diskussionsführung. Bei der Entwicklung der Methode griff die Gruppe auf Elemente der Soziologie, der Organisationslehre, der humanistischen Psychologie, der Gruppendynamik und Gruppentechnik sowie Planungs- und Visualisierungstechnik zurück (vgl. Schnelle 1966; Schnelle 1973; Schnelle 1978).

Nach dem die Methode Anfang der siebziger Jahre in Seminaren und Workshops mit den Schwerpunkten Problemsondierung und Lösungsfindung erprobt wurde, fand sie im Laufe der letzten dreißig Jahre in immer neuen Feldern der Organisation ihre Anwendung: als interaktionell ausgerichtetes Instrument der Fort- und Weiterbildung (vgl. Schnelle 1978); in der Form des Informationsmarktes oder der Großkonferenz als Mittel zur Strukturierung der Diskussion von mehrern hundert oder tausend Mitarbeitern (Schnelle 1981), als qualitatives Marketinginstrument, als interaktives Element auf Messenständen, als methodischen Kernbestandteil von Qualitätszirkeln, Lernstätten und Werkstattzirkeln (vgl. Mauch 1981), als didaktisches Instrument in Schulen und Universitäten (Nissen/Nissen 1995), als Mittel zur Unterstützung der Planung von Entwicklungshilfeprojekten (vgl. GTZ 1987) oder als Instrument zu Strukturierung von Bürgerversammlungen.

Bisher gibt es jedoch nur wenige systematische Überlegungen wie die Methode der visualisierten Diskussionsführung zur (wissenschaftlichen) Analyse von

¹ Der Begriff der visualisierten Diskussionsführung wird hier benutzt, weil er präziser als der Begriff der Moderationsmethode ist. Die anderen Bezeichnungen für die Methode wie Metaplanmoderationmethode, Neuland-Moderation, ModerationsMethode oder Pinwand-Technik sind alle markenrechtlich geschützt und eignen sich so nur begrenzt als generische Bezeichnung für die Methode.

Organisationsstrukturen eingesetzt werden kann.² Von Betriebswirten, Soziologen und Psychologen wird die Methode nur selten in der empirischen Sozialforschung eingesetzt. Auch in der Organisationspraxis werden zwar Workshops häufig mit Unterstützung dieser Methode durchgeführt, zur Erkundungen im Vorfeld und zur Analyse der Organisationsstrukturen und Machtverhältnisse wird aber eher auf klassische Instrumente wie das Expertengespräch oder das Gruppeninterview zurückgegriffen. Die Einsichten in die Funktionsweise von Organisationen fallen so eher zufällig als das Nebenprodukt von visualisierten Workshops oder Seminaren an.

Diese weitgehende Ausblendung des Fokus auf die Organisationsanalyse hängt damit zusammen, dass ein zentraler Kontext bei der Weiterentwicklung der visualisierten Diskussionsführung die Gruppendynamik war. Durch die Anreicherung mit Elementen der Themenzentrierten Interaktion, des Psychodramas und der Transaktionsanalyse rückte die Sorge um das Wohlbefinden der Gruppe auf den Seminaren stärker in den Mittelpunkt. Die Rückbindung an die organisationstheoretischen Wurzeln dieser Methode wurde eher vernachlässigt.

2. Datenerhebung

Mit der Methode der visualisierten Diskussionsführung wird bezweckt, eine Form der Diskussionsführung zu finden, in der jeder Gesprächspartner sich einmischen kann und auch halbreife Gedanken geäußert werden können. Ziel ist es, dass jede Äußerung – unabhängig von Bedeutung eines Sprechers und der eingesetzten Rhetorik – das selbe Gewicht zugewiesen bekommt. Dabei soll die Interaktion zwischen den Teilnehmern so stimuliert werden, dass diese durch Einlassungen und durch Widersprüche anderer neue Einsichten gewinnen.

Die Methode der visualisierten Diskussionsführung besteht aus vier Pfeilern: erstens einer Visualisierung des Diskussionsverlaufs, zweitens einer ausgefeilten Frage-Antworttechnik, drittens einer Methode, mit der eine Dramaturgie (eine durchstrukturierte und vorgedachte Folge von Frage und Sagelementen) entwickelt wird und viertens aus Verhaltensmustern des Moderators als Diskussionsführer.

Erster Pfeiler: Visualisierung der Diskussion

Ein zentraler Pfeiler der Methode ist das Visualisieren, das heißt das bildhafte Darstellen und Entwickeln von Beiträgen. Dabei geht es nicht alleine um die optische Präsentation von Ergebnissen wie sie bei dem Einsatz von Folien oder Flipcharts im Mittelpunkt steht. Vielmehr soll der gesamte Gesprächsverlauf optisch entwickelt werden, in dem jeder Diskussionsteilnehmer auch Visualisierer seiner eigenen Beiträge wird. Die Methode erlaubt es dabei der Gruppen, Auge und Ohr gleichzeitig für ihren Informationsaustausch zu nutzen (Schnelle-Cölln 1975, S. 12).

Das äußere Kennzeichen bei der visualisierten Diskussionsführung ist die Verwendung von großen Packpapierbögen, von gelben, grünen, orangen und weißen Kärtchen in der Form von Rechtecken, Ovalen und Kreisen, von Klebepunkten und von Filzstiften. Mit Hilfe dieses Handwerkszeugs werden die Äußerungen in der Diskussion an Pinnwänden für alle Diskussionsteilnehmer sichtbar gemacht.

² Erste Ansätze dazu gibt es unter dem Begriff der Sondierungsgespräche bei verschiedenen Beratungsfirmen. Dabei wird die visualisierte Diskussionsführung bereits im Vorfeld von Workshops und Seminaren als Instrument zur Analyse von Strukturen eingesetzt.

Zweiter Pfeiler: Fragen und Behauptungen: Die „Erhebungstechniken“

Ein zweiter Pfeiler sind Fragen oder Behauptungen, mit denen die Diskussionsteilnehmer aktiviert werden, eigene Ansichten einzubringen. Durch Fragen oder Behauptungen werden bei den Teilnehmern simultane Äußerungen ausgelöst. Es wird bei den Teilnehmern eine Spannung und Neugierde geweckt, ob die eigenen Antworten durch andere Beiträge bestätigt werden oder ob andere Antworten zu den eigenen im Widerspruch stehen. Durch die Auslösung von simultanen Äußerungen soll das Verlangen bei den Teilnehmern ausgelöst werden, Widersprüchlichkeiten zu klären, unterschiedliche Perspektiven herauszuarbeiten und Konfliktlinien aufzudecken.

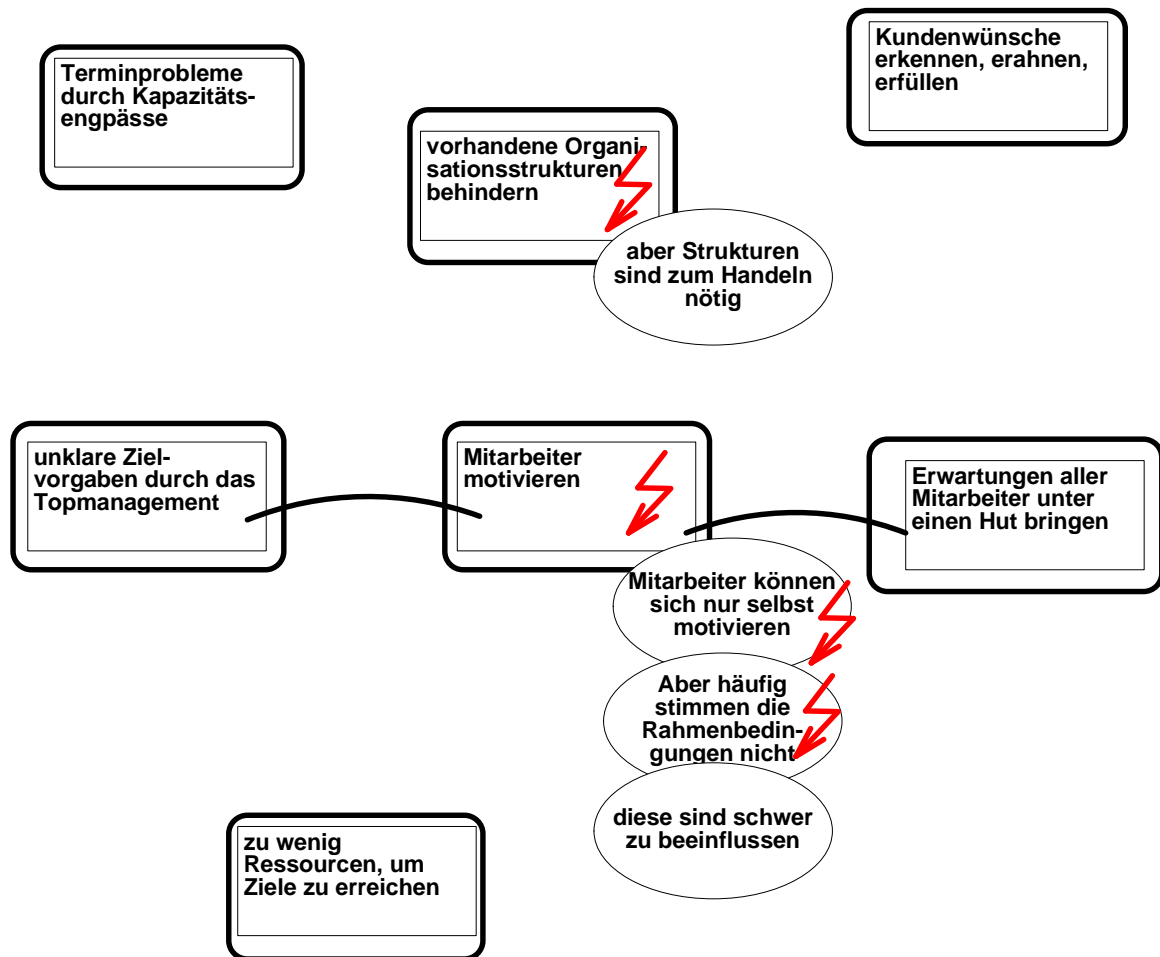
Um eine solche Interaktionsdynamik in einer Gruppe auszulösen, muss die Frage offen formuliert sein, ohne dabei aber zu allgemein oder zu vage zu werden. Solche offenen Fragen beginnen in der Regel mit Fragwörtern wie „Weshalb“, „Warum“, „Wann“ oder „Wie“ und schließen Ja/Nein-Antworten aus. Die Fragen sollen die Teilnehmer herausfordern und betroffen machen, ohne dabei aber den Diskussionsteilnehmern gegen den Strich zu gehen. Fragen, die peinlich berühren, führen in der Regel zu einer Blockierung der Diskussion. Die Fragen sollen auf ein Ziel hinführen, dürfen dabei aber nicht (zu) suggestiv gestellt sein. Rhetorische Fragen werden schnell als solche entlarvt und führen nicht zu einer Auslösung von Interaktion. Interaktionsauslösende Fragen sollen nicht Wissen erfragen. Fragen, auf denen die Antworten richtig oder falsch sein können, brauchen in der Regel nicht in einer Gruppe ausführlich behandelt zu werden (vgl. Metaplan Ewige Werte 1998, 201; Schnelle 1982, S. 30).

Ziel ist es mit den Fragen Antworten zu generieren, die dann in der Gruppe diskutiert werden können. Durch „Blitzen“ können die Diskussionsteilnehmer Antworten markieren, mit denen Sie nicht einverstanden sind oder die sie gerne vertiefen wollen. Durch den Moderator werden die Kontroversen auf ovalen weißen Karten mitprotokolliert und so die Facetten der Auseinandersetzung visuell ausgebreitet. Die interaktionsauslösenden Impulse werden dabei vorrangig in Form von vier Instrumenten gesetzt: Der Kartenfrage, der Zuruffrage, der Gewichtungsfage und der These.

Bei dem ersten Instrument, der Zuruffrage, lässt sich der Moderator die Antworten auf seine Frage zurufen und notiert diese selbst auf Karten, die er an die Pinwand heftet. Die Zuruffrage wird eingesetzt, wenn kein allzu langes Nachdenken erforderlich ist und bekannte Aspekte schnell zusammengetragen werden sollen. Sie eignet sich besonders in Situationen, in der nur wenige Antworten möglich sind und nicht alle Teilnehmer zur Diskussion beitragen können. Bei der Zuruffrage beeinflussen sich die Teilnehmer gegenseitig und eine Anonymität der Beiträge ist nicht gegeben.

Bei der Moderation einer Zuruffrage leitet der Moderator die an die Tafel geschriebene Frage mit wenigen Worten ein und liest diese deutlich vor. Dann bittet er um Antworten der Diskussionsteilnehmer. Er wiederholt bei jedem Beitrag der Diskussionsteilnehmer den Kern der Aussage. Dadurch stellt er einerseits Klarheit in der Diskussionsgruppe her und diktiert andererseits einem Helfer (falls dieser verfügbar ist) den Text, den dieser auf rechteckige Karte schreibt. Diese rechteckigen Karten werden dann vom Moderator für alle sichtbar mit Stecknadeln an der Tafel befestigt. Bei Einwänden markiert der Moderator mit einem roten Filzler einen Blitz auf der rechteckigen Karte und lässt die Einwände vom Helfer auf ovale Karten notieren. Diese ovale Karte hängt er dann neben die rechteckige Karte. Bei einer intensiveren Diskussion einer Antwort kann so eine ganze Kette von ovalen Karten entstehen. Wenn acht bis zehn Argumente gesammelt sind, liest der Moderator nochmals alle Karten vor, ordnet sie dabei nach und rahmt die entstandenen Cluster ein (vgl. Metaplan Ewige Werte 2000, S. 311).

Mit welchen Problemen muss sich eine Führungskraft von heute immer wieder herumschlagen?



Das zweite Instrument, die Kartenfrage, stellte die wirkliche Neuerung gegenüber unstrukturierten Diskussionen dar. Dabei lässt sich der Moderator die Antworten von den Teilnehmern schriftlich auf Karten geben und breitet diese dann an der Tafel aus. Ziel ist es dabei, Gedanken, Meinungen und Standpunkte aller Gruppenmitglieder zu sammeln und so ein möglichst breites Antwortspektrum entstehen zu lassen. Bei der Kartenfrage soll jeder zum Nachdenken gebracht werden und erst einmal unbeeinflusst von anderen seine Gedanken entwickeln können.

Bei der Moderation einer Kartenfrage liest der Moderator die auf einen weißen Streifen geschriebene und an eine Pinwand geheftete Frage mit wenigen Worten vor. Dann lässt er sich von den Teilnehmern eine erste Antwort zurufen, an der er dann eine Musterantwort formuliert. Die Karte mit dieser Musterantwort heftet er an die Pinwand. Dann verteilt er Karten an die Teilnehmer und bietet diese ihre Antworten auf Karten zu schreiben. Dabei werden die Teilnehmer darum gebeten nur jeweils eine Antwort auf eine Karte zu schreiben. Wenn alle Teilnehmer ihre Antworten auf Karten formuliert haben, sammelt der Moderator die Karten ein und liest sie vor. Dabei ordnet er die Karten an den Tafeln sogleich nach Sinnzusammenhängen. Bei Einwänden bringt er einen Blitz auf der Karte an.

Wenn er alle Karten an der Tafel ausgebreitet hat, liest die Karten nochmals vor und ordnet diese nach. Dabei bildet er Cluster, die er mit einem dicken Filzstift einrahmt. Zu den Clustern lässt er sich von den Teilnehmern Oberbegriffe vorschlagen, die von einem Helfer auf weißen Kreisen aufgeschrieben werden. Zu den Blitzen erfragt der Moderator die Argumente. Diese Diskussionsbeiträge werden von einem Helfer auf ovalen Karten mitgeschrieben und vom Moderator an der Pinnwand befestigt.

Das dritte Instrument, die Gewichtungsfragen, dient der quantitativen Priorisierung von Antworten. Gewichtungsfragen wie beispielsweise „Welche Fragen sollen wir vertiefen“ oder „Was ist aus Ihrer Sicht vordringlich“ dienen dazu, die Teilnehmer die bisherige Diskussion noch einmal reflektieren zu lassen und herauszuarbeiten, wo die Gruppe Schwerpunkte setzt. Über die Gewichtungsfrage kann man den Teilnehmern die Möglichkeit zum Mitsteuern in der Diskussion einräumen und die Gruppe für die weitere Diskussion ausrichten.

Bei der Moderation der Gewichtungsfrage schreibt der Moderator diese auf einen weißen Streifen, hängt diesen auf die untere Hälfte eines Posters, auf der er vorher mit einer Kartenfrage bereits Antworten gesammelt hat und bittet jeden Diskussionsteilnehmer drei, vier bzw. fünf Cluster auszuwählen. Wenn bei der Kartenfrage weniger als 12 Cluster entstanden sind empfehlen sich drei Punkte, bei 12 bis 20 Clustern vier Punkte und bei über 20 Clustern fünf Punkte. Dann liest er die Obergriffe oder Einzelkarten vor und nummeriert diese dabei durch. Er bietet die Teilnehmer, ihre Auswahl auf einen Spickzettel zu schreiben. Wer sich von den Teilnehmern auf seine Auswahl festgelegt hat, bekommt die Klebepunkte und auf ein Zeichen hin kleben alle gemeinsam ihre Punkte. Der Moderator zählt mit Hilfe der Teilnehmer die Punkte durch und hebt die hoch gewichteten Cluster optisch hervor (Metaplan Ewige Werte 2000, S. 331).

Das vierte Instrument, die These, ist eine Behauptung mit einem Ausrufezeichen, dass um ein 4-Felder-Schema von ++ bis -- ergänzt ist. Eine These wird in der Regel dazu eingesetzt, zu Beginn eines Diskussionsblocks eine erste Interaktion zu stimulieren. Sie kann nur sehr begrenzt zur Vertiefung von einer Diskussion eingesetzt werden. Eine gute formulierte These deckt gestreute Meinungen auf, lässt sich durch eine eher unscharfe Formulierung von den Diskussionsteilnehmern ausdeuten und soll auf die Meinung der anderen neugierig machen. Sie sollte positiv formuliert sein, weil doppelte Verneinungen in der Form „Der These ‘Diese Moderation war nicht gelungen‘ stimme ich nicht zu“ verwirren (Metaplan Ewige Werte 1998, S. 401).

Bei der Moderation der These leitet der Moderator die auf einem Streifen geschriebene und an eine Pinwand geheftete These mit wenigen Worten ein und liest diese vor. Dann erklärt er die Abstufung auf der Skala von ++ bis -- und fordert die Diskussionsteilnehmer auf, gleichzeitig ihre Punkte auf die Skala zu kleben. Nachdem alle Punkte geklebt sind, erfragt er zuerst die Argumente der Minderheit und lässt diese von einem Helfer notieren. Nach der dritten oder vierten Karte wechselt er zur Gegenposition über. Gegebenenfalls erfragt er Argumente für die mittlere Position. Wenn insgesamt sechs bis acht Argumente gesammelt sind, liest er alle Karten nochmals vor und ordnet diese nach.

Neben diesen vier Hauptinstrumenten – Zuruffrage, Kartenfrage, Gewichtungsfrage, These – wurden noch andere Instrumente entwickelt. So lässt sich das Instrument der These beispielsweise durch gleitende Skalen oder numerische Skalen variieren. Die gleitende Skala funktioniert wie eine These, bloß dass keine genauen Abstufungen zwischen den Polen vorgenommen werden. Bei der numerischen Skala wird anstatt des Vierfelder-Schematas von ++ bis -- ähnlich wie bei quantitativ ausgerichteten Fragebögen ein Schema à la „+3 +2 +1 0 -1 -2 -3“ verwandt.

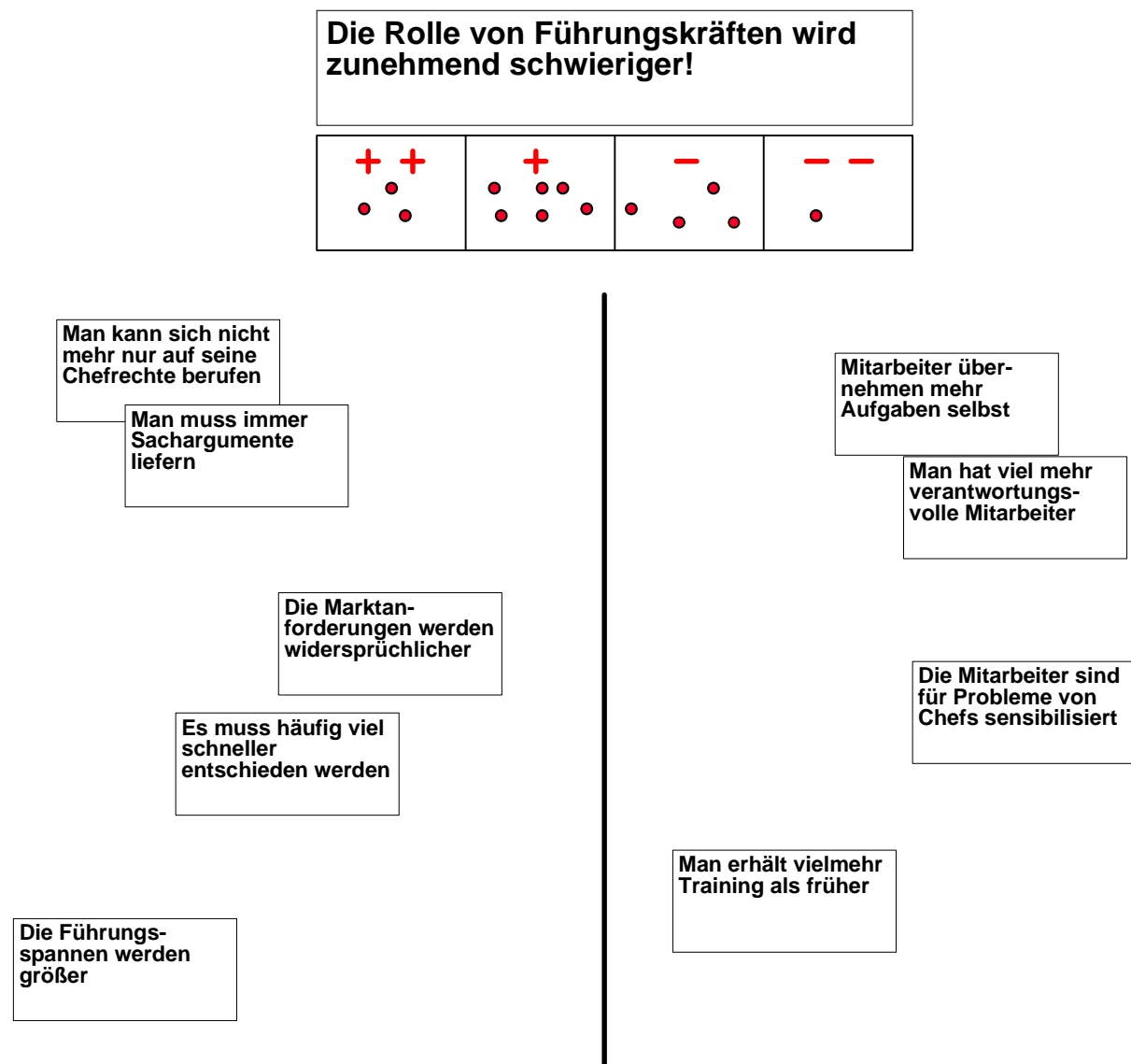
Es lassen sich ähnliche Effekte wie bei der These auch mit einem Koordinatenfeld erreichen. Dabei werden die Bezeichnungen der Koordinaten in die Mitte der Linie geschrieben und die

vier Ecken des Koordinatenfeldes mit Begriffen gezeichnet. Dann werden die Teilnehmer aufgefordert ihre Klebepunkte in eines der Felder zu setzen. Abschließend werden Gründe für die Erklärungen gesucht.

Der Themenspeicher ist eine stark strukturierte Kombination von Zuruffrage und Gewichtungsfraage. Es wird eine Tabelle auf eine Tafel gemalt, in denen Probleme oder Vorschläge gesammelt werden. Die Teilnehmer können dann mit Klebepunkten gewichten, welche Probleme oder Vorschläge sie gerne vertiefen möchten.

Dritter Pfeiler: Dramaturgie

Der dritte Pfeiler der visualisierten Diskussionsführung ist die Dramaturgie. Dabei handelt es sich um eine vorgedachte Folge von Sage- und Frageelementen, die dazu dienen die Gruppenkommunikation zu strukturieren. Die Entwicklung einer Kombination aus Zuruffragen, Kartenfragen, Gewichtungsfraagen und Thesen mit Elementen von Präsentation und Kleingruppenarbeit stellen quasi das Drehbuch für die Gruppendiskussion dar und sind vergleichbar mit einem Interviewleitfaden oder einem Beobachtungsraster. Zur Vorbereitung der Dramaturgie werden Interviews oder kleine Gruppengespräche geführt, in denen herausgearbeitet wird, welche Knackpunkte in der Organisation existieren und welche Fallgruben man vermeiden sollte (Klebert/Schrader/Straub 1996, S. 78).



Es lassen sich dabei zwei Arten von Dramaturgien unterscheiden. In einer geschlossenen Dramaturgie werden alle Sage- und Frageelementen vor Beginn der Veranstaltung ausformuliert. Es wird genau festgelegt, an welche Stelle Zuruf-, Karten-, Gewichtungsfrage oder These eingesetzt werden. Es existiert also ein genaues Text- und Drehbuch der Diskussion. Die Zeit für die Diskussion lässt sich so genau vorausberechnen.

Bei einer offenen Dramaturgie wird lediglich die Eröffnungssequenz und die Sequenz der Problemaushebung vorher formuliert und die Instrumente dafür bestimmt. Für den weiteren Verlauf hält man Regeln bereit, um die Dramaturgie am Prozess zu entwickeln. Dabei sollte der Moderator darauf achten, immer einen Schritt weiter zu denken als er die Gruppe führen muss. Eine offene Dramaturgie eignet sich für die Exploration von Problemfeldern. Sie kann auch eingesetzt werden, wenn es keine ausreichende Zeit für Vorgespräche gegeben hat, um eine geschlossene Dramaturgie zu entwickeln.

Eine einfache Dramaturgie von 1½ bis 3½ Stunden besteht aus einem Trailer in der Form von einer These oder einer Zuruffrage, durch die Teilnehmer an das Thema herangeführt werden sollen. Dann folgt zur Vertiefung in der Regel eine Kartenfrage. Dabei soll die Problemstellung möglichst umfassend ausgebreitet und diskutiert werden. Dann werden mit einer Gewichtungsfrage Kernpunkte herausgehoben. Diese Kernpunkte werden entweder durch eine zweite Kartenfragen oder durch Kleingruppenarbeit mit anschließender Präsentation der Kleingruppenergebnisse vertieft. Den Abschluss bildet eine Zuruffrage, ein Themenspeicher oder eine These (vgl. Metaplan Ewige Werte 1991, S. 701).

Zu Beginn der Erarbeitung einer Dramaturgie sollte klar gestellt werden, wie das Thema genau lautet und was durch die Moderation erreicht werden soll. Für die Entwicklung der Dramaturgie wird eine ähnliche Vorgehensweise wie bei der Abfassung eines Artikels empfohlen. Man beginnt mit der Vertiefung. Dabei wird erarbeitet, worum es in der Vertiefung genau gehen soll, wie die Fragenformulierungen lauten und in welcher Reihenfolge sie bearbeitet werden sollen. Danach überlegt man, was ein geeigneter Abschluss der Dramaturgie ist. Erst ganz zum Schluss entwickelt man den Trailer für den Diskussionsblock.

Vierter Pfeiler: Rolle des Moderators

Einen vierten Pfeiler der visualisierten Diskussionsführung stellen die Verhaltensmuster des Moderators dar. Die Aufgaben des Moderators bestehen darin, den Diskussionsverlauf vorzuplanen und dabei die Thematik, die Interessen und Widerstände vorzudenken. Er ist dafür verantwortlich, dass die Gedankengänge für alle sichtbar gemacht werden und der sachliche Teil der Argumentation geschärft wird. Er trägt letztlich die Verantwortung dafür, dass die Diskussion ohne Gängelung und in der vorgesehenen Zeit vorankommt.

Die ursprüngliche Auffassung war es, dass der Moderator als „Dienstleister der Gruppe“ den Meinungs- und Willensbildungsprozess der Gruppe unterstützt (Neuland 1999, S. 59). Es wurde proklamiert, dass der Moderator inhaltlich nicht eingreifen und eigene Meinungen, Ziele und Wertungen zurückstellen sollte. Es wurde jedoch bei Entwicklung der Moderationsmethode deutlich, dass bestimmte in der Organisation tabuisierte Themen nicht alleine – quasi aus der Gruppe selbst heraus – durch Fragen und Thesen auf die Tagesordnung kommen. Deswegen wird in der Zwischenzeit zunehmend ein inhaltlich intervenierendes Rollenverständnis des Moderators propagiert. Dabei soll er durch paradoxe Interventionen, Aufzeigen von Widersprüchlichkeiten und Ansprechen von Tabus selbst inhaltlich in die Diskussion eingreifen.

Bei dem Einsatz der visualisierten Diskussionsführung in der empirischen Sozialforschung hängt die Frage, ob der Moderator inhaltlich intervenieren soll oder nicht, davon ab, was der Forscher erreichen will. Wenn es um die Erhebung einer möglichst unbeeinflussten Selbstbeschreibung der Organisation geht, empfiehlt sich eher eine zurückhaltende Rolle des Moderators. Wenn es eher als Instrument zur Informationsgenerierung für den forschenden Moderator genutzt werden soll, in dem er selbst Beobachtungen, Hypothesen und Eindrücke testen möchte, können auch stärker inhaltliche Interventionen des Moderators sinnvoll sein.

Visualisierte Diskussionsführung in Abgrenzung zu anderen Methoden der Visualisierung wie Brainwriting, Mind Mapping und Participatory Appraisal

Parallel zur visualisierten Diskussionsführung wurden auch verschiedene andere Methoden entwickelt, die auf der Visualisierung Ideen, Meinungen, Überlegungen und Argumenten basieren: Brainwriting, Mindmapping und Participatory Rural Appraisal.

Beim Brainwriting handelt es sich um eine Variation des Brainstormings, in denen Teilnehmer dazu angehalten werden, ihren Gedanken freien Lauf zu lassen. Dies wird durch ein Regelwerk erreicht, in dem die Teilnehmer dazu angehalten werden, die Beiträge andere nicht in Frage zu stellen. Beim Brainwriting werden die Beiträge und Ideen von den Teilnehmern entweder selbst auf ein Poster geschrieben oder von einem Diskussionsleiter an einem Flipchart mitprotokolliert. Der zentrale Unterschied der Methode der visualisierten Diskussionsführung zum Brainwriting liegt darin, dass zwar auch bei der visualisierten Diskussionsführung viel Wert auf eine Überwindung der in Gruppen vorzufindenden Zensurmechanismen („Das geht ja sowieso nicht“, „Das haben wir doch schon einmal versucht“) gelegt wird, die Äußerungen in einer zweiten Phase dann aber intensiv diskutiert und kritisiert werden können.

Bei Mind Mapping handelt es sich um eine von Tony Buzan entwickelte Methode, die dazu dient bestimmte Gedanken aufzuschreiben, ohne sich dabei an eine bestimmte Reihenfolge halten zu müssen. (siehe Beitrag Mind Mapping) Dadurch soll die Kreativität bei der Ideenentwicklung unterstützt werden. Beim Mind Mapping wird die zentrale Themenstellung in den Mittelpunkt einer Fläche geschrieben. Von der Mitte zweigen sich dann Äste ab, an denen Gedanken zu dem zentralen Thema notiert werden. Von diesen Hauptästen zweigen sich dann wiederum Unteräste ab, an denen weitere Überlegungen notiert werden können. Im Einsatz in Gruppen funktioniert das Mind Mapping quasi wie eine Zuruffrage bei der visualisierten Diskussionsführung – bloß dass die Beiträge in einer Netzform geordnet werden und Konflikte und Widersprüche nicht auf die gleiche Form erfasst werden können.

Die Methode des Participatory Appraisal (auch Diagnostic Rapid; Marp oder Participatory Rural Appraisal) wurde Anfang der achtziger Jahre in der Entwicklungszusammenarbeit entwickelt, um sehr schnell Informationen über ein System zu erheben. Die Entwicklung der Methode war die Reaktion auf die Probleme bei dem Einsatz der konventionellen Methoden der empirischen Sozialforschung in der Entwicklungshilfe: Bestimmte Personengruppen (beispielsweise Arme) wurden systematisch übersehen. Die erhobenen Informationen konnten nur von den Forschern analysiert und benutzt werden.

Die Methode des Participatory Appraisal basiert auf dem Prinzip des „Visual Sharing“. Alle Gesprächsteilnehmer arbeiten an visualisierten Karten, Modellen und Diagrammen mit. Auf Transekten (Visualisierung der Raumstruktur eines Dorfes oder einer Organisation), Kalendern (Visualisierung der Veränderung der Arbeits- und Lebensschwerpunkte über einen Zeitraum) und Karten zur Sozialstruktur (Plan der Sozialbeziehungen) werden wichtige Informationen über das soziale System dargestellt. Anhand dieser Modelle können die Teilnehmer dann Problemfelder aufzeigen und Änderungsvorschläge einbringen.

Im Gegensatz zur Methode der visualisierten Diskussionsführung basiert die Methode des Participatory Appraisal stark auf der Verbildlichung von Informationen. Die Ergebnisse werden nicht vorrangig in Schriftform festgehalten, sondern durch Zeichnungen und Symbolen dargestellt. Dadurch wird zwar mit dem Participatory Appraisal die Möglichkeiten der visualisierten Gesprächsführung auf die Gruppe der Analphabeten ausgedehnt, es bestehen aber nicht die gleichen Möglichkeiten einer strukturierten, verbal vermittelten Dramaturgieentwicklung wie bei der weitgehend auf Verschriftlichung basierenden Methode der visualisierten Diskussionsführung.

Kombinationsmöglichkeiten der visualisierten Diskussionsführung

Es ist möglich, die Methode der visualisierten Diskussionsführung in „Reinform“ einzusetzen. Dabei wird die erste Informationserhebung bereits in Kleingruppengesprächen durchgeführt, die Diskussionsprozesse mit Frage- und Sageelementen vorstrukturiert und die Ergebnisse entsprechend mitvisualisiert. Aufgrund der Diskussion in den Kleingruppen kann dann eine Dramaturgie für einen Workshop mit größeren Gruppen entwickelt werden. Aus dem Workshop heraus können dann wiederum Fragesequenzen für Gespräche mit Einzelpersonen und Kleingruppen entwickelt werden. Diese Gespräche werden dann wiederum entsprechend mitvisualisiert und dienen als Ausgangspunkt für einen nächsten Workshop mit größeren Gruppen. So können mehrere Schleifen aneinandergereiht werden, bis der Moderator den Eindruck hat, das Innenleben der Organisation weitgehend verstanden zu haben.

Wahrscheinlicher ist jedoch der Einsatz der Methode der visualisierten Diskussionsführung als Ergänzung zu anderen Methoden der empirischen Sozialforschung. Dabei würde ein Erstzugang zu der Themenstellung über unstrukturierte und nicht visualisierte Einzelinterviews und Kleingruppengespräche hergestellt werden. Aufgrund der Information aus diesen Gesprächen wird dann eine Dramaturgie für einen Workshop entwickelt, mit denen bestimmte Einsichten aus den Einzelinterviews und Kleingruppengesprächen überprüft oder neue Konfliktfelder herausgearbeitet werden.

3. Dateninterpretation und Feedback

Bei der Diskussion über Möglichkeiten eines reflexiven Methodeneinsatzes in der Organisationsforschung stehen zwei Fragen im Mittelpunkt: Wie können Informationen so gewonnen werden, dass sie nicht nur von den Forschern benutzt werden können, sondern auch den Beforschten als Material zur Verfügung stehen? Wie lassen sich die Informationen und Interpretationen so zu den Beforschten zurückspielen, dass erstens die Forscher ihre Interpretationen durch die Beforschten kritisch begutachten lassen können und zweitens durch die Diskussion ihrer Ergebnisse einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn haben?

Die Methode der visualisierten Diskussionsführung alleine kann die Herausforderung einer Institutionalisierung von Feedbackschleifen natürlich nicht abschließend lösen, erleichtert aber an einigen Stellen das Zurückspielen von Informationen zu den Beforschten.

Datensicherung und Interpretation

Zur Datensicherung dienen in der Regel die während des Diskussionsprozesses produzierten Poster. Die Protokolle der moderierten Gruppengespräche zielen dabei darauf ab, den visualisierten Eindruck der gemeinsam erarbeiteten Poster möglichst genau wiederzugeben. Zur Erstellung der Protokolle gibt es drei Methoden: Die erste Methode besteht darin die Plakate hand- oder maschinenschriftlich auf Din A4 Blätter zu übertragen. Bei der zweiten

Methode werden die Fotos mit einer Kamera abfotografiert. Dabei kann man entweder eine Kleinbildkamera (die Negative werden auf Din A4 vergrößert), eine Polaroidkamera (in der Regel eine gute Wiedergabe) oder eine Digitalkamera (ermöglicht Weiterbearbeitung der Fotoprotokolle) verwenden. Die dritte Methode besteht in dem Einsatz einer speziellen Photographiermaschine, bei denen die Poster direkt auf Faxpapierrollen übertragen werden.

Da das Protokoll des Diskussionsprozesses nicht nachträglich von einem Protokollführer, einem Moderator oder einem Forscher erstellt wird, sondern gemeinsam an den Postern entwickelt wird, wird diese Form der Datensicherung auch als Simultanprotokollierung bezeichnet. Da in den Simultanprotokollen nur die Punkte auftauchen, die auf den Plakaten visualisiert wurden, ist es von besonderer Wichtigkeit, die Komplexität des Gesprächsverlaufs auf den Plakaten festzuhalten. Gerade die sich an Blitzen entspannenden Diskussionen sollten dabei genau mitprotokolliert werden, um an dieser Stelle die Konfliktlinien in den Gesprächsgruppen aufzeigen zu können.

Der Vorteil dieser Form der Datensicherung ist, dass sie erstens sehr zeitsparend ist, weil keine zusätzliche Transkribierarbeit notwendig ist, und zweitens man mit den auf den Postern basierenden Protokollen ein von der Gesamtgruppe akzeptiertes Verlaufsprotokoll der Diskussion hat. Der größte Nachteil dieser Form der Datensicherung ist, dass durch die Simultanprotokolle wichtige Informationen verloren gehen. Erstens wird durch die Reformulierung der Antworten durch den Moderator die Aussage in ihrer Komplexität reduziert. Zwar wird der Inhalt der Aussage bei der Reformulierung durch den Moderator nicht verfälscht, aber die Aussage hat nicht mehr die gleiche Authentizität wie das wortwörtliche Erfassen eines Beitrages. Zweitens kann selbst beim genauen Mitprotokollieren der Diskussion die Dynamik des Gesprächs nicht umfassend auf den Karten erfasst werden. Zustimmungendes Nicken oder ablehnendes Murmeln geht verloren. Drittens können später die Antworten bei dem Einsatz von Zuruffragen nur sehr schwer und bei Kartenfragen überhaupt nicht auf einen Teilnehmer zugerechnet werden. Auch bei Gewichtungsfragen kann nachträglich nicht rekonstruiert werden, wer welche Position eingenommen hat. Dadurch gehen wichtige Informationen für eine Interpretation der Ergebnisse verloren. Die Zitierbarkeit der Aussagen ist eingeschränkt.

Aufgrund dieser Problematik bietet sich beim Einsatz der visualisierten Diskussionsführung in der empirischen Sozialforschung an, parallel zur Erstellung des Protokolls an den Postern das Gespräch auf ein Tonband aufzuzeichnen. Dieses kann dann wie bei einem Gruppeninterview ausgewertet werden. Durch den Einsatz des Tonbandes bleibt jedoch das Problem der Zurechnung von Beiträgen bei Kartenfragen und Gewichtungsfragen bestehen. Die Teilanonymisierung bei diesen beiden Instrumenten, die dazu dienen die Teilnehmer zu einer möglichst freien Meinungsäußerung zu bewegen, wirkt sich bei einer nachträglichen Interpretation eindeutig negativ aus. Der geäußerte Sachverhalt ist zwar erfasst, aber er kann nicht mehr auf einen Autor oder eine Autorin zugerechnet werden.

Feedback

Bei der Rückmeldung von Ergebnissen an die Beforschten wird bei den meisten Methoden nicht direkt auf das erhobene Datenmaterial zurückgegriffen: Das Vorspielen von aufgezeichneten Interviewsequenzen und das Abspielen von beobachteten und mit Videokameras gefilmten Handlungssequenzen verbietet sich meistens wegen der zugesagten Anonymität. Dadurch werden bei Feedbackrunden häufig nur die Interpretationen der Forscher vorgestellt und nur indirekt auf das erhobene Material Bezug genommen.

Bei der Methode der visualisierten Diskussionsführung wird dieses Problem wenigstens ansatzweise überwunden. Dadurch, dass die Poster ein von der Diskussionsgruppe erstelltes und akzeptiertes Gesamtergebnis darstellen, in dem die Beiträge einzelner Personen nicht

mehr zurechenbar sind, hat der Moderator in der Regel keine Schwierigkeiten von der Gruppe ein OK zu erhalten, das Simultanprotokoll auch organisationsintern weiterzugeben. Er kann in Feedback-Runden ein Poster aus einem vorherigen Workshop entweder im ganzen einsetzen, um seine Interpretation an einer Diskussionssequenz illustrieren, oder er kann auch Teile aus einem Poster ausschneiden und diese Teile dann in seine eigene visualisierte Präsentation integrieren.

Auf diese Weise können dann mehrere Schleifen aus Dateninterpretation, Präsentation von Ergebnissen und Kommentierungen ineinander verflochten werden. So kann der Moderator bei einer Feedbackrunde beispielsweise seine Interpretationsergebnisse auf mehreren Postern ausbreiten und dabei zur Illustration Teile aus Simultanprotokollen der vorher geführten Gruppengesprächen integrieren. Die eigenen Poster lässt er dann von den Teilnehmern der Feedbackrunde kommentieren und kritisieren. Dabei lässt er die Kommentare entweder von den Teilnehmern selbst auf Karten notieren und an den Postern befestigen oder er schreibt die verbal geäußerten Kommentare der Teilnehmer selbst auf Karten, die er dann an den Postern festmacht. Die Ergebnisse dieser ersten Feedbackrunde kann er dann, in einer zweiten Feedbackrunde mit anderen Teilnehmern vorstellen. Diese zweite Gruppe hat dann die Möglichkeit, sowohl auf die Interpretationen des Moderators als auch auf die Kommentare der ersten Gruppe zu reagieren.

Es sind aber auch Feedback-Mechanismen vorstellbar, in denen sich der Forscher mit seinen Interpretationen stärker zurücknimmt. Dafür werden die Simultanprotokolle einer Gruppe direkt als Impuls in einem Diskussionsprozess mit einer zweiten, anders zusammengesetzten Gruppe eingesetzt. Bei diesem Vorgehen werden die Poster der ersten Gruppe von der zweiten Gruppe auf rechteckigen oder ovalen Kärtchen kommentiert und ergänzt. Diese Kommentare können dann wieder in die erste Gruppe zurückgespielt werden. Dadurch ist es beispielsweise möglich, dass Mitarbeiter aus der Montage oder Fertigung in Gruppengespräch eine eigene Einschätzung einer Situation erarbeiten, die dann in einem anschließenden Gruppengespräch von Führungskräften kommentiert wird. Diese durch die Verschriftlichung auf Karten anonymisierten Kommentare können dann wiederum an die Mitarbeiter in der Montage und Fertigung zurückgespielt werden und von diesen kritisiert und ergänzt werden.

Der Einsatz der Methode der visualisierten Diskussionsführung alleine stellt noch nicht sicher, dass es zu vielfältigen Feedback-Schleifen im Rahmen eines Forschungs- oder auch Beratungsprojektes kommt. Durch die Halbanonymisierung der Beiträge, die Visualisierung auf Postern und die problemlose und zeitsparende Datensicherung wird jedoch das Aneinanderreihen von Feedback-Prozessen in einer Organisation stark erleichtert.

Kombination von qualitativen und quantitativen Ansätzen bei der visualisierten Diskussionsführung

Die visualisierte Diskussionsführung ist vorrangig eine qualitative Methode der empirischen Sozialforschung. Die Stärken liegen in der Erhebung von nicht-quantifizierten Informationen über soziale Systeme. Dies bedeutet aber nicht, dass die Methode nicht auch durch einen quantifizierenden Methodeneinsatz ergänzt und erweitert werden kann. Sowohl das Instrument der These als auch das Instrument der Gewichtungsfrage erheben quantifizierbare Informationen, die von den Forschern verwendet werden können.

Durch den hohen Formalisierungsgrad der Interaktionssequenzen bei geschlossenen Dramaturgien ist es möglich die gleiche Moderation in verschiedenen Gruppen durchzuführen. So können beispielsweise bei dem Einsatz von Thesen quantifizierbare Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen (z.B. in Abhängigkeit von Hierarchieebenen,

Abteilungszugehörigen) herausgearbeitet werden. Diese quantifizierbaren Informationen können dann von dem Forscher weiterverwendet werden.

Bisher gibt es kaum Erfahrungen bei dem systematischen Einsatz der Methode der visualisierten Diskussionsführung in der quantitativ ausgerichteten empirischen Sozialforschung (vgl. aber Kühl/Kullmann 1999, S. 108ff.). Es gibt berechtigte Zweifel, ob die Methode beispielsweise quantitative Fragebögen punktuell ersetzen könnte. Die Anonymität ist bei dem Kleben von Punkten bei Thesen oder Gewichtungsfragen beispielsweise nicht gegeben. Auch ist mit einer gewissen Ermüdung von Workshopteilnehmern zu rechnen, wenn quantitative Informationen über diese Methode erhoben werden.

Was jedoch möglich erscheint, ist gezielt in mehreren Gruppen über eine Anzahl von Thesen oder Skalen eine quantifizierbare Positionierung zu erheben, und die quantifizierten Ergebnisse dann als Impuls in ein Gruppengespräch zurückzuspielen. Ziel wäre es dann nicht, vorrangig für die eigene Forschungsanalyse quantifizierbare Ergebnisse zu haben, sondern vielmehr die Zahlen als Impuls für die Erhebung qualitativer Aussagen in Gruppengespräche zu nutzen. Die Quantifizierung von Ergebnissen wäre dann letztlich ein effektives Mittel für den Zweck der Erhebung quantitativer Informationen.

4. Anwendungsbeispiel

Im folgenden soll der Einsatz der visualisierten Diskussionsführung in einem Projekt über Dezentralisierungsmaßnahmen in mittelständischen Unternehmen dargestellt werden. Ziel dieses Projektes war es neben den Mechanismen der Dezentralisierung in den wertschöpfenden Bereichen und in der strategischen Ausrichtung der Geschäftsfelder auch die Vernetzung dieser Mittelständler mit anderen Unternehmen zu untersuchen. Eine Untersuchung beschäftigte sich dabei mit einem norddeutschen Handelsunternehmen mit knapp zweihundert Mitarbeitern, das versuchte ihre Internationalisierung über ein Franchisesystem voranzutreiben. Dazu wurden selbständige Franchise-Partner in verschiedenen Ländern Europas angeworben.³

Bei den leitfadengestützten Einzelinterviews wurde deutlich, dass es bei den Mitarbeitern eine große Zurückhaltung bei den Aussagen zu dem Franchise-System gab: Das System war noch nicht lange etabliert und die Mitarbeiter zeigten Widerwillen, sich über die Funktionsweise des Systems zu äußern. Außerdem galt das Franchise-System als Lieblingskind des sehr dominanten Unternehmenschefs und man fürchtete sich mit allzu kritischen Äußerungen in die Schusslinie dieses Chefs zu begeben. Aufgrund dieser schwierigen Situation wurde versucht, diesen Komplex zusätzlich zu denen Einzelinterviews und Gruppeninterviews Informationen mit der Methode der visualisierten Diskussionsführung zu analysieren.

Dramaturgieentwicklung

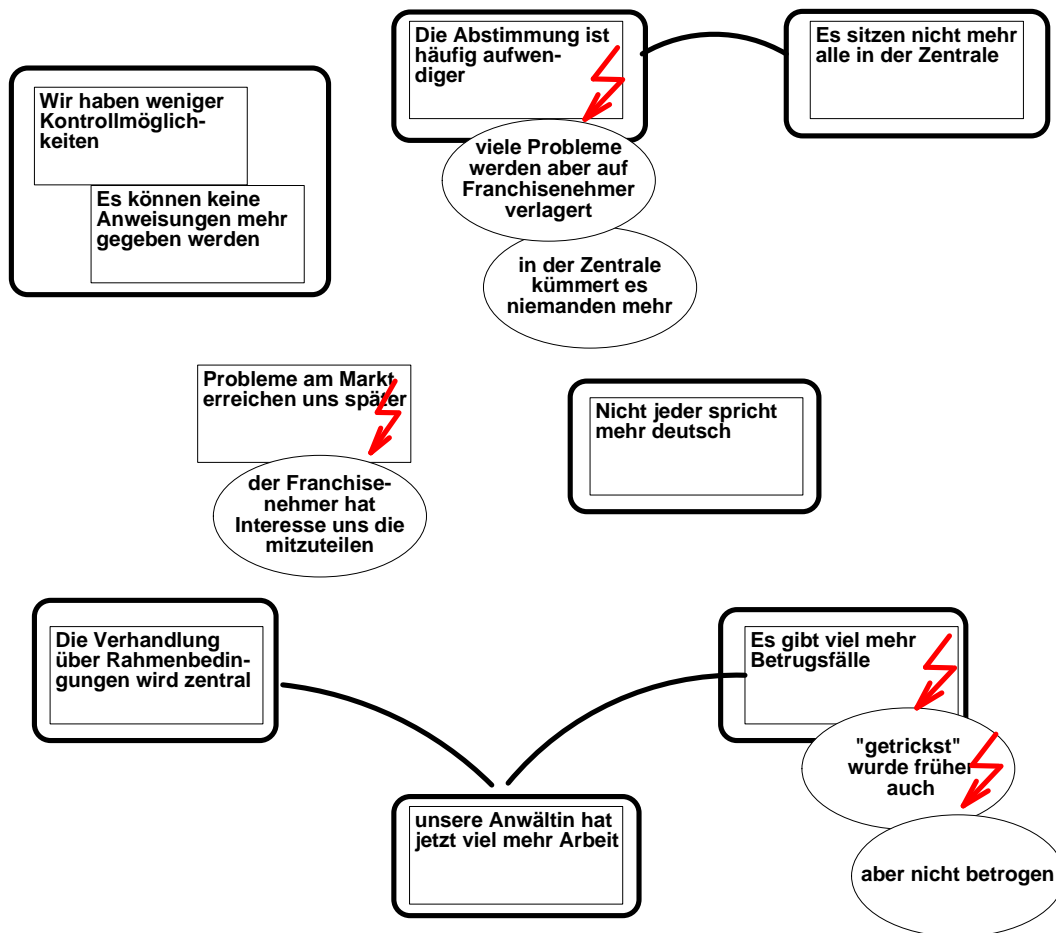
In den zu Beginn der Untersuchung geführten Experteninterviews und Kleingruppengesprächen wurden zusätzlich zu Informationen über die Dezentralisierungs- und Vernetzungsstrategien des Unternehmens zwei weitere Punkte erhoben. Erstens wurde erfragt, welche Punkte in bezug auf das Franchise-System besonders diskussionswürdig erschienen. Zweitens wurden die Gesprächspartner befragt, ob sie bereit wären, an einem

³ Aufgrund der zugesagten Anonymisierung gegenüber den Mitarbeitern und dem Unternehmen werden an dieser Stelle Informationen über das Unternehmen und das Projekt, die für die Darstellung an dieser Stelle nicht relevant sind, weggelassen oder verändert.

Workshop teilzunehmen, in dem interessante Punkte zum Franchise-Thema vertieft werden sollten. Anhand der Informationen aus den Experteninterviews und Kleingruppengesprächen und den Hinweisen der Gesprächspartner wurde für den Workshop „Stärken und Schwächen des Franchise-Systems“ eine geschlossene Dramaturgie entwickelt. Zu dem Workshop wurden dann sieben Personen aus den Abteilungen Franchising, Informations- und Kommunikationstechnologien, Personal, Marketing, Lager und Finanzen eingeladen. Weil befürchtet wurde, dass die Anwesenheit des Chefs, die Gesprächsbereitschaft der anderen Teilnehmer beeinträchtigen würde, wurde auf seine Einbeziehung in den Workshop verzichtet. So waren lediglich Personen von zwei unterschiedlichen Hierarchieebenen am Workshop beteiligt.

Der Einstieg in den Workshop erfolgte über die These „Durch das Franchisesystem ist die Arbeit bei uns leichter geworden!“. Mit dieser These sollte gleich zu Beginn das Interesse der Teilnehmer an dem Workshop geweckt werden und die verschiedenen Facetten des Themas aufgezeigt werden. Die anschließend eingesetzte Zuruffrage „Wodurch unterscheidet sich das Franchise-System von dem Abarbeiten der Auslandsaufträge durch eigene interne Abteilungen?“ diente dazu, die Hauptunterschiede von dem Franchisesystem zu der vorher favorisierten Bearbeitung von Auslandsaufträgen durch ein eigenes internes Callcenter herauszuarbeiten.

Wodurch unterscheidet sich Franchise von der Bearbeitung durch eigene Abteilungen?



Zuruffrage in der Diskussion über das Franchise-System

Mit der Kartenfrage „Welche Problemen stellen sich für das Unternehmen durch das Franchise-System?“ sollte eine möglichst komplette Bestandsaufnahme der Konfliktpunkte in bezug auf das Franchise-System vorgenommen werden. Es entspannte sich an dieser Stelle eine über 45-minütige Diskussion, an welchen Stellen neue Probleme beim Marketing, bei der Auftragsabwicklung, bei der Lagerhaltung und bei der EDV aufgetreten sind. Anschließend wurde mit der Gewichtungsfrage „Welche Probleme sind besonders schwerwiegend?“ die Diskussionsteilnehmer angehalten, die an der Tafel mitvisualisierte Diskussion noch einmal zu durchdenken und eine Priorisierung der Problembereiche vorzunehmen. Wenn Zeit gewesen wäre, hätte man an dieser Stelle mit einer Kleingruppenarbeit zu der Frage „Was steckt hinter dieser Schwierigkeit?“ die drei am höchsten gewichteten Problembereiche noch näher ausleuchten lassen können.

Feedback-Schleifen

Durch die im Rahmen des Workshops entstandenen Poster stand Material zur Verfügung, das als Impuls in weiteren Gesprächen eingesetzt werden konnte. So wurde in einem Gespräch mit dem Geschäftsführer, in dem dieser sich in seinen Darstellungen auf den Erfolg des Franchisesystems beschränken wollte, durch das Aufzeigen des Posters zu der Kartenfrage „Welche Probleme stellen sich für das Unternehmen durch das Franchise-System“ ermöglicht, das Gespräch gezielt auf Problembereiche zu lenken. Der Geschäftsführer konnte dazu motiviert werden, die Poster seiner Mitarbeiter zu kommentieren. Als eine weitere Schleife wäre es hier möglich gewesen, die Kommentare des Geschäftsführers auf den Postern zu notieren und anschließend die Workshop-Runde mit diesen Kommentaren zu konfrontieren. So wäre es dann möglich gewesen, ein komplexes Bild der Funktionsweise des Franchise-Systems zu erzeugen.

Die Ergebnisse des Workshops konnten auch bei der Abschlusspräsentation vor den Mitarbeitern eingesetzt werden. Dabei wurden im Vorfeld die zehn maßgeblichen Interpretationspunkte des Forschers auf knapp 40 Karten visualisiert. Die auf zwei Postern geklebte Karten wurden dann auf der Abschlusspräsentation den Mitarbeitern vorgelesen. Bei den beiden Interpretationspunkten zum Franchise-System konnte dabei zur Illustration auf ein Poster aus dem Franchise-Workshop verwiesen werden. Die Abschlusspräsentation wurde von den anwesenden Mitarbeitern auf ovalen Karten kommentiert, die dann neben die zehn Interpretations-Clustern geheftet wurden. Den Abschluss bildete dann eine offene Diskussion über die Interpretationen der Forscher und die Kommentare der Mitarbeiter.

5. Möglichkeiten und Grenzen der Methode

Die Stärken der Methode der visuellen Diskussionsführung sind am besten vor dem Hintergrund der Schwächen und Probleme andere Methoden der empirischen Sozialforschung, besonders der Einzelinterviews und Gruppeninterviews, zu verstehen. Im Laufe der Methodendiskussion in der empirischen Sozialforschung sind strukturelle Probleme von leitfadengestützten Einzelinterviews herausgearbeitet worden (siehe auch den Beitrag zu Experteninterviews): Es gibt Widerstände der Interviewten. Der Interviewpartner geht nur begrenzt auf die Fragen ein, weicht aus und gibt Allgemeinheiten von sich. Nicht selten wird der Interviewer mit Antworten bedacht, die der Interviewte gerne in der Organisation verbreitet sehen möchte. Den strategischen Charakter der Beiträge der Interviewer häufig nicht sofort durchschauen, weil er in der Interviewsituation keine anderen Mitglieder der Organisation zur Verfügung hat, die den strategischen Charakter offensichtlich machen können. Konflikte werden in den Einzelinterviews in der Regel nur dann offengelegt, wenn es dem Interviewer gelingt ein Vertrauensverhältnis zu seinem Gesprächspartner aufzubauen und die Zusicherung der Anonymität glaubhaft vermittelt werden kann. Ferner gibt es das Problem, der Frager leicht in eine dominante Rolle hineingerät und der Interviewer nur schwer einen unabhängigen Erzählfluss bei den Teilnehmern auslösen kann (nach Workshop „Möglichkeiten visualisierter Gesprächsführung als Instrument zur Organisationsanalyse“ 1998).

Zur Abfederung dieser strukturellen Probleme von Einzelinterviews wird in der empirischen Sozialforschung das Einzelinterview durch Gruppeninterviews ergänzt und teilweise sogar ganz ersetzt. Die Hoffnung ist, durch das Zusammenziehen mehrerer Gesprächspartner mit unterschiedlichen Auffassungen, die Konfliktlinien besser herausarbeiten und einen eigenständigen Diskussionsprozess zwischen den Gesprächsteilnehmern auslösen zu können. Bei offenen, nicht visualisierten Gruppengesprächen entstehen jedoch häufig Probleme:

Erstens erfordern überwiegend mündlich geführte Diskussionen eine hohe Konzentration aller Beteiligten. Beiträge müssen über einen längeren Zeitraum im Gedächtnis bleiben, weil man sich nicht immer sofort äußern kann. Als negativer Effekt stellen sich Missverständnisse, Ermüdungen und die Notwendigkeit von häufigen Wiederholungen ein. Zweitens ist es schwierig in einer nur mündlich geführten Diskussion den roten Faden zu behalten. Es gibt eine Tendenz von Gruppen, sich an Kleinigkeiten festzubeißen und dabei die Gesamtstruktur des Diskussionsverlaufs außer acht zu lassen. Drittens sind mündliche Diskussionen nicht sehr ökonomisch, weil sich immer nur ein einziger äußern kann. Die Anzahl der Wortergreifung pro Stunde – die sogenannte Interaktionsdichte – liegt bei unstrukturierten, vorrangig mündlich geführten Diskussionen bei 50 bis 60. Bei schwierigen und angespannten Situationen reduziert sich die Interaktionsdichte häufig auf weniger als 20 bis 30 Wortergreifungen pro Stunde. Viertens ist es in der klassischen Form der Diskussion sehr schwierig Außenstehende in das Gespräch zu integrieren. Nur sporadisch anwesenden Teilnehmern fällt es schwer an die Diskussion anzuknüpfen. Menschen, die von der Diskussion betroffen sind, aber an der Diskussion selbst nicht teilgenommen haben, lassen sich nur schwer in den Stand der Diskussion einführen (vgl. Schnelle-Cölln 1983, S. 12; Dauscher 1996, S. 8).

Vorteile der Visualisierung

Die Methode der visualisierten Diskussionsführung setzt wie andere Methoden der Visualisierung auch, an diesen strukturellen Problemen von Gruppeninterviews an. Durch die Visualisierung werden mehrere Effekte angestrebt. Erstens soll durch die Visualisierung das zeitraubende Nacheinander verbaler Beiträge punktuell aufgelöst werden. Durch Zugang der Teilnehmer zu Schreibmaterialien und -flächen besteht kein Zwang zu Einhaltung einer bestimmten Rednerfolge, sondern mehrere Beiträge können gleichzeitig festgehalten werden. Durch das gleichzeitige Abfassen von Beiträgen kann die Interaktionsdichte bei einer zwanzigköpfigen Personengruppe auf 300 bis 600 Wortergreifungen pro Stunde erhöht werden. Zweitens wird die Spontaneität der Äußerungen weniger gehemmt. Jedes Gruppenmitglied kann an einer vom Moderator festgelegten Stelle ohne Hast und unbeeinflusst von der Diskussion eigene Gedanken formulieren. Auch eher zurückhaltenden Personen wird dabei die Möglichkeit zur Äußerung gegeben. Drittens soll durch die Visualisierung die Beibehaltung des roten Fadens erleichtert werden. Da die beschriebenen Plakate für alle sichtbar bleiben sind die bereits erbrachten Diskussionsbeiträge präsent. Die Gruppe hat die Struktur der Diskussion immer im Blickfeld. Viertens soll durch die visualisierte Diskussionsführung die Dokumentation des Gesprächs erleichtert werden. Durch die Visualisierung besteht ein simultan erzeugtes Ablaufprotokoll der Sitzung, dass durch das Abfotografieren der Plakate jedem Teilnehmer am Ende der Sitzung zur Verfügung gestellt werden kann.

Versachlichung der Diskussion durch die Methode der visualisierten Diskussionsführung

Die Methode trägt erheblich zu einer Versachlichung von Diskussionen bei, in dem die freie Entfaltung von Emotionalität der Diskussionsteilnehmer und die Auseinandersetzungen über persönliche Sympathien und Antipathien in der Gruppe eher gehemmt werden. Durch den Kanon von Methoden und Spielregeln – von der Fragetechnik bis hin zur Visualisierung – wird ein standardisierter Kontext hergestellt, in dem sich nicht auf die Sache bezogene Aspekte nur schwer als Gesprächsthema durchsetzen können. Auch die Sitzordnung wird so gewählt, dass die Kommunikation nicht in einem Stuhlkreis „face to face“ verläuft, sondern

durch einen Halbkreis die Aufmerksamkeit auf den inhaltlichen roten Faden an den Pinwänden gerichtet wird (Freimuth 1996, S. 38).

Wegen der Tendenz zur Versachlichung der Diskussion eignet sich die Methode nicht, um gruppendynamische Prozesse in Gruppen zu untersuchen. Je systematischer die Methode angewandt wird, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass persönliche Antipathien und Sympathien der Teilnehmer zur Sprache kommen. Deswegen ist bei vorrangig psychologisch orientierten Ansätzen der Organisationsforschung diese Methode wohl nur begrenzt geeignet. Durch die Unterstützung bei der Versachlichung von Diskussionen kann die Methode jedoch sehr hilfreich sein, wenn es um die Analyse von Organisationsstrukturen geht.

Halbanonymität und zeitweise Herauslösung der Diskussion aus einem hierarchischen Kontext: Die visualisierte Diskussionsführung im vorhierarchischen Raum

In der empirischen Organisationsforschung ist häufig thematisiert worden, dass die Anwesenheit von Personen aus mehreren hierarchischen Ebenen bei einem Diskussionsprozess zu starken Zensurmechanismen führen kann. Ein Vorteil des Experteninterviews ist deswegen sicherlich, dass dieser Zensurmechanismus sich in einem Einzelgespräch nur indirekt (in der Angst vor der Rückmeldung der Äußerungen an einen Vorgesetzten) ausdrückt. In Gruppeninterviews wird dieses Problem häufig dadurch umgangen, dass nur Personen von einer Hierarchieebene gleichzeitig interviewt werden. Es werden dabei jedoch die Einsichtsmöglichkeiten vergeben, die durch ein offene Auseinandersetzung zwischen Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen gewonnen werden können.

Ein Ziel der Methode der visualisierten Diskussionsführung ist, dass ein „vorhierarchischer Raum“ entsteht, in dem für eine begrenzte Zeit eine Reihe von hierarchischen Regelungen außer Kraft gesetzt wird (vgl. Schnelle 1982; Metaplan 1991a). So wird in dem Prozess der visualisierten Diskussionsführung dem Hierarchen weitgehend das Recht genommen, Beiträge zu zensurieren, Wortmeldungen zu verteilen und über das Ende einer Diskussion zu entscheiden.

Diese Einschränkung der Rechte des Hierarchen im Diskussionsprozess entsteht als Effekt aus verschiedenen Regeln und Instrumenten der Diskussionsführung. Erstens wird durch die Gesprächsregeln jeder Teilnehmer – auch der Hierarch – dazu gezwungen, sich kurz zu fassen. Diskussionshemmende Monologe des Hierarchen werden dadurch verhindert, dass auch er sich an die 30 Sekundenregel halten muss und durch die Mitvisualisierung seiner Beiträge sein Redefluss automatisch unterbrochen wird. Zweitens werden durch die Anonymisierung der Beiträge bei der Kartenfrage die Argumente erst mal von ihrem Sprecher gelöst. Der Bedeutungs-Bias, mit dem normalerweise der Beitrag eines ranghohen Diskussionsteilnehmers ausgestattet ist, kann sich nicht entfalten. Drittens werden durch das halbanonyme Schreiben von Karten die Diskussionsteilnehmer ermutigt, ihre Gedanken in einem durch die Diskussionsregeln und den Moderator geschützten Raum zu äußern. Der direkte Zensurmechanismus durch einen Hierarchen wird verhindert.

Sicherlich darf die Bedeutung des „vorhierarchischen Raums“ bei der visualisierten Diskussionsführung nicht überschätzt werden. Die Anonymität bei der Kartenabfrage ist lediglich eine zerbrechliche Halbanonymität. Häufig entsteht durch den Kontext der Antwort, durch die Handschrift auf der Karte oder durch spätere mündlich geäußerte Diskussionsbeiträge bei den Diskussionsteilnehmern eine Ahnung, von wem eine bestimmte Äußerung stammen könnte. Auch können die Sanktionsmechanismen für kritische Äußerungen sehr wohl erst nach einer Diskussionsrunde einsetzen; in einem Moment also, in

dem der Diskutant nicht mehr durch Spielregeln und Moderator geschützt ist. Durch das Wissen aller Teilnehmer über die Möglichkeit der zeitverzögerten Sanktionsmechanismen kann dann auch im „vorhiesarchischen Raum“ ein Zensurmechanismus einsetzen.

Ansatzpunkt einer Organisationsanalyse: Herausarbeiten von Konfliktlinien und Interventionen des Moderators und Forschers

Die Stärke der Methode in der Herausarbeitung von Konfliktlinien wird im konkreten Einsatz der Methode häufig verschenkt. Die Methode wird nur zum Einsammeln von Meinungen durch die Teilnehmer genutzt, die sich anschließenden Kontroversen aber dann nicht mehr sauber visualisiert und dokumentiert. Dieses Versäumnis hängt meines Erachtens mit einem Grund zusammen: In dem Beratungsverständnis von Moderatoren war die visualisierte Diskussionsführung ein effektives Instrument, um Übereinstimmung und Konsens in einer Gruppe zu erzeugen. Durch diese Konsensfixierung wurde die saubere Dokumentation von Kontroversen eher vernachlässigt.

Bei einem Einsatz der Methode in der empirischen Sozialforschung (aber vermutlich auch in einer soziologisch orientierten Beratung) kommt es darauf an, die Konflikte in Organisationen sichtbar zu machen. Ziel von empirischen Forschungsprojekten (und von Beratungsprojekten) ist es dann nicht vorrangig Konsens oder Übereinstimmung in einer Gruppe herzustellen, sondern vielmehr die Interessensgegensätze, Perspektivunterschiede und Widersprüche sichtbar zu machen. Der Forscher und Moderator interessiert sich bei dieser Perspektive dann vorrangig für die „Blitze“ in der Diskussion, weil an dieser Stelle unterschiedliche Auffassungen, Konfliktlinien und Widersprüchlichkeiten deutlich werden. Durch die Mitprotokollierung der sich an Blitzen entspannenden Diskussion kann er die Komplexität einer Auseinandersetzung sich entfalten lassen.

Mit dieser Orientierung auf Konfliktlinien, Widersprüchlichkeiten und Perspektivunterschiede verändert sich auch die Rolle des Moderators. Das ursprünglich Verständnis des Rollenverständnisses eines Moderators war, dass diese sich aus der Diskussion inhaltlich heraushalten und die Gruppe schließlich zu einem Konsens führen soll (vgl. Dauscher 1996, S. 1; siehe auch Kapitel 1). Durch diese inhaltliche Zurückhaltung kann er jedoch in der Regel nicht an die Problembereiche herankommen, die durch die Gruppe bewusst tabuisiert werden, oder die sich als kollektive blinde Flecke im Alltagsgeschäft ausgebildet haben. Der Einsatz der Frage- und Visualisierungstechniken alleine reichen nicht aus, um in den „verdeckten Bereich“ einer Organisation vorzudringen.

Aufgrund der Einsicht in dieses Problem wird bei der Moderation zunehmend ein intervenierendes Rollenverständnis propagiert. Durch bewusst eingesetzte inhaltliche Interventionen des Moderators soll die Gruppe an blinde Flecke herangeführt werden und inhaltliche Tabus angesprochen werden. Dabei kann man zwischen kontrollierten und spontanen Interventionen des Moderators unterscheiden. Bei kontrollierten inhaltlichen Interventionen überlegt sich der Moderator vor dem Gruppengespräch mit welchem inhaltlichen Impuls er in das Gruppengespräch eingreifen will. Er bereitet beispielsweise ein Poster mit seinen inhaltlichen Argumenten vor und erhebt dann beispielsweise mit einem Interaktionsimpuls wie „Die Botschaft hör‘ ich wohl, allein mir fehlt ...“ die Meinung der Teilnehmer zu diesen Argumenten. Bei spontanen inhaltlichen Interventionen bringt der Moderator seinen Diskussionsbeitrag verbal in die Gruppe ein. Er macht durch einen Positionswechsel (beispielsweise von den Postern weg zur Seite des Raums) oder durch einen Rollenwechsel (beispielsweise Rollentausch zwischen Moderator und Helfer) deutlich, dass er jetzt ein inhaltliches Argument bringt und stellt dieses dann in den Raum.

Ob ein Forscher bei der Moderation eine eher intervenierende Rolle einnimmt oder sich inhaltlich eher zurücknimmt hängt von den methodischen Vorüberlegungen, der konkreten Situation im Gruppengespräch und dem organisatorischen Kontext ab. Es kann aber auf alle Fälle hilfreich sein, beide Verhaltensmuster einsetzen zu können und sich über die Möglichkeiten und Gefahren der jeweiligen Verhaltensmuster bewusst zu sein.

6. Literatur

- Alsleben, Kurd (1996): Die ästhetische Dimension der Moderation, in: Joachim Freimuth / Fritz Straub (Hrsg.), Demokratisierung von Organisationen. Philosophie, Ursprünge und Perspektiven der Metaplan-Idee, Wiesbaden, S. 81-92.
- Bataillard, Victor (1985): Die Pinwand-Technik, Zürich.
- Böning, Uwe (1991): Moderieren mit System, Wiesbaden.
- Dauscher, Ulrich (1996): Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt, Neuwied-Berlin.
- Edmüller, Andreas / Wilhelm, Thomas (1999): Moderation, Planegg.
- Freimuth, Joachim (1996a): Wirtschaftliche Demokratie und moderatorische Beteiligungskultur – Ausgangspunkte in den sozialen und ökonomischen Bedingungen der 60er Jahre, in: Joachim Freimuth / Fritz Straub (Hrsg.), Demokratisierung von Organisationen. Philosophie, Ursprünge und Perspektiven der Metaplan-Idee, Wiesbaden, S. 19-40.
- Freimuth, Joachim (1996b): Die Ästhetik des Stolpern, Stotterns Stotterns und Schielens – Institutionelle Be- und Entgrenzung durch Sprachspiele, in: Joachim Freimuth / Fritz Straub (Hrsg.), Demokratisierung von Organisationen. Philosophie, Ursprünge und Perspektiven der Metaplan-Idee, Wiesbaden, S. 67-80.
- Fromm, Martin (1990): Zur Verbindung quantitativer und qualitativer Methoden, in: Pädagogische Rundschau 44, S. 469- 481.
- GTZ (1987): ZOPP. Zielorientiertes Planen von Projekten und Programmen der technischen Zusammenarbeit, Eschborn.
- Herzog, Britta (1995): Das Training der Moderationsmethode unter dem Aspekt des „ganzheitlichen“ Lernens als Teil des „ganzheitlichen“ Managements, Fulda (Diplomarbeit).
- Hülsmann, Bernhard (1997): Die Visualisierungsfalle oder: Die Realität der virtuellen Konstrukte, in: Georg Ahrweiler (Hrsg.), Soziologische Ausflüge, Opladen, S. 104-119.
- Klebert, Karin / Schrader, Einhard / Straub, Walter (1994a): Workbook. Ein Methoden-Angebot als Anleitung zum aktiven Gestalten von Lern- und Arbeitsprozessen in Gruppen, Hamburg.
- Klebert, Karin / Schrader, Einhard / Straub, Walter (1994b): KurzModeration. Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule, Kirche, Politik, Sozialbereich und Familie, bei Besprechungen und Präsentationen. Mit 20 Beispielabläufen, Hamburg.
- Klebert, Karin / Schrader, Einhard / Straub, Walter (1996): Moderationsmethode. Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen und leben, arbeiten und spielen, 7. Aufl., Hamburg.
- Koch, Gerd (1989): Die erfolgreiche Moderation, Landsberg.

- Krapf, Bruno (1992): Moderation und Macht. Überlegungen zur Bedeutung der Macht in der Beratung, in: Gruppendynamik 23, S. 237-253.
- König, Anne (1995): Moderation von Gruppen, Stuttgart.
- Kühl, Stefan; Gerhard Kullmann (1999): Gruppenarbeit. München.
- Lamnek, Siegfried (1998): Gruppendiskussion. Theorie und Praxis, Weinheim.
- Luz, Hans-Peter (1996): Die Moderations-Methode, in: Gablers Magazin, H. 10/1996, S. 32-34.
- Mauch, Hansjörg (1981): Werkstattzirkel – Wie Arbeiter und Meister an der Lösung betrieblicher Probleme beteiligt werden, Quickborn.
- Metaplan (1988): Fibel zur Metaplantechnik, Quickborn.
- Metaplan (1991): Entwickeln von Dramaturgien. „Wie man Dramaturgien für Metaplan-Veranstaltungen entwirft und wie man sie inszeniert“, Quickborn.
- Metaplan Ewige Werte (1990; 1998; 2000): Dabei handelt es sich um Poster, die immer wieder in Seminaren und Trainings eingesetzt werden. Die Nummer hinter der Jahreszahl kennzeichnet das entsprechende Poster.
- Namokel, Herbert (1994): Die moderierte Besprechung, Offenbach.
- Neuland, Michèle (1999): Neuland-Moderation, 3. Aufl., Künzler.
- Nissen, Iden / Nissen, Peter (1995): Kurskorrektur Schule. Ein Handbuch zu Einführung der Moderationsmethode im System Schule, Hamburg.
- Schnelle, Eberhard (1966): Entscheidung im Management, Quickborn.
- Schnelle, Eberhard (1968): Evolution im Management, Quickborn.
- Schnelle, Eberhard (1973): Metaplanung – Zielsuche Lernprozeß der Beteiligten und Betroffenen, Quickborn.
- Schnelle, Eberhard (1978): Neue Wege der Kommunikation – Spielregeln, Arbeitstechniken und Anwendungsfälle der Metaplan-Methode, Königstein.
- Schnelle, Eberhard (1981): Der Informationsmarkt – eine Metaplan-Methode, Metaplan-Reihe Heft 8, Quickborn.
- Schnelle, Eberhard (1982): Metaplan-Gesprächstechnik. Kommunikations-Werkzeug für planende und lernende Gruppen, Quickborn.
- Schnelle, Wolfgang (1978): Interaktionelles Lernen – Wandel in der Fortbildung. Quickborn.
- Schnelle, Wolfgang / Stolz, Inga (1978): Interaktionelles Lernen. Leitfaden für die Moderation lernender Gruppen, Quickborn.
- Schnelle-Cölln, Telse (1983): Visualisierung – die optische Sprache für problemlösende und lernende Gruppen, Quickborn.
- Schnelle-Cölln, Telse (1988): Optische Rheotrik für Vortrag und Präsentation. Ein Leitfaden, Quickborn.
- Schönhuth, Michael / Kievelitz, Uwe (1993): Partizipative Erhebungs- und Planungsmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit. Rapid Rural Appraisal – Participatory Appraisal, Eschborn.
- Seifert, Joseph W. (1994): Visualisieren, Präsentieren, Moderieren, 6. erw. und aktual. Aufl., Bremen.

Tosch, Michael (1994): Brevier der Neuland-Moderation, Eichenzell.

Wierwille, Astrid (1996): Frischer Wind in der Schule, in: Joachim Freimuth / Fritz Straub (Hrsg.), Demokratisierung von Organisationen. Philosophie, Ursprünge und Perspektiven der Metaplan-Idee, Wiesbaden, S. 251-256.

Workshop „Metaplan Moderatorentaining IV“ (1991): Wie man Dramaturgie für Gruppenkommunikation entwirft, Quickborn, 18.2.- 20.2.1991.

Workshop „Möglichkeiten visueller Gesprächsführung als Instrument zur Organisationsanalyse“ (1998): Seminar der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und Metaplan Consulting, Quickborn, 26.3. - 28.3.1998.