

Stefan Kühl  
Petra Strodtholz (Hg.)

## Methoden der Organisationsforschung

Ein Handbuch

rowohlts enzyklopädie  
im Rowohlt Taschenbuch Verlag

2002

*Stefan Kühl*

### 7 Visualisierte Diskussionsführung

#### 1 Einleitung

Die Methode der visualisierten Diskussionsführung wird unter den Markennamen Metaplan-Moderationsmethode, Pinnwand-Technik, Neuland-Moderation oder Moderationsmethode bei der Strukturierung von Gruppengesprächen in Unternehmen, Verwaltungen und Verbänden eingesetzt.<sup>1</sup> Die Methode basiert auf der Stimulierung von Gruppendiskussionen durch interaktionsauslösende Fragen und der Mitvisualisierung der Diskussionen auf Karten, die anschließend an Pinnwänden geordnet werden.

Die Entstehung der Methode der visualisierten Diskussionsführung in den späten 1960er, frühen 1970er 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 1960er 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 Diskussions-

teilnehmern größere Entfaltungsfreiheiten bieten. Drittens standen während der Planungseuphorie Anfang der 1970er 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 gefällten Entscheidung umgesetzt wurden.

In diesem gesellschaftlichen Umfeld entwickelte ab Mitte der 1960er 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 aus der Soziologie, der Organisationslehre, der humanistischen Psychologie, der Gruppendynamik und Gruppentechnik sowie der Planungs- und Visualisierungstechnik zurück (vgl. E. Schnelle 1966; 1973; 1978).

Nachdem die Methode Anfang der 1970er Jahre in Seminaren und Workshops mit den Schwerpunkten Problemsondierung und Lösungsfindung erprobt worden war, fand sie im Laufe der letzten 30 Jahre in immer neuen Feldern der Organisation ihre Anwendung: als interaktionell ausgerichtetes Instrument der Fort- und Weiterbildung (vgl. W. Schnelle 1978), in der Form des Informationsmarktes oder der Großkonferenz als Mittel zur Strukturierung der Diskussion von mehreren hundert oder tausend Mitarbeitern (E. Schnelle 1981), als qualitatives Marketinginstrument, als interaktives Element auf Messeständen, als methodischer 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 zur Strukturierung von Bürgerversammlungen.

Bisher gibt es jedoch nur wenige systematische Überlegungen, wie die Methode der visualisierten Diskussionsführung zur (wissenschaftlichen) Analyse von Organisationsstrukturen eingesetzt werden kann.<sup>2</sup> Von Betriebswirten, Soziologen und Psychologen wird die Methode nur selten in der empirischen Sozialforschung eingesetzt. Auch in der Organisationspraxis werden zwar Work-

shops häufig mit Unterstützung dieser Methode durchgeführt, zu Erkundungen im Vorfeld und zur Analyse der Organisationsstrukturen und Machtverhältnisse wird aber eher auf klassische Instrumente wie das Expertengespräch oder das Gruppeninterview zurückgegriffen. 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, bei der jeder Gesprächspartner sich einmischen kann und bei der auch halbreife Gedanken geäußert werden können. Ziel ist es, dass jede Äußerung – unabhängig von der Bedeutung eines Sprechers und der eingesetzten Rhetorik – dasselbe Gewicht zugewiesen bekommt. Dabei soll die Interaktion zwischen den Teilnehmern so stimuliert werden, dass diese durch Einlassungen und Widersprüche anderer neue Einsichten gewinnen.

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

## **Erster Pfeiler:**

### **Visualisierung der Diskussion**

Ein zentraler Pfeiler der Methode ist das Visualisieren, d. h. das bildhafte Darstellen und Entwickeln von Beiträgen. Dabei geht es nicht allein um die optische Präsentation von Ergebnissen, wie sie beim Einsatz von Folien oder Flipcharts im Mittelpunkt steht. Vielmehr soll der gesamte Gesprächsverlauf optisch entwickelt werden, indem jeder Diskussionsteilnehmer auch Visualisierer seiner eigenen Beiträge wird. Die Methode erlaubt es dabei der Gruppe, Auge und Ohr gleichzeitig für den Informationsaustausch zu nutzen (Schnelle-Cölln 1988, S. 12).

Das äußere Kennzeichen 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.

## **Zweiter Pfeiler:**

### **Fragen und Behauptungen – die «Erhebungstechniken»**

Einen zweiten Pfeiler stellen Fragen oder Behauptungen dar, 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 zu allgemein oder zu vage zu werden. Solche offenen Fragen beginnen in der Regel mit Fragewörtern wie «Weshalb», «Warum», «Wann» oder

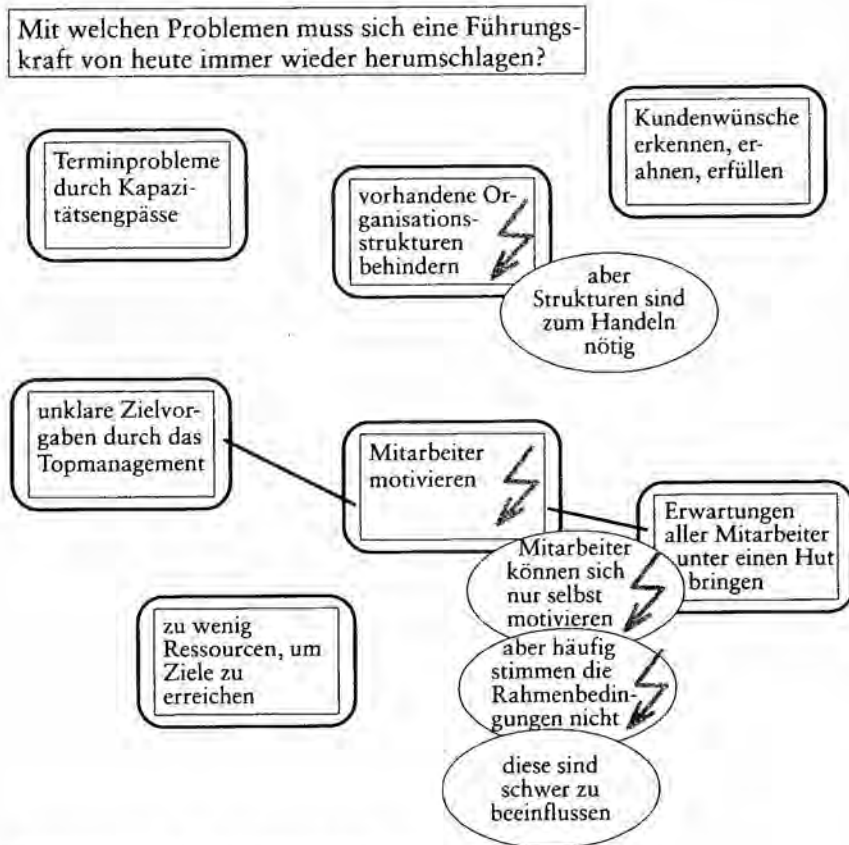
«Wie» und schließen Ja/Nein-Antworten aus. Die Fragen sollen die Teilnehmer herausfordern und betroffen machen, ohne dabei den Diskussionsteilnehmern gegen den Strich zu gehen. Fragen, die peinlich berühren, führen in der Regel zu einer Blockierung der Diskussion. Die Fragen sollen auf ein Ziel hinführen, dürfen 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, zu 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, S. 201; E. Schnelle 1982, S. 30).

Ziel ist es, mit den Fragen Antworten zu generieren, die dann in der Gruppe diskutiert werden können. Mit «Blitzen» können die Diskussionsteilnehmer Antworten markieren, mit denen sie nicht einverstanden sind oder die sie gern 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 mit Hilfe von vier Instrumenten gesetzt: der Kartenfrage, der Zuruffrage, der Gewichtungfrage und der These.

Beim ersten Instrument, der Zuruffrage, lässt sich der Moderator die Antworten auf seine Frage zurufen und notiert diese selbst auf Karten, die er an die Pinnwand 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 denen 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 sie deutlich vor. Dann bittet er um Antworten der Diskussionsteilnehmer. Er wiederholt bei jedem Beitrag eines Diskussionsteilnehmers 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 eine 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 Filzstift einen Blitz auf der rechteckigen Karte und lässt die Einwände vom Helfer auf ovale Karten notieren. Diese hängt er dann neben die rechteckigen Karten. Bei einer intensiven 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).



Beispiel für eine Zuruffrage zum Thema «Anforderungen an Führungskräfte»

Das zweite Instrument, die Kartenfrage, stellt 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, 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 Pinnwand 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 Pinnwand. Dann verteilt er Karten an die Teilnehmer und bittet 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 er die Karten nochmals vor und ordnet sie 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 Blitzern 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 «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 setzen will. 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 dem 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 zwölf Cluster entstanden sind, empfehlen sich drei Punkte, bei zwölf bis 20 Clustern vier Punkte und bei über 20 Clustern fünf Punkte. Dann liest er die Oberbegriffe oder Einzelkarten vor und nummeriert diese dabei durch. Er bittet die Teilnehmer, ihre Auswahl auf einen Spickzettel zu schreiben. Wer sich von den Teilnehmern auf seine Auswahl festgelegt hat, bekommt 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, das um ein Vier-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 einer Diskussion eingesetzt werden. Eine gut 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 einen Streifen geschriebene und an eine Pinnwand geheftete These mit wenigen Worten ein und liest sie vor. Dann erklärt er die Abstufung auf der Skala von ++ bis -- und fordert die Diskussionsteilnehmer auf, gleichzeitig ihre Punkte auf die Skala zu kleben. Nach-

dem alle Punkte geklebt sind, erfragt er zuerst die Argumente der Minderheit und lässt sie 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 sie nach.

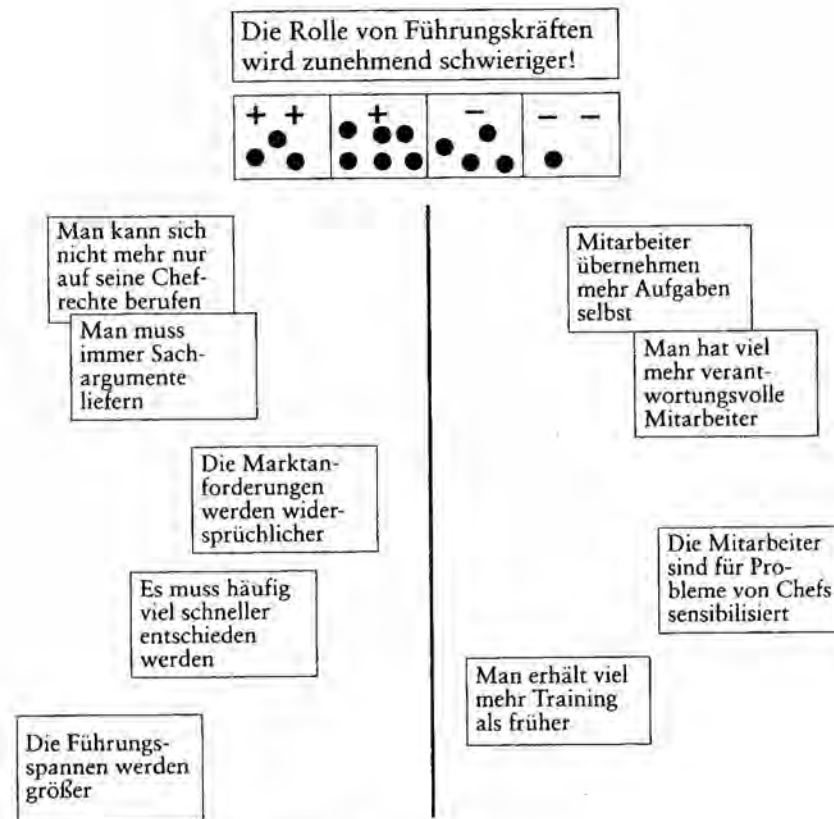
Neben diesen vier Hauptinstrumenten – Zuruffrage, Kartenfrage, Gewichtungsfrage, These – wurden noch andere Instrumente entwickelt. So lässt sich das Instrument der These beispielsweise durch gleitende Skalen oder numerische Skalen variieren. Die gleitende Skala funktioniert wie eine These, nur dass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

Schließlich ist der Themenspeicher eine stark strukturierte Kombination von Zuruffrage und Gewichtungsfrage. Es wird eine Tabelle auf eine Tafel gemalt, in der Probleme oder Vorschläge gesammelt werden. Die Teilnehmer können dann mit Klebepunkten gewichten, welche Probleme oder Vorschläge sie gern 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, Gewichtungsfragen und Thesen mit Elementen von Präsentation und Kleingruppenarbeit stellt quasi das Drehbuch für die Gruppendiskussion dar und ist 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).



Beispiel für eine These zum Thema  
«Anforderungen an Führungskräfte»

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

Bei einer offenen Dramaturgie werden 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 Dauer besteht aus einem Trailer in Form einer These oder einer Zuruffrage, durch die 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 Kartenfrage 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 klargestellt 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 Frageformulierungen lauten und in welcher Reihenfolge sie bearbeitet werden sollen. Danach überlegt man, was ein geeigneter Abschluss der Dramaturgie sein könnte. Erst am 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 ge-

schärft wird. Er trägt letztlich die Verantwortung dafür, dass die Diskussion ohne Gängelung und in der vorgesehenen Zeit vorankommt.

Die ursprüngliche Auffassung besagte, dass der Moderator als «Dienstleister der Gruppe» den Meinungs- und Willensbildungsprozess der Gruppe unterstützen solle (Neuland 1999, S. 59). Es wurde proklamiert, dass der Moderator inhaltlich nicht eingreifen und eigene Meinungen, Ziele und Wertungen zurückstellen solle. Es wurde jedoch bei der Entwicklung der Moderationsmethode deutlich, dass bestimmte in der Organisation tabuisierte Themen nicht allein durch Fragen und Thesen – quasi aus der Gruppe selbst heraus – auf die Tagesordnung kommen. Deshalb wird inzwischen zunehmend ein inhaltlich intervenierendes Rollenverständnis des Moderators propagiert. Dabei soll dieser durch paradoxe Interventionen, Aufzeigen von Widersprüchlichkeiten und Ansprechen von Tabus selbst inhaltlich in die Diskussion eingreifen.

Beim Einsatz der visualisierten Diskussionsführung in der empirischen Sozialforschung hängt die Antwort auf 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 eine eher zurückhaltende Rolle des Moderators. Wenn die Methode eher als Instrument zur Informationsgenerierung für den forschenden Moderator genutzt werden soll, mit dem er selbst Beobachtungen, Hypothesen und Eindrücke testen möchte, können auch stärkere 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 verschiedene andere Methoden entwickelt, die auf der Visualisierung von Ideen, Meinungen, Überlegungen und Argumenten basieren: Brainwriting, Mind-Mapping und Participatory (Rural) Appraisal.

Beim Brainwriting handelt es sich um eine Variation des Brain-

storming, bei der die Teilnehmer dazu angehalten werden, ihren Gedanken freien Lauf zu lassen. Dies wird durch ein Regelwerk erreicht, das bewirken soll, dass die Teilnehmer die Beiträge anderer nicht in Frage stellen. Beim Brainwriting werden die Beiträge und Ideen entweder von den Teilnehmern selbst auf ein Poster geschrieben oder von einem Diskussionsleiter an einem Flipchart mitprotokolliert. Der zentrale Unterschied zwischen visualisierter Diskussionsführung und 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, dass die Äußerungen in einer zweiten Phase dann aber intensiv diskutiert und kritisiert werden können.

Beim 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 den Beitrag zu Organisationskarten in diesem Band). 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 dann Äste ab, an denen Gedanken zu dem zentralen Thema notiert werden. Von diesen Hauptästen zweigen wiederum Unteräste ab, an denen weitere Überlegungen notiert werden können. Beim Einsatz in Gruppen funktioniert das Mind-Mapping quasi wie eine Zuruffrage bei der visualisierten Diskussionsführung – nur dass die Beiträge in einer Netzform geordnet werden und Konflikte und Widersprüche nicht in der gleichen Weise erfasst werden können.

Die Methode des Participatory Appraisal (auch Diagnostic Rapid, Marp oder Participatory Rural Appraisal) entstand Anfang der 1980er Jahre in der Entwicklungszusammenarbeit, um sehr schnell Informationen über ein System zu erheben. Die Entwicklung der Methode war eine Reaktion auf die Probleme, die beim Einsatz konventioneller Methoden der empirischen Sozialforschung in der Entwicklungshilfe zu beobachten waren: Bestimmte Personengruppen (beispielsweise Arme) wurden systematisch über-

sehen; 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 Transsekten (Visualisierung der Raumstruktur eines Dorfs 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 Symbole dargestellt. Dadurch wird zwar die Reichweite 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 werden mit Frage- und Sagelementen vorstrukturiert und die Ergebnisse entsprechend mitvisualisiert. Aufgrund der Diskussion in den Kleingruppen kann dann eine Dramaturgie für einen Workshop mit größeren Gruppen entstehen. Aus dem Workshop heraus können 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. Auf diese Weise können mehrere Schleifen aneinander gereiht 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 wird ein Erstzugang zu der Themenstellung über unstrukturierte und nicht visualisierte Einzelinterviews und Kleingruppengespräche hergestellt. Auf der Grundlage der Information aus diesen Gesprächen wird dann eine Dramaturgie für einen Workshop entwickelt, mit der 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 allein 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 Poster 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 eine Weiterbearbeitung der Fotoprotokolle) verwenden. Die dritte Methode besteht im Einsatz einer speziellen Fotografiermaschine, mit der 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 entspinneenden 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 dass man zweitens 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 Beitrags. Zweitens kann selbst beim genauen Mitprotokollieren der Diskussion die Dynamik des Gesprächs nicht umfassend auf den Karten erfasst werden. Zustimmendes Nicken oder ablehnendes Murmeln geht verloren. Drittens können die Antworten beim Einsatz von Zuruffragen später 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 es sich beim Einsatz der visualisierten Diskussionsführung in der empirischen Sozialforschung an, parallel zur Erstellung des Protokolls an den Postern das Gespräch auf 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 dient, 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 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. Daher werden bei Feedbackrunden häufig nur die Interpretationen der Forscher vorgestellt, und es wird nur indirekt auf das erhobene Material Bezug genommen.

Mit 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 Okay zu erhalten, das Simultanprotokoll auch organisationsintern weiterzugeben. Er kann in Feedbackrunden ein Poster aus einem vorherigen Workshop entweder im Ganzen einsetzen, um seine Interpretation an einer Diskussionssequenz zu illustrieren, oder er kann Teile aus einem Poster ausschneiden und diese Teile dann in seine eigene visualisierte Präsentation integrieren.

Auf diese Weise können 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 Gruppengespräche 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 befestigt. Die Ergebnisse dieser ersten Feedbackrunde kann er 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 Feedbackmechanismen 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 Karten kommentiert und ergänzt. Diese Kommentare können dann wieder in die erste Gruppe zurückgespielt werden. Dadurch ist es beispielsweise möglich, dass Mitarbeiter aus Mon-

tage und Fertigung im 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 wiederum an die Mitarbeiter in der Montage und Fertigung zurückgespielt und von diesen kritisiert und ergänzt werden.

Der Einsatz der Methode der visualisierten Diskussionsführung allein stellt noch nicht sicher, dass es zu vielfältigen Feedbackschleifen 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 Feedbackprozessen 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 beim Einsatz von Thesen quantifizierbare Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen (z. B. in Abhängigkeit von Hierarchieebenen oder Abteilungszugehörigkeiten) herausgearbeitet werden. Diese quantifizierbaren Informationen können dann vom Forscher weiterverwendet werden.

Bisher gibt es kaum Erfahrungen mit dem systematischen Einsatz der Methode der visualisierten Diskussionsführung in der quantitativ ausgerichteten empirischen Sozialforschung (vgl. aber Kühl/Kullmann 1999, S. 108 ff.). Es gibt berechtigte Zweifel, ob

die Methode beispielsweise quantitative Fragebögen punktuell ersetzen kann. So ist etwa die Anonymität beim Kleben von Punkten zu Thesen oder Gewichtungsfragen nicht gegeben. Auch ist mit einer gewissen Ermüdung von Workshop-Teilnehmern zu rechnen, wenn quantitative Informationen über diese Methode erhoben werden.

Was möglich erscheint, ist jedoch, gezielt in mehreren Gruppen über eine Anzahl von Thesen oder Skalen eine quantifizierbare Positionierung zu erheben und die quantifizierten Ergebnisse 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 weiteren Gruppengesprächen zu nutzen. Die Quantifizierung von Ergebnissen wäre dann letztlich ein effektives Mittel zum Zweck der Erhebung qualitativer Informationen.

#### 4 Anwendungsbeispiel

Im Folgenden soll der Einsatz der visualisierten Diskussionsführung in einem Projekt über Dezentalisierungsmaßnahmen in mittelständischen Unternehmen dargestellt werden. Ziel dieses Projekts war es, neben den Mechanismen der Dezentalisierung 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 200 Mitarbeitern, das versuchte, seine Internationalisierung über ein Franchise-System voranzutreiben. Dazu wurden selbständige Franchise-Partner in verschiedenen Ländern Europas angeworben.<sup>3</sup>

Bei den leitfadengestützten Einzelinterviews wurde deutlich, dass bei den Mitarbeitern große Zurückhaltung bei Aussagen zu dem Franchise-System herrschte: 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 dominanten Unternehmenschefs, und man fürchtete, sich mit allzu kritischen Äußerungen in dessen Schusslinie zu begeben. Aufgrund dieser schwierigen Situation wurde versucht, diesen Komplex zusätzlich zu den in Einzelinterviews und Gruppeninterviews erhobenen Informationen mit der Methode der visualisierten Diskussionsführung zu analysieren.

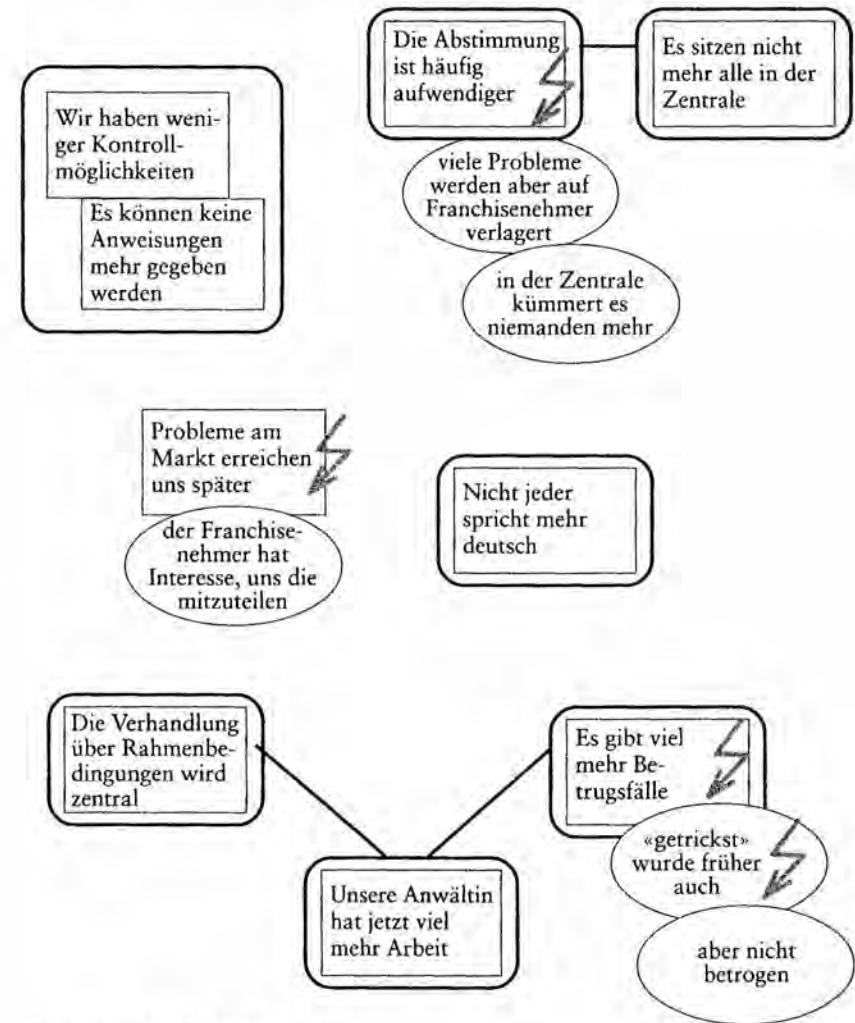
#### Dramaturgieentwicklung

In den zu Beginn der Untersuchung geführten Experteninterviews und Kleingruppengesprächen wurden zusätzlich zu Informationen über die Dezentalisierungs- und Vernetzungsstrategien des Unternehmens zwei weitere Themen angesprochen. Erstens wurde erfragt, welche Punkte in Bezug auf das Franchise-System als besonders diskussionswürdig erschienen. Zweitens wurden die Gesprächspartner gefragt, ob sie bereit wären, an einem Workshop teilzunehmen, in dem interessante Punkte zum Franchise-Thema vertieft werden sollten. Anhand der Informationen aus den Experteninterviews und Kleingruppengesprächen und der Hinweise der Gesprächspartner wurde für den Workshop «Stärken und Schwächen des Franchise-Systems» eine geschlossene Dramaturgie entwickelt. Zu dem Workshop wurden 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 dessen Einbeziehung in den Workshop verzichtet. So waren lediglich Personen aus zwei unterschiedlichen Hierarchieebenen an dem Workshop beteiligt.

Der Einstieg in den Workshop erfolgte über die These «Durch das Franchise-System ist die Arbeit bei uns leichter geworden!». Mit dieser These sollten gleich zu Beginn das Interesse der Teilnehmer am Workshop geweckt und die verschiedenen Facetten des Themas aufgezeigt werden. Die anschließend eingesetzte Zuruffrage «Wodurch unterscheidet sich das Franchise-System von der

Auftragsbearbeitung durch eigene Abteilungen?» diente dazu, die Hauptunterschiede zwischen dem Franchise-System und der vorher favorisierten Bearbeitung von Auslandsaufträgen durch ein eigenes internes Callcenter herauszuarbeiten.

Wodurch unterscheidet sich das Franchise-System von der Auftragsbearbeitung 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 entspann sich an dieser Stelle eine über 45-minütige Diskussion darüber, an welchen Stellen neue Probleme beim Marketing, bei der Auftragsabwicklung, bei der Lagerhaltung und bei der EDV aufgetreten waren. Anschließend wurden mit der Gewichtungfrage «Welche Probleme sind besonders schwerwiegend?» die Diskussionsteilnehmer dazu 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.

### **Feedbackschleifen**

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 Franchise-Systems 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 hätte ein komplexes Bild der Funktionsweise des Franchise-Systems erzeugt werden können.

Die Ergebnisse des Workshops konnten auch bei der Abschlusspräsentation vor den Mitarbeitern eingesetzt werden. Dabei wurden im Vorfeld die zehn maßgeblichen Interpretationspunkte der Forscher auf knapp 40 Karten visualisiert. Die auf

zwei Poster geklebten Karten wurden dann bei der Abschlusspräsentation den Mitarbeitern vorgelesen. Bei den beiden Interpretationspunkten zum Franchise-System konnte zur Illustration auf ein Poster aus dem Franchise-Workshop verwiesen werden. Die Abschlusspräsentation wurde von den anwesenden Mitarbeitern auf ovalen Karten kommentiert, die neben die zehn Interpretations-Cluster geheftet wurden. Den Abschluss bildete 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 anderer Methoden der empirischen Sozialforschung, besonders von Einzelinterviews und Gruppeninterviews, zu verstehen. Im Laufe der Methodendiskussion in der empirischen Sozialforschung sind bestimmte strukturelle Probleme von leitfadengestützten Einzelinterviews herausgearbeitet worden (siehe auch den Beitrag zu Experteninterviews in diesem Band): 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 gern in der Organisation verbreitet sehen möchte. Den strategischen Charakter der Beiträge wird 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 könnten. Konflikte werden in den Einzelinterviews in der Regel nur dann offen gelegt, wenn es dem Interviewer gelingt, ein Vertrauensverhältnis zu seinem Gesprächspartner aufzubauen, und wenn die Zusicherung der Anonymität glaubhaft vermittelt werden kann. Ferner gibt es das Problem, dass der Frager leicht in eine dominante Rolle hineingerät und der Interviewer nur schwer einen unabhängigen Erzählfluss

beim Interviewten 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 besteht darin, durch das Zusammenziehen mehrerer Gesprächspartner mit unterschiedlichen Auffassungen die Konfliktlinien besser sichtbar zu machen 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 negative Effekte davon stellen sich Missverständnisse, Ermüdungen und die Notwendigkeit häufiger 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 dabei immer nur ein einziger Teilnehmer äußern kann. Die Anzahl der Wortergreifungen pro Stunde – die so genannte 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 schließlich 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. Personen, 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 den Zugang der Teilnehmer zu Schreibmaterialien und -flächen besteht kein Zwang zur Einhaltung einer bestimmten Rednerfolge, sondern mehrere Beiträge können gleichzeitig festgehalten werden. Durch das gleichzeitige Abfassen von Beiträgen kann die Interaktionsdichte bei einer 20-köpfigen Personengruppe auf 300 bis 600 Wortergreifungen pro Stunde erhöht werden. Zweitens wird die Spontanität 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 damit die Möglichkeit zur Äußerung gegeben. Drittens soll durch die Visualisierung die Beibehaltung des roten Fadens erleichtert werden. Da die beschriebenen Plakate für alle sichtbar sind, bleiben 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 entsteht ein simultan erzeugtes Ablaufprotokoll der Sitzung, das 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, indem die freie Entfaltung der Emotionalität der Diskussionsteilnehmer und Auseinandersetzungen über persönliche Sympathien und Antipathien in der Gruppe eher gehemmt werden. Durch den Kanon von Methoden und Spielregeln – von der Frage-technik bis hin zur Visualisierung – wird ein standardisierter Kontext hergestellt, in dem nicht auf die Sache bezogene Aspekte sich

nur schwer als Gesprächsthema durchsetzen können. Auch die Sitzordnung wird so gewählt, dass die Kommunikation nicht in einem Stuhlkreis «face to face» verläuft, sondern dass durch einen Halbkreis die Aufmerksamkeit auf den inhaltlichen roten Faden an den Pinnwänden gerichtet wird (Freimuth 1996, S. 38).

Wegen der Tendenz zur Versachlichung der Diskussion eignet sich die Methode nicht, um gruppenspezifische Prozesse in Gruppen zu untersuchen. Je systematischer die Methode angewendet wird, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass persönliche Antipathien und Sympathien der Teilnehmer zur Sprache kommen. Deshalb ist für vorrangig psychologisch orientierte Ansätze 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 daher 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 einer Hierarchieebene gleichzeitig interviewt werden. Es werden dabei jedoch die Einsichtsmöglichkeiten vergeben, die durch eine offene Auseinandersetzung zwischen Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen gewonnen werden können.

Ein Ziel der Methode der visualisierten Diskussionsführung ist es, dass ein «vorhierarchischer Raum» entsteht, in dem für eine begrenzte Zeit eine Reihe von hierarchischen Regelungen außer Kraft gesetzt wird (vgl. E. Schnelle 1982; Metaplan 1991a). So

wird in dem Prozess der visualisierten Diskussionsführung dem Hierarchen weitgehend das Recht genommen, Beiträge zu zensieren, 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 werden diskussionshemmende Monologe des Hierarchen dadurch verhindert, dass durch die Mitvisualisierung seiner Beiträge sein Redefluss automatisch unterbrochen wird. Zweitens werden durch die Anonymisierung der Beiträge bei Kartenfragen die Argumente erst einmal vom jeweiligen Sprecher gelöst. Der Bedeutungs-Bias, mit dem der Beitrag eines ranghohen Diskussteilnehmers normalerweise ausgestattet ist, kann sich so nicht entfalten. Drittens werden durch das halb anonyme Schreiben von Karten die Diskussteilnehmer ermutigt, ihre Gedanken in einem durch die Diskussionsregeln und den Moderator geschützten Raum zu äußern. Der direkte Zensurmechanismus durch einen Hierarchen wird dadurch verhindert.

Sicherlich darf die Bedeutung des «vorhierarchischen Raums» bei der visualisierten Diskussionsführung nicht überschätzt werden. Die Anonymität bei der Kartenfrage 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 Diskussteilnehmern eine Ahnung, von wem eine bestimmte Äußerung stammt. 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 durch den Moderator geschützt ist. Wegen des Wissens aller Teilnehmer über die Möglichkeit zeitverzögerter Sanktionsmechanismen kann daher auch im «vorhierarchischen Raum» ein Zensurmechanismus wirksam werden.

### **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 werden aber nicht mehr sauber visualisiert und dokumentiert. Dieses Versäumnis hängt meines Erachtens mit dem Umstand zusammen, dass bisher im Beratungsverständnis von Moderatoren die visualisierte Diskussionsführung als effektives Instrument galt, 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 sozialwissenschaftlich orientierten Beratung) kommt es dagegen gerade darauf an, die Konflikte in Organisationen sichtbar zu machen. Ziel von empirischen Forschungsprojekten (und von Beratungsprojekten) ist es nicht vorrangig, Konsens oder Übereinstimmung in einer Gruppe herzustellen, sondern vielmehr Interessengegensätze, Perspektivunterschiede und Widersprüche sichtbar zu machen. Aus dieser Perspektive interessiert sich der Forscher und Moderator 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 Diskussionen kann er die Komplexität einer Auseinandersetzung sich entfalten lassen.

Mit dieser Orientierung auf Konfliktlinien, Widersprüchlichkeiten und Perspektivunterschiede hin verändert sich auch die Rolle des Moderators. Das ursprüngliche Verständnis der Rolle eines Moderators war, dass dieser sich aus der Diskussion inhaltlich herauszuhalten und die Gruppe schließlich zu einem Konsens zu führen habe (vgl. Dauscher 1996, S. 1). Durch diese inhaltliche Zurückhaltung kann er jedoch in der Regel nicht an die Problemereiche herankommen, die durch die Gruppe bewusst tabuisiert

werden oder die sich als kollektive blinde Flecken im Alltagsgeschäft ausgebildet haben. Der Einsatz der Frage- und Visualisierungstechniken allein reicht nicht aus, um in den «verdeckten Bereich» einer Organisation vorzudringen.

Aufgrund der Einsicht in dieses Problem wird zunehmend ein intervenierendes Verständnis der Rolle des Moderators propagiert. Durch bewusst eingesetzte inhaltliche Interventionen des Moderators soll die Gruppe an blinde Flecken herangeführt und sollen 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 etwa 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 zur Verfügung zu haben und sich der Möglichkeiten und Gefahren der jeweiligen Verhaltensmuster bewusst zu sein.



## Anmerkungen

- 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 Metaplan-Moderationsmethode, Neuland-Moderation, Moderationsmethode oder Pinnwand-Technik sind alle markenrechtlich geschützt und eignen sich so nur begrenzt als generische Bezeichnung für die Methode.
- 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.
- 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.

## 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 Pinnwand-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 (1996): *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.
- Fromm, Martin (1990): *Zur Verbindung quantitativer und qualitativer Methoden*, in: *Pädagogische Rundschau*, Jg. 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 Beispielläufen*, 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 a. L.
- König, Anne (1995): *Moderation von Gruppen*, Stuttgart.
- Krapf, Bruno (1992): *Moderation und Macht. Überlegungen zur Bedeutung der Macht in der Beratung*, in: *Gruppendynamik*, Jg. 23, S. 237–253.
- Kühl, Stefan/Kullmann, Gerhard (1999): *Gruppenarbeit*, München.
- Lamnek, Siegfried (1998): *Gruppendiskussion. Theorie und Praxis*, Weinheim.
- Luz, Hans-Peter (1996): *Die Moderations-Methode*, in: *Gablers Magazin*, Heft 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 zur 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 (1988): *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 Rhetorik 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.

Sonja Barth und Holger Pfaff

## 8 Organisationskarten

### 1 Einleitung

Beim *Anlegen von Organisationskarten* handelt es sich um ein Gruppendiskussionsverfahren, bei dem als zentrales Visualisierungsinstrument das *Mind-Mapping*<sup>1</sup> eingesetzt wird. Demzufolge lassen sich in einer Kurzformel Organisationskarten als spezifische, auf Organisationen bezogene Mind-Maps bezeichnen. Während jedoch Mind-Maps in ihrer ursprünglichen Form auf die Optimierung und Unterstützung von Lern- und Problemlösungsprozessen zielen, steht bei Organisationskarten die Erfassung der intersubjektiv geteilten und vorwiegend impliziten Grundannahmen der Organisationsmitglieder (vgl. Sackmann 1997) im Vordergrund.

Organisationskarten stellen folglich keine offiziellen Abbildungen wie Organigramme dar. Zudem sind sie von den von Argyris und Schön so bezeichneten *organizational maps* (Argyris/Schön 1978, S. 17 f.) zu unterscheiden, da sie sowohl die tatsächlich handlungsrelevanten Theorien als auch die sie bestimmenden darunter liegenden impliziten Phänomene und latenten Sinngehalte (vgl. Sackmann 1991) zu erheben suchen.

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie man sich diesem organisationalen «Bedeutungsgewebe» (vgl. Geertz 1994, S. 9) mittels Organisationskarten nähern kann. Hierzu ist es notwendig, ausführlich das Mind-Mapping vorzustellen, da es die Grundstruktur der Organisationskarten darstellt.

### Von Mind-Maps zu Organisationskarten

Ziel von Mind-Maps ist es, komplexe Sachverhalte durch die Aufgliederung in ihre Einzelaspekte umfassend zu strukturieren und sie damit u. a. Problemlösungsprozessen zugänglich zu machen.

Als *Landkarte des Gedächtnisses, des Geistes und der Assoziationen* – so oder ähnlich schwerfällig lässt sich der Begriff «Mind-Map» übersetzen (Malorny/Schwarz/Backerra 1997, S. 70). Und wenn auch die deutsche Formulierung nicht so griffig wie das Original klingt, so kommt doch zum Ausdruck, worum es hier geht: Ideen, Gedanken und Assoziationen werden bezogen auf ein ausgewähltes Thema gesammelt, ihre Bezüge zueinander werden herausgearbeitet, und das hieraus entstehende thematische Geflecht wird graphisch abgebildet.

Als Hilfsmittel beim Memorieren, Planen und Analysieren für den individuellen Bedarf, als Instrument zur Wissensvermittlung und -aneignung z. B. in der Aus- und Weiterbildung (vgl. Mento/Martinelli/Jones 1999; Michelin 2000; Steps 1997; Lewis 1997) und schließlich als so genanntes Kreativwerkzeug (Malorny/Schwarz/Backerra 1997, S. 44 f.) in der Organisationsberatung und -entwicklung werden Mind-Maps eingesetzt, um auf unterschiedlichen Organisationsebenen vor allem Prozesse der Planung und Qualitätsverbesserung zu unterstützen.

Entwickelt wurde das Instrument *Mind-Map* bereits in den 1970er Jahren von dem Engländer Tony Buzan. Sein Anliegen war es, Prozesse des Lernens, Denkens und der Problemanalyse mit Hilfe einer geeigneten Methode zu erleichtern und zu optimieren. Den Erkenntnissen der Gehirnforschung zufolge unterstützen herkömmliche Arten der Dokumentation von Daten und Gedanken nur suboptimal die Denkvorgänge im Gehirn. Vielmehr wirkt sich die in unserem Kulturkreis dominierende *lineare* Form der Ver-