

Ganz anders moderieren



Menschen denken nicht geradlinig. Ihr Geist hüpf mal zu diesem, mal zu jenem Punkt. Die klassische Moderationsmethode, die eine strukturierte Abfolge von Schritten vorsieht, wird dem nicht gerecht. Durch das künstliche Korsett wird das Finden einer Lösung oft geradezu verhindert, erkannte der US-Amerikaner Jim Rough – und ersann einen radikal anderen Weg der Moderation: Dynamic-Facilitation.

Jn Meetings wird oft hart darum gerungen, ob Weg A oder B eingeschlagen werden soll. Die Befürworter der verschiedenen Richtungen versteifen sich auf ihre Positionen, das Gespräch wird zur Diskussion, die Meinungen stoßen sich hart im Raum. Lernen voneinander findet kaum statt. Am Ende entscheidet der Chef oder die Mehrheit. Oder alle einigen sich auf einen faulen Kompromiss. Doch zurück bleibt ein Teil der Gruppe, der sich nicht gehört fühlt. Und es bleibt das deutliche Gefühl, dass es wahrscheinlich eine viel bessere Lösung hätte geben können.

Eine unbefriedigende Situation. Wie wäre es dagegen, wenn eine Gruppe in einer schwierigen, möglicherweise konfliktären Situation am Ende ihres Meetings gar keine Entscheidung treffen müsste, weil sich ihr der richtige Weg von selbst – ohne Überzeugungsaufwand – enthüllt hat? Einfach aus dem Grund, weil die Richtigkeit des Lösungsweges allen offensichtlich geworden ist? Wie wäre es, wenn auf diese Weise aus einer kaum lösbar erscheinenden Situation etwas überraschend Neues geboren würde – ein Durchbruch, mit dem vorher keiner gerechnet hat? ▶

Foto: David Aussenhofer

Es gibt eine Moderationsmethode, die genau das regelmäßig bewirkt. Sie heißt Dynamic-Facilitation und wurde vom US-Amerikaner Jim Rough entwickelt. Die Methode stellt einiges auf den Kopf, was wir bislang bei der Moderation für richtig hielten. Moderierte Meetings sind norma-

lerweise sorgfältig strukturiert: Der Moderator bereitet sich und das Meeting vor und überlegt sich einzelne Schritte. Der erste dieser Schritte kann die Problemdefinition sein, der zweite die Ursachenanalyse, der dritte die Generierung von Lösungsalternativen. Lösungsvorschläge werden einer nach

dem anderen diskutiert. Möglicherweise gibt es einen Schritt, in dem alternative Lösungen systematisch bewertet werden, und auf Basis dieser Bewertung wird dann eine Entscheidung getroffen. Und natürlich wird Schritt zwei erst begonnen, wenn Schritt eins sauber abgeschlossen ist. Fast jeder von uns hat das mehrfach so erlebt.

Im Zentrum der Methode Dynamic-Facilitation steht ein Prozess, der Choice-Creating – zu deutsch: „Wahlmöglichkeiten-Schaffen“ – genannt wird. In diesem Prozess werden die Beteiligten nicht als ausschließlich rationale Wesen begriffen, die Argumente austauschen und Ideen hervorbringen. Es wird vielmehr berücksichtigt, dass sie Emotionen, Werte und Wünsche haben. Um alle Facetten einzubeziehen, schreibt der Dynamic-Facilitation-Moderator während des gesamten Prozesses das, was die Teilnehmer sagen, auf vier Listen mit den Überschriften:

- ▶ Probleme
- ▶ Lösungen
- ▶ Bedenken
- ▶ Informationen

Ob Lösungen oder Bedenken: Für alles ist immer Zeit

Auf der Liste der *Probleme* sammelt der Moderator alle Aussagen, die das Problem beschreiben. Oft sind es Fragen, etwa: „Wie können wir xy erreichen?“ Die Probleme können genereller oder spezifischer Natur sein, scheinbar unlösbar oder heftig umstritten. Und wenn jemand nach einigen Stunden sagt „Moment mal. Wir marschieren gerade in eine ganz falsche Richtung. Es gibt da noch ein viel tieferes (oder breiteres oder anderes) Problem“, dann schreibt der Moderator dieses Problem ebenfalls auf die Liste der Probleme. Die Gruppe verfolgt die Idee dann, wenn sie gerade Interesse hat, oder sie lässt es bleiben. Der Moderator jedenfalls unternimmt nichts, um sie auf einem linearen Weg zu halten. Er achtet nicht auf den roten Faden.

Auf die Liste der *Lösungen* werden alle Lösungen geschrieben, die genannt werden, gleich zu welchem Problem sie passen. Auf diese Weise kommen rasch Dutzende von Lösungen zu-

Die klassische Moderationsmethode engt den Geist ein

Der langjährig erfahrene Moderator und Dynamic-Facilitation-Pionier Jim Rough erkannte: Interessanterweise ist es genau diese Struktur, die in Meetings Rationalität, Lernen, Kreativität und unerwartete Durchbrüche verhindert. Der menschliche Geist funktioniert nun einmal nicht so, wie die Ablauflogik rationaler Problemlösung es gerne hätte. Er ist spontan, hat Impulse, denen er folgen möchte und ist frustriert, wenn er dies nicht kann. Was in strukturierten Meetings oft der Fall ist, denn die Impulse, die zu Schritt vier passen würden, kommen den Teilnehmern häufig, wenn gerade Schritt eins an der Reihe ist. Unser Denken ist nichtlinear und chaotisch. Es ist daher ganz natürlich, dass wir dann, wenn wir über ein Problem sprechen, auch gleich zur Lösung springen. Umgekehrt kann es uns passieren, dass uns irgendwann im Prozess klar wird, dass das Problem ein umfassenderes oder sonstwie anderes ist, als wir zu Beginn dachten.

Daraus folgt: Wir brauchen ein Meetingformat, das den Teilnehmern ermöglicht, wirklich in jedem Moment ihren Impulsen zu folgen. In Großgruppen schafft die Methode Open-Space-Technology die besten Bedingungen dafür. In Kleingruppen leistet indes Jim Roughs Errungenschaft Dynamic-Facilitation entsprechende Dienste.

Methodenvergleich

Konventionell moderierte Entscheidungsfindung	Dynamic-Facilitation
▶ Ist bei auf den ersten Blick lösba- ren Problemen gut anwendbar.	▶ Ist auch bei unklaren, scheinbar unlösba- ren Themen anwendbar, sofern sie den Beteiligten wichtig sind.
▶ Strebt nach einem rationalen Pro- zess: Optionen werden abgewägt, und die beste wird ausgewählt.	▶ Unterstützt den kreativen Prozess: Ein Thema wird „hin- und herbewegt“, bis es zur Einsicht aller kommt.
▶ Emotionen werden zurückgehal- ten, alle nehmen eine möglichst pro- fessionelle Haltung ein.	▶ Emotionen, z.B. die Leidenschaft für Ideen, werden als hilfreich anerkannt und im Prozess berücksichtigt.
▶ Große Themen werden in kleinere zerlegt und diese werden nach- einander bearbeitet.	▶ Themen können größer oder kleiner werden – je nach den gefundenen Einsichten.
▶ Der Prozess wird extrinsisch gesteuert – durch Ziele, eine Tages- ordnung und Leitlinien.	▶ Der Prozess ist intrinsisch motiviert, den Menschen und sich selbst ver- traugend.
▶ Bedient sich eines limitierten Sets an Lösungsmöglichkeiten, von denen die beste übrigbleibt.	▶ Strebt nach dem, was das Beste und Richtige ist – führt zu Durchbrüchen und neuen Ebenen des Verständnisses.
▶ Führt trotz des Strebens nach Ra- tionalität oft zu pseudo-rationalem Argumentieren, Wiederholung des Gleichen und Frustration.	▶ Führt – obwohl manchmal chaotisch erscheinend – zu besseren und schnelleren Resultaten. Zugleich entwickeln sich die Beteiligten weiter und werden zu einer Gemeinschaft.

Was ein Dynamic-Facilitator macht...	... und was er keinesfalls tut
▶ Er lässt zu, dass sich das behan- delte Problem ändert.	▶ Er leitet die Gruppe nicht an, sich auf ein Problem zu einigen.
▶ Er erlaubt spontanen Richtungs- wechsel in der Diskussion.	▶ Er sorgt nicht dafür, dass die Gruppe beim Thema bleibt.
▶ Er erlaubt Chaos.	▶ Er strukturiert das Vorgehen nicht.
▶ Er lädt am Ende die Gruppe ein, ihre Erkenntnisse zu reflektieren.	▶ Wenn ein Durchbruch geschieht, verifiziert er nicht, ob diesem auch alle zustimmen.

Quelle: Nach der Website von Jim Rough: www.tobe.net

sammen, was alles andere als ein ordentlicher Prozess ist. Im Gegenteil, die Lösungssammlung erscheint wie ein chaotischer Mix. Wenn jemand im Hinblick auf einen Lösungsvorschlag indes mit leichter oder starker Erregung sagt „Völlig absurd, das würde uns doch vom Ziel xy abbringen“, dann wird das auf der Liste der *Befürchtungen* notiert.

Immer, wenn jemand etwas gegen eine Lösung einwendet, fragt der Moderator nach, was genau die Bedenken sind. Dadurch macht er deutlich, dass sämtliche Bedenken ernst genommen und anerkannt werden. Indem die Bedenken auf die spezifische Liste gesetzt werden, wird darüber hinaus der emotionale Anteil der Diskussion vom sachlichen separiert. Auf eine vierte Liste kommen alle anderen Informationen, gleich ob Beobachtungen oder harte Daten, ob wahr oder falsch, ob Fakten oder Gefühle. Die Liste trägt daher schlicht den Titel *Informationen*.

Miteinander statt gegeneinander reden

Dass der Moderator praktisch alles, was die Teilnehmer sagen, schriftlich festhält, hat den Effekt, dass die Teilnehmer aufhören, sich an den Positionen der anderen zu reiben. Gut so, denn aus Erfahrung wissen wir, dass das Miteinander-Reden oft eher ein Gegeneinander-Reden ist: Während der eine spricht, sortiert der andere schon seine Gegenargumente. Argument folgt auf Argument und gelernt wird wenig bis nichts voneinander. Wenn Dynamic-Facilitation eingesetzt wird, beziehen sich die Beteiligten dagegen mehr auf den Kosmos an Informationen, der sich vor ihnen auf den vier Listen entfaltet. Sie

berücksichtigen, was dieser Kosmos bereits enthält, und tragen etwas zu ihm bei, statt dem Vorschlag des Kollegen nur die eigene Position entgegenzusetzen.

Die zahlreichen Aufzeichnungen auf den vier Listen werden im Laufe des Prozesses nie mehr einzeln angesehen. Der Moderator korrigiert auch nicht, was früher geschrieben wurde, und prüft nicht den Wahrheitsgehalt von Informationen. Er mischt sich inhaltlich nicht in den Prozess der Gruppe ein, fragt höchstens mal nach, was die ideale Lösung aus Sicht eines Teilnehmers wäre und ermuntert einen Schweigenden, auch etwas beizutragen.

Dynamic-Facilitation ist zu Beginn immer ein Prozess der Reinigung. Die Teilnehmer werden eingeladen, sich von ihren Gedanken und Gefühlen, die sie mitgebracht haben, zu „reinigen“. Am Anfang sagen die Beteiligten stets das, was sie bereits wissen: ihre Wahrnehmung des Problems, ihre Lösungsideen und ihre Vorbehalte gegenüber den Ideen der anderen. All das muss raus und

Einsatzgebiete von Dynamic-Facilitation

- ▶ Meetings, die sich um ein schwieriges, „großes“ Thema wie strategische Planung, eine Krise oder ein scheinbar unlösbares Problem drehen
- ▶ Meetings, in denen es um konfliktäre und mit persönlichen Werten behaftete Themen geht
- ▶ Meetings, bei denen es darauf ankommt, die wirklich beste Lösung für ein Problem zu finden
- ▶ Meetings, in denen die Teilnehmer ein Thema diskutieren, das eine versteckte Dimension hat
- ▶ „ganz normale“ Meetings

muss aufgeschrieben werden, und zwar auch dann, wenn die Lösungsideen extrem sind wie „Die andere Seite soll endlich ihr Verschulden anerkennen und sich ändern“.

Erstes Ziel: Eine Veränderung im Fühlen

Manchmal gibt es auch eine Lösungsidee, auf die sich alle gemeinsam fixiert haben, die jedoch eine Sackgasse darstellt, da sie sich nicht umsetzen lässt. Sie muss genauso aufgeschrieben werden, wie die Frustration darüber, dass gerade diese Lösung nicht funktioniert. Auch alle anderen Befürchtungen und Bedenken, Ängste und Frustrationen der Beteiligten müssen auf den Tisch und aufs Flipchartpapier. Indem sich die Beteiligten auf diese Weise gehört fühlen, lösen sie sich von festgefahrenen Gedanken und Gefühlen. Dadurch entsteht in ihnen und in der



Der Autor: Dr. Matthias zur Bonsen, Partner der Beratergruppe all•in•one zur Bonsen & Associates in Oberursel, ist einer der führenden Experten in Sachen (Groß-)Gruppenintervention. Seine Spezialität ist die Beschleunigung von Change-Prozessen in Unternehmen. Kontakt: zur.bonsen@all-in-one-spirit.de

Gruppe offener Raum für etwas Neues. Die Aufmerksamkeit der Beteiligten wird frei und kann sich nun darauf richten, einander wirklich zuzuhören, gemeinsam und voneinander zu lernen sowie schöpferisch zu denken.

An eben diesem Punkt greifen sowohl konventionelle Moderationsmethoden als auch die Methoden der kreativen Problemlösung (Brainstorming, Brainwriting, Analogienbildung, Traumreisen u.a.) zu kurz. Moderationsmethoden, die den Prozess in logische Schritte unterteilen, gehen davon aus, dass die Beteiligten leidenschaftslos und nur von ihrem Verstand geleitet die Aufgabe angehen. Doch im Angesicht emotionaler Spannungen tragen solche Methoden oft dazu bei, die Beteiligten zu polarisieren.

Kreativitätsmethoden berücksichtigen häufig nicht, dass zuerst die Gefühle adressiert werden müssen, bevor der Geist für Kreativität frei ist. Sie sind gut geeignet für Themen mit

geringem emotionalen Gehalt, etwa neue Lösungen in Forschung, Produktentwicklung und Werbung. Doch die meisten Themen im Alltag von Organisationen sind ganz anders geartet. Die Beteiligten bringen eine Menge Emotionen mit, wenn sie sich mit einem neuen Arbeitsablauf in ihrer Abteilung, mit einer neuen Vertriebsstrategie oder mit der Einführung von Qualitätsmanagement beschäftigen sollen.

Dynamic-Facilitation wird dieser menschlichen Eigenheit gerecht, weil bei der Anwendung der Methode zunächst eine Veränderung im Fühlen erreicht wird: Die Gefühle sind rausgelassen und nicht länger aufgestaut. Erst danach kommt eine Veränderung im Denken zu Stande, die zu neuen Lösungen in der Sache führt. Und genau diese Reihenfolge ist ungemein wertvoll. Denn nur auf der Basis gefühlter Erkenntnis ist nachhaltige Veränderung, deren Sinn tatsächlich verstanden wird, überhaupt möglich.

Die Entscheidung kommt ohne Abstimmung zu Stande

Weitere Besonderheit von Dynamic-Facilitation ist, dass während des gesamten Meetings zwar Lösungsideen gesammelt werden, dass am Ende jedoch kein Auswahlprozess stattfindet. Die Lösungen werden den Bedenken nicht gegenübergestellt und bewertet. Es kommt vielmehr einfach ein Punkt, an dem die Lösung offensichtlich wird – ein Aha-Erlebnis. Dann wissen alle: „Das ist es.“ Eine formelle Entscheidung ist in diesem Fall schlichtweg überflüssig. Hier wird auch deutlich, warum das Wort *Entscheidung* von *Scheiden* kommt – ohne dass sich dies als bewusster oder gar vom Moderator strukturierter Vorgang vollzieht, wird alles abgeschieden, abgetrennt, was nicht zu der einen Lösung gehört. Und am Ende bleibt die Lösung, die alle mittragen können, als einzige übrig. An dieser Stelle besteht die wichtigste Aufgabe des Moderators darin, den Teilnehmern zu helfen, ihre Erkenntnisse zu reflektieren – und sich natürlich über die Lösung zu freuen.

Mit Dynamic-Facilitation können Durchbrüche unterschiedlicher Art erreicht werden. In einem Fall war den Vorarbeitern in einem Produktionsunternehmen z.B. die Ersatzbeschaffung wichtiger Werkzeuge vom Management nicht genehmigt worden. In einem Workshop wurde klar, dass es den Vorarbeitern nicht nur um einen reibungslosen Arbeitsablauf ging. Die Vorarbeiter entdeckten ein gemeinsames, größeres Ziel: die Sicherheit ihrer Mitarbeiter. Denn die konnte mit den alten Werkzeugen nicht mehr

gewährleistet werden. Die Entdeckung, dass das Problem umfassender war, als sie vorher angenommen hatten, war für die Vorarbeiter keine reine Angelegenheit des Verstandes. Sie fühlten danach anders als vorher – nämlich mehr Verantwortung für ihre Mitarbeiter. Dieses neue Gefühl half ihnen, beim Management einen neuen Anlauf zu nehmen, kraftvoller zu argumentieren und letztlich die neuen Werkzeuge genehmigt zu bekommen.

Durch Dynamic-Facilitation werden aber natürlich auch Durchbrüche des Denkens und der Ideen erzeugt. Beispielsweise werden für scheinbar unlösbare Probleme neue Wege erdacht. In Konfliktfällen werden Lösungen jenseits von Kompromissen gefunden. Neue Möglichkeiten werden erarbeitet, die alle Bedenken berücksichtigen und daher von jedem der Beteiligten gerne mitgetragen werden. Allerdings braucht es ein paar Voraussetzungen, damit Dynamic-Facilitation tatsächlich funktioniert:

- ▶ Die Teilnehmer müssen ein echtes Interesse daran haben, ihr Problem zu lösen.
- ▶ Die gleichen Teilnehmer müssen die ganze Zeit über zusammenbleiben.
- ▶ Es muss genug gemeinsame Zeit zur Verfügung stehen.

Diese Bedingungen sind nicht unerfüllbar. Scheinbare Hindernisse können meist leicht überwunden werden: So kann ein langes, zeitraubendes Meeting z.B. in mehrere kurze aufgeteilt werden. Es braucht nur noch den Mut, das Chaos zuzulassen und Phasen der Orientierungslosigkeit und vielleicht sogar Verwirrung durchzustehen. Am Ende kann man dann wohl-schmeckende Früchte ernten.

Dr. Matthias zur Bonsen ■

Mehr zu Dynamic-Facilitation

- ▶ **Internet:** www.tobe.net, die Website von Dynamic-Facilitation-Erfinder Jim Rough.
- ▶ **Ausbildungsmöglichkeit:** Dynamic-Facilitation-Skills-Seminar mit Jim Rough, vom 18. bis 21. April 2005 in Königstein, Kosten: 1.380 Euro, Infos unter www.all-in-one-spirit.de und info@all-in-one-spirit.de

Jim Rough: „Wir können viel mehr ändern als wir denken“



Der US-Amerikaner Jim Rough war bereits viele Jahre als Consultant und Moderator tätig, als er vor gut 20 Jahren die Moderationsmethode Dynamic-Facilitation erfand. Seit 1990 vermittelt er die Technik – und verhalf ihr schließlich zum Durchbruch.

Wann und wie haben Sie Dynamic-Facilitation entwickelt?

Jim Rough: In den frühen Achtzigern führte ich in einem Forst- und Holz-Unternehmen Qualitätszirkel durch. Bald entdeckte ich, dass das übliche Brainstorming als Kreativitätstechnik in diesen Zirkeln unangemessen war. Denn den Teilnehmern fiel es schwer, ihre Gefühle auszuklammern und Lösungsvorschläge für Probleme vom Kopf her zu generieren. Sie pendelten zwischen einer gespielten Gleichgültigkeit gegenüber ihrer Arbeit und einer mit Überheblichkeit vermischten Frustration. Mir wurde klar, dass diese Menschen zuerst ihr Fühlen verändern mussten, bevor sich ihr Denken ändern konnte, und dass es neben der Kreativität des Kopfes auch eine des Herzens gibt. Aus dieser Erkenntnis entstand das, was ich heute Dynamic-Facilitation nenne: Eine Methode,

Erstaunt war die Moderatoren-Gilde zunächst über das, was Jim Rough ihr da präsentierte: Dynamic-Facilitation – eine Moderationsmethode, die ganz ohne fest gefügte Strukturen und Prozesse auskommt. Die Idee wurde zunächst nur zögernd aufgegriffen. Warum das mittlerweile anders ist, erläutert Rough im Interview.

die den Teilnehmern während des gesamten Prozesses Raum lässt, ihre Gedankengänge und Gefühle zu äußern und über diese Brücke der „Herz-Kreativität“ zur Lösung zu gelangen.

Die Methode erfährt ja erst jetzt ihren Durchbruch. Warum ist das so? Wie waren denn die Reaktionen, als Sie Dynamic-Facilitation erstmals anderen Moderatoren präsentiert haben?

Jim Rough: Konventionelle Moderatoren, die meine Seminare besucht haben, haben sich zwar schnell für Dynamic-Facilitation begeistert. Das Problem war allerdings, dass es noch keine Theorie gab, die ihnen half, den neuen Ansatz zu adaptieren. Damals dachte ich, ich hätte einfach nur eine bessere Art des Moderierens gefunden, und machte mir nicht klar, wie sehr sie sich vom konventionellen Vorgehen unterschied: Die meisten konventionellen Moderatoren arbeiteten mit kreativen Methoden. Sie waren aber daran gewöhnt, ein ordentliches, logisches und rationales Vorgehen sicherzustellen. Dynamic-Facilitation zielt dagegen von vornherein darauf ab, Probleme kreativ – d.h. ohne künstliche

Ordnung – zu lösen. Heute – nachdem ich diesen Unterschied theoretisch besser herausgearbeitet habe – arbeiten mehr Menschen mit Dynamic-Facilitation.

Auf den ersten Blick hat es der Moderator ziemlich leicht, wenn er Dynamic-Facilitation anwendet: Scheinbar kann er sich zurücklehnen und den Dingen ihren Lauf lassen. Richtig?

Jim Rough: Paradoxerweise nicht. Der Dynamic-Facilitator muss die Menschen schließlich dazu bringen, ihre herkömmlichen Denk- und Redemuster zu verlassen. Kurzum: Er muss sie manchmal aus ihrer Komfortzone herausstoßen, damit sie sagen, was sie wirklich bewegt, und keine leeren Antworthülsen von sich geben. Sagt eine Person im Meeting z.B. „Das könnte unvorhergesehene Konsequenzen haben“, sollte der Facilitator die verschlüsselte Botschaft hinter der Anmerkung bemerken und nachhaken: „Welche spezielle Konsequenz beschäftigt Sie am meisten?“ Nur so kann – oft sogar für den Sprecher selbst – ans Licht gebracht werden, was wirklich vor sich geht.

Ist es leicht oder schwer, Dynamic-Facilitation zu lernen?

Jim Rough: Es kann leicht oder schwer sein, denn es geht nicht nur darum, neue Fähigkeiten zu lernen. Es geht darum, das Leben in erster Linie als selbstorganisierenden und nicht als kontrollierbaren Wandel zu verstehen und dieser Dynamik zu vertrauen. Manchen fällt das schwer. Es gibt aber auch Menschen, die die Philosophie hinter Dynamic-Facilitation ohnehin schon leben. Die Seminarerfahrung stärkt oft deren Vertrauen in die eigene Sichtweise.

Was ist Ihnen wichtig, wenn Sie Dynamic-Facilitation lehren?

Jim Rough: In meinen Seminaren möchte ich die Teilnehmer einen Durchbruch erleben lassen. Ich lasse sie an einem scheinbar unlösbaren Thema arbeiten und dann den kollektiven „Denk-Raum“ erreichen, wo jedem klar wird, dass die Gruppe ihr Problem lösen könnte, wenn sie genügend Zeit hätte. Diese Zone, die ich „Choice-Creating“ nenne, ist vielen unheimlich. Denn sie zeigt uns, dass wir viel mehr an unserer Realität ändern könnten, als wir jemals dachten. Sie zeigt uns, dass wir mehr Verantwortung für unsere Welt tragen, als uns angenehm ist. Meine Hoffnung ist, dass Seminarteilnehmer, nachdem sie Dynamic-Facilitation erlebt haben, sicher sind, dass alle scheinbar unlösbaren Probleme gelöst werden können, wenn die Gruppe entsprechend moderiert wird. Ich möchte auch, dass die Seminarteilnehmer so viel Erfahrung mit dieser neuen Art zu denken bekommen, dass sie mit gewöhnlichen Meetings und gewöhnlichem Denken nie mehr zufrieden sind.

Das Interview führte Dr. Matthias zur Bonsen ■