

Prof. Dr. Jürg Häusermann
Universität Tübingen
Medienwissenschaft
jh@rhet.de

Jürg Häusermann

Gespräche führen, Gespräche leiten

Unterlagen zum Seminar an der
Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik

Universität Zürich

Winter 2008

Inhalt

1. Merkmale von Gesprächen	1
1.1 Diskursiv oder direktiv?	1
1.2 Symmetrisch oder asymmetrisch?	1
1.3 Formalisiert oder informell?	1
1.4 Geleitet oder nicht geleitet?	1
1.5 Einfach- oder mehrfachadressiert?	1
2. Diskursive Gespräche: Typen und Abläufe	2
2.1 Allgemeiner Ablauf eines diskursiven Gesprächs	2
2.2 Eine gemeinsames Anliegen behandeln: Klärungsgespräche	3
2.3 Verschiedene Interessen zusammenbringen: Verhandeln	5
2.4 Persönliche Interessen diskutieren: Beziehungsgespräche	9
3. Einzelne Techniken der Gesprächsführung	11
3.1 Formen der Zustimmung	11
3.2 Formen der Ablehnung	11
3.3 Neutraler Turntake	12
3.4 Auf freie Informationen hören	12
3.5 Metakommunikation	13
3.6 Fragetechnik	13
3.7 Das Wort behalten	14
3.8 Sach- und Beziehungsebene trennen	14
3.9 Schallplatte mit Sprung	14
4. Argumentieren	15
4.1 Logisch-rationale Argumentation	15
4.2 Rhetorische Argumentation	15
5. Gesprächsleitung	19
5.1 Kommunikative Aufgaben	19
5.2 Organisatorische Aufgaben	20
5.3 Vorbereitung	20
6. Vorbereitung auf ein Gespräch	21
6.1 Unterscheiden Sie Ihre eigenen Ziele von den Zielen des Gesprächs	21
6.2 Ergründen Sie Interessen und Ziele der anderen	21
6.3 Klären Sie Ihre Rolle	21
Literaturhinweise	22

1. Merkmale von Gesprächen

Die vielen Gespräche, die wir im beruflichen und privaten Alltag führen, gehören zu ganz unterschiedlichen Gesprächstypen.

Die folgenden Merkmale haben alle einen Einfluss auf die Beziehung, die die Gesprächsteilnehmer während des Gesprächs untereinander haben.

1.1 *Diskursiv oder direktiv?*

Das Thema dieses Seminars sind diskursive Gespräche. Die Beteiligten wollen in der Sache weiterkommen, sie führen den Diskurs über ein bestimmtes Thema weiter. Typische Bezeichnungen für solche Gespräche sind "Klärungsgespräch", "Erörterung", "Diskussion". – Davon zu unterscheiden sind direktive Gespräche. Die Beteiligten sind an einer bestimmten sprachlichen Handlung interessiert – zum Beispiel an der Diagnose im Gespräch des Patienten mit dem Arzt oder an der Beichte und Absolution im Gespräch des Gläubigen mit dem Priester.

1.2 *Symmetrisch oder asymmetrisch?*

Fast in allen professionellen Gesprächen ist ein Machtgefälle vorhanden. Wichtig ist, rechtzeitig abzuklären, wie weit die Machtbefugnisse reichen. (Oft besteht z.B. eine Diskrepanz zwischen der rechtlich vorgegebenen und der tatsächlich angemessenen Macht.)

1.3 *Formalisiert oder informell?*

Viele Sitzungen und Verhandlungen haben einen vorgegebenen Ablauf (Traktandenliste). Andere sind in der Gestaltung sehr frei. Oft ist es hilfreich, sich in der Anfangsphase dennoch auf eine grobe Ablaufstruktur zu einigen.

1.4 *Geleitet oder nicht geleitet?*

Eine Leitung ist oft offiziell benannt oder aus institutionellen Gründen vorgegeben. Die betreffende Person tut gut daran, die damit zusammenhängenden Funktionen der Strukturierung des Gesprächs auch wahrzunehmen.

Wenn eine Gesprächsleiterin oder ein Gesprächsleiter nicht vorgesehen ist, kann man sich dennoch in der Anfangsphase darauf einigen, dass jemand von den TeilnehmerInnen die Aufgabe übernimmt.

1.5 *Einfach- oder mehrfachadressiert?*

Bei der klassischen Podiumsdiskussion will keiner der Teilnehmer den anderen überzeugen, obwohl alle Beiträge so formuliert sind. Seine Äußerungen sind mehrfachadressiert. Ziel ist neben den Gesprächspartnern immer das Publikum – vor allem diejenigen Zuhörer, die sich noch keine Meinung gebildet haben.

Ähnliche Aspekte finden sich aber auch in anderen Zusammenhängen – zum Beispiel bei der Diskussion im Anschluss an einen Tagungsvortrag. Entsprechend werden die Beiträge formuliert – und entsprechend sollten sie auch verstanden und beantwortet werden.

2. Diskursive Gespräche: Typen und Abläufe

Wir unterscheiden bei den diskursiven Gesprächen zwischen Sach- und Beziehungsgesprächen. Die Grenze ist nicht immer klar zu ziehen. Wir werden aber sehen, dass es Sinn macht, rechtzeitig zu erkennen, wenn aus Sachfragen Beziehungsfragen werden (und umgekehrt) und sich bewusst für eines der beiden Ziele zu entscheiden.

2.1 Allgemeiner Ablauf eines diskursiven Gesprächs

Es gibt bewährte Abläufe für gewisse Gesprächstypen. Natürlich werden sie nicht immer eingehalten. Aber es hilft oft, sich den idealen Ablauf in Erinnerung zu rufen. Wer erkennt, an welcher Stelle sich das Gespräch gerade befindet, kann zum Beispiel überprüfen, ob eine wichtige Phase übergangen zu werden droht.

Anfangsphase:

Die Anfangsphase bietet Gelegenheit für pragmatische Handlungen:

Begrüßung.

Klärung des Rahmens (Sitzordnung, Verpflegung, Zeitlicher Rahmen usw.).

Klärung der Rollen (Wer leitet das Gespräch? In welcher Funktion sind die Gäste eingeladen? Gibt es eine Hierarchie, die angesprochen werden muss?).

Hauptteil:

Im Hauptteil des Gesprächs entwickelt sich die Haupthandlung (Klärung / Verhandlung / Informationsaustausch usw.).

Der Hauptteil zerfällt in einzelne Schritte, die den Idealverlauf des betreffenden Gesprächstyps ergeben. Es erleichtert das Gespräch, wenn über diesen Ablauf Einigkeit besteht.

Im Hauptteil besteht immer die Gefahr, dass das Ziel aus den Augen gerät. Es muss deshalb bei Bedarf in Erinnerung gerufen werden.

Zeitlichen Rahmen beachten!

Endphase:

Die Endphase des Gesprächs ist geprägt durch Rückblick und Ausblick.

Rückblick: Welche Fragen sind geklärt, welche Abmachungen sind erzielt worden?

Ausblick: Welche Handlungen stehen jetzt an? Wer ist wofür verantwortlich?

Fortsetzung: Festlegen von Ort, Zeit und Rahmen (Leitung) der nächsten

Begegnung.

Verabschiedung.

2.2 Eine gemeinsames Anliegen behandeln: Klärungsgespräche

Als "Klärungsgespräch" bezeichnen wir alle jene Gesprächsformen, bei denen die Teilnehmer ein gemeinsames Ziel haben. Sie wollen einig werden, nicht einander besiegen.

Alle diese Diskussionstypen haben einige *gemeinsame Punkte*:

Die Gesprächsbeiträge sollen *kurz* sein, vom Inhalt her konstruktiv - denn man hat ein gemeinsames Interesse.

Das Gespräch ist nur ergiebig, wenn man *beim Thema bleibt*. Wer abschweift, soll rechtzeitig darauf aufmerksam gemacht werden (z.B. vom Gesprächsleiter). *Tote Punkte* haben auch ihre Bedeutung. Manchmal zeigen sie an, dass ein Missverständnis vorliegt, *manchmal* auch, dass man schon längere Zeit zuvor einen falschen Weg eingeschlagen hat. Hier gilt es, nicht einfach zum nächsten Punkt überzugehen, sondern herauszufinden, warum die Pause eingetreten ist. Eine Zusammenfassung durch den Gesprächsleiter (oder durch einen der Teilnehmer) hilft oft.

Man soll es sich zur Regel machen, bevor ein neues Thema aufgegriffen wird, das bisher Gesagte kurz *zusammenzufassen*. Das kann jeder der Teilnehmer tun, auch dann, wenn kein Gesprächsleiter bezeichnet worden ist. Zusammenfassungen zeigen sehr rasch auf, ob Klarheit erreicht ist oder ob noch Missverständnisse da sind. Oft merkt ein Teilnehmer erst bei der Zusammenfassung, dass seine, abweichende Meinung gar nicht zur Kenntnis genommen worden ist.

Ein *Schlussprotokoll* ist fast bei jedem Typ der Diskussion sinnvoll (natürlich nicht bei der Aussprache, während es für die Verkaufsgespräche genormte Schlussprotokolle gibt: Verkaufsverträge). Dabei ist es nicht unbedingt nötig, dass der Protokollführer den ganzen Gesprächsverlauf wiedergibt. Oft reicht eine Zusammenstellung der Beschlüsse. Da, wo die Teilnehmer tatsächlich ein gemeinsames Ziel haben, werden fast immer zu ausführliche Protokolle geschrieben.

2.2.1 Brainstorming

Ein Stichwort ist gegeben, und jeder sagt, was ihm dazu gerade in den Sinn kommt. Eine Eingrenzung wird nicht gemacht, sinnvolle Äußerungen folgen auf sinnlose, brauchbare auf unbrauchbare. Ein Teilnehmer macht Notizen. Nach einigen Minuten hält man inne und ordnet:

1. Zielvorgabe: Ausgangspunkt nennen, Spielregeln festhalten.
2. Freie Assoziation.
3. Systematisieren und Beurteilen der geäußerten Ideen.
4. Fortsetzung des Rahmengesprächs.

Punkt 3 kann auch entfallen – wenn dies schon vorher vereinbart wurde. (Vgl. die Version "Blitzlicht", bei der jeder nur eine Äußerung tut und keine inhaltliche Vorgabe besteht.)

Das Brainstorming ist gut geeignet für ein erstes Warmlaufen, wenn die Richtung der

Diskussion noch unklar. ist. Oft bringt ein Brainstorming eine Lösungssuche wieder in Gang, die an einem toten Punkt angelangt ist. Weil auch unerwartete Dinge gesagt werden dürfen, kann ein Brainstorming kreatives Potenzial nutzbar machen. Allerdings wird die Effizienz des Brainstorming auch angezweifelt, weil die Ideen kontextfrei und mit langen Wartezeiten geäußert werden. Wirksamer sind unter Umständen schriftliche Spielarten.

2.2.2 Kriegsrat

Besprechung ohne Rollenverteilung. Ein gemeinsames Vorgehen wird geplant. Das Ziel ist nicht die Lösung eines einzelnen Problems, sondern der gemeinsame Einsatz der vorhandenen Kräfte.

Beispiel: Vorbesprechung für eine Debatte oder ein Streitgespräch. Über die eigene Position ist man sich im Klaren; jetzt werden die möglichen Argumente des Gegners und die eigenen Argumente zusammengestellt und verglichen. Man plant das gemeinsame Vorgehen, verteilt die Rollen, bespricht mögliche Konzessionen usw.

2.2.3 Problemlösung

Fast jede Besprechung oder Teamsitzung hat als Bestandteil eine Phase der Problemlösung. Dabei werden wichtige Phasen oft übergangen. Vor allem wird oft versäumt, das Problem zu nennen und dabei die (bekannten) Rahmenbedingungen von den (zu beantwortenden) offenen Fragen zu trennen:

1. Das Problem erkennen:
2. Was ist sicher? – Rahmenbedingungen klären.
3. Was ist zu lösen? – Zu beantwortende Fragen nennen.
4. Lösungswege suchen.
5. Alternative Lösungen beurteilen
6. Lösung wählen – oder Fragen neu formulieren.

Beispiel: die klassische Frage in der Familie: Was sollen wir in den Ferien unternehmen? – Je mehr Rahmenbedingungen geklärt sind (Wie viel Zeit, wie viel Geld steht zur Verfügung? Welche Ziele werden mit dem Urlaub verbunden? usw.), desto enger können die Fragen eingegrenzt werden, die es zu beantworten gibt.

2.3 Verschiedene Interessen zusammenbringen: Verhandeln

Viele berufliche Gespräche haben den Charakter einer Verhandlung. Kunde und Lieferant setzen Lieferbedingungen und Preise fest; Arbeitgeber und künftiger Mitarbeiter handeln die Anstellungsbedingungen aus; die Mitglieder einer Berufungskommission einigen sich auf eine Bewerber-Shortlist usw.

Generell ist bei Verhandlungen entscheidend, dass der Gegenstand flexibel ist. Wenn Sie z.B. bereits wissen, dass Ihre Probleme nur durch mehr Lohn gelöst werden, sind Sie im Gespräch nicht mehr frei, Ihre Position anzupassen. Sie können dann nur versuchen, Ihren Chef durch gute Argumente zu überzeugen. Wenn Sie aber der Sache auf den Grund gehen und erkennen, dass Sie auch auf andere Weise zu mehr Geld kommen können (Finanzierung der Weiterbildung, Gewinnbeteiligung, Beförderung usw.), haben Sie und Ihr Gesprächspartner mehr Spielraum.

2.3.1 Ablauf einer Verhandlung

Eine Verhandlung ist ein Gespräch zwischen Partnern mit verschiedenen Interessen, die aber durchaus miteinander vereinbar sein können. (A will sein Haus verkaufen. B will ein Haus kaufen. – A will nach dem Hausverkauf möglichst gut dastehen. B hat zwar nicht sehr viel Geld, kann A aber auf andere Weise entgegengemmen.) Das Ziel besteht in einer Übereinkunft, mit der beide Parteien einverstanden sind.

Folgende Phasen kennzeichnen typische Verhandlungsgespräche:

1. Vorbereitung
Welches sind die Interessen, von denen wir ausgehen? Welche Vorstellungen (von den Rahmenbedingungen, von den anderen) leiten uns? Müssen wir uns ein absolutes Limit setzen? Haben wir mehrere Optionen?
2. Verhandlungspartner kennen lernen
Welches sind die möglichen Interessen des Verhandlungspartners? Welche Vorstellungen vermuten wir beim Verhandlungspartner?
3. Gesprächsaufnahme
Rahmenbedingungen überprüfen. (Ort, Zeit, Sitzposition usw.)
4. Interessen bekunden
5. Güterabwägung
Wie viel ist mir/dem andern wert, was ich will / was ich anbiete? Ich gebe etwas, der andere gibt etwas: Ist das gleichwertig?
6. Gewichtung und Kompromissfindung
Wie finden wir zu einem gleichwertigen Angebot, von dem beide Seiten profitieren? Gibt es einen "dritten Weg"?
7. Vertragsabschluss
Am Schluss wird die Lösung festgehalten. Damit ist das Gespräch beendet. Ein Versuch, gleich noch einen Zusatznutzen festzuhalten ("Ich habe da noch eine weitere Idee, für die Sie sich interessieren könnten...") scheitert meistens.

2.3.2 Verhandeln führt zu einem gemeinsamen Ziel

Eine Verhandlung ist ein Gespräch von zwei oder mehr Gesprächspartnern über eine Sachfrage, dessen Ziel in einer Übereinkunft besteht, mit der beide einverstanden sind.

Das Ergebnis ist also eine gemeinsame Entscheidung, zu der man gelangt, obwohl (oder weil) die Interessenlage verschieden ist.

2.3.3 Verhandeln ist kein Machtspiel

Die ideale Verhandlung ist ergebnisoffen.

Das bedeutet:

Der Tourist und der Händler auf dem Markt verhandeln nicht um den Preis des Souvenirs, sondern über den Handel generell. Dieser führt zu einem Verkauf des Souvenirs oder zu etwas ganz anderem (Tausch oder kein Verkauf usw).

Die Eltern und Jessica verhandeln nicht über die Bettgezeit, sondern über die unbefriedigende Lage, in der sich Eltern und Kind befinden, wenn sie jeden Abend zu spät heimkommt. Und so weiter.

2.3.4 Häufigste Fehler beim Verhandeln

Viele Verhandlungen führen in eine Sackgasse, weil die Teilnehmer den Schwerpunkt auf ein einziges *Ziel* statt auf die *Interessen* legen. (Paradebeispiel: A und B streiten sich um eine Orange. Dabei will A nur die Schale für einen Kuchen und B nur den Saft.)

Wer die Interessen der Gegenseite ignoriert, wird nicht weit kommen. (Die Bewohner der Flughafenregion wollen keine andere Landeanflugstrecke, sondern ruhig schlafen. Die Vertreter des Flughafens können sie mit den Vorzügen des Ausbaus nicht beeindrucken.)

Die Gegenseite hat bestimmte Vorstellungen vom Gespräch und den Gesprächspartnern. Oft werden diese nicht wahrgenommen. Wer sie aber berücksichtigt, kann dem Gespräch eine neue Wendung geben. (Deine Gegner können Sie z.B. für stur halten; wenn Sie das merken, können Sie ihnen zeigen, dass Sie flexibel sind und sie auf diese Weise neu motivieren.)

Wer auf einer Position beharrt, hat die Verhandlungsphase bereits verlassen und ist bei einer Machtprobe angelangt. Es gehört zur Vorbereitung, dass alternative Ziele und Vorstellungen entwickelt werden.

Vermischen von Sach- und Beziehungsebene (und andere Formen unsachlicher Argumentation) sind immer kontraproduktiv. Wenn die Gegenpartei solche Techniken anwendet, ist es unbedingt notwendig, die beiden Ebenen zu trennen und klar eine der beiden (meist die Sachebene) weiter zu verfolgen. (Vgl. auch 3.8.)

Zur Illustration: "Delphin-Strategie":

Lynch und Kordis zeichnen in ihrem Buch *DelphinStrategien. ManagementStrategien in chaotischen Systemen* (Gilching: Verlag Henrich, 5. Aufl., 2006) das Idealbild des Delphins, der als optimaler Verhandler die folgenden Eigenschaften aufweist:

1. Delphine sind *flexibel*; wenn sie ihr Ziel nicht erreichen, suchen sie einen neuen Weg. – Wer bereit ist, sich zu hinterfragen, findet alternative Lösungen.
2. Delphine stellen eigene und fremde Standpunkte in Frage. – Versuche, die Verhandlung aus der Sicht eines Dritten zu beurteilen.
3. Delphine sind *zäh*. – Gib nicht auf – außer du siehst einen Nutzen darin.
4. Delphine gewinnen gern. – Wenn beide gewinnen, haben beide etwas davon.
5. Delphine kooperieren. – Es geht nicht um die privaten Vorteile eines einzelnen, sondern um gemeinsames Handeln (sowohl bei der Vorbereitung auf der eigenen Seite als auch im Verhandlungsgespräch)
6. Delphine haben eine Vision. – Wer ein Leitbild hat, kann mit Engagement verhandeln.
7. Delphine lieben elegante Lösungen. – Eine elegante Lösung ist einfach, präzise und nachhaltig.

2.3.5 Beobachtungspunkte

Das Harvard-Konzept (nach: Fisher/Ury/Patton: *Das Harvard-Konzept*. Campus-Verlag 1984/2004) ist eine seit vielen Jahren erprobte Technik des Verhandeln nach dem Win-Win-Prinzip. Folgende Prinzipien sind beim Harvard-Konzept zentral:

1. Menschen und Sachprobleme getrennt behandeln.
(= Botschaften auf der Beziehungsebene beantworten, dann zurück auf die Sachebene)
2. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen.
(= Ziel des Gesprächs ist die Befriedigung der Interessen, nicht ein feststehendes Ergebnis)
3. Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickeln.
(= mehrere Optionen, die den unterschiedlichen Interessenlagen entgegenkommen)
4. Bestehen Sie auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien.
(= von der anderen Seite ebenfalls nachvollziehbare Argumente)

In Übungen zur Verhandlungstechnik lohnt es sich dementsprechend, auf die folgenden Punkte zu achten:

Ändert jemand seine Position (z.B. indem er sein Preisangebot senkt)?

Hintergrund: Wer sich zu sehr auf Positionen statt auf Interessen versteift, muss die Position immer wieder verändern – oder die Verhandlung schnell abbrechen. Die Veränderung einer Position bedeutet oft einen Rückgriff auf ein früheres Stadium der Verhandlung, in dem noch mehr Wege offen standen.

Werden Sachebene und Beziehungsebene vermischt?

Hintergrund: Wenn eine Aussage auf der Sachebene mit einer Aussage auf der Beziehungsebene kombiniert wird, glaubt der Gesprächspartner, beide Botschaften akzeptieren zu müssen: "Wenn Sie mein Freund sind, kaufen Sie das Souvenir zu diesem Preis." Reaktion (beim Verhandeln): Zuerst auf der Beziehungsebene antworten, dann auf der Sachebene: "Ja, ich bin ihr Freund. Nein, den Preis kann ich leider nicht akzeptieren."

Spricht ein Verhandlungspartner über seine Interessen oder Vorstellungen

(z.B. nicht über das Souvenir, sondern darüber, dass er seine Familie ernähren will)?
Hintergrund: Interessen und Vorstellungen bestimmen die Verhandlung. Wenn sie geäußert werden, eröffnen sich oft Alternativen.

Sind die Argumente objektiv nachvollziehbar?

Hintergrund: Beim Verhandeln geht es um Sachfragen. Werturteile, Prognosen, Erinnerungen geben zwar Aufschluss über Vorstellungen, sind aber nicht verhandelbar. (Beispiel: "Dieses Stück ist nächstes Jahr garantiert das Doppelte wert.").

2.4 Persönliche Interessen diskutieren: Beziehungsgespräche

Als "Beziehungsgespräch" fassen wir alle jene Gespräche zusammen, bei denen das persönliche Auskommen der Gesprächspartner im Vordergrund steht. Selbstverständlich geht es da immer auch um Sachfragen. Aber die gemeinsame Basis des weiteren Zusammenarbeitens (oder –lebens) ist wichtiger als die Lösung auf der Sachebene.

Das Seminar wird sich zwar nicht um Beziehungsprobleme drehen. Aber es ist wichtig, dass wir rechtzeitig erkennen, wenn in einem Gespräch der Beziehungsaspekt überwiegt. Dafür ist es nützlich, Elemente der Konfliktlösung und Techniken des Trennens von Sach- und Beziehungsebene (unten 3.8 und 3.9) zu kennen.

2.4.1 Aussprache

Die Aussprache ist eine Form der Erörterung, bei der das gemeinsame Ziel in einer Klärung der Beziehung der Teilnehmer untereinander besteht. Die Aussprache ist meistens nicht mit den Sachfragen verbunden, über die Meinungsdivergenzen bestehen, sondern sie ist Vorbedingung dafür, dass später eine Besprechung über Sachfragen sinnvoll geführt werden kann.

1. Erkennen, dass die Beziehung geklärt werden muss.
2. Positionen und Interessen offen darlegen.
3. Missverständnisse klären.
4. Sich auf nächstmöglichen Handlungsschritt einigen.

Oft sind die Teilnehmer nur zwei Personen, deren Beziehung eine, gewisse Störung erfahren hat. Ziel ist nicht, dem anderen die eigene Meinung aufzudrängen, sondern wieder besser miteinander auszukommen. Man versucht deshalb zuerst nur die Missverständnisse zu klären. Ein "Gesprächsleiter" kann helfen, wenn er es versteht, Fragen zu stellen.

Eine klassische Aufgabe besteht darin, hypothetische und aktuelle Fragen zu trennen. Beispiel für eine hypothetische Aussage: "Wenn du mich schon letztes Jahr informiert hättest, wäre das alles nicht passiert." – Das kann eine wichtiger Satz sein, um den Kropf zu leeren, schafft aber keine neuen Tatsachen. Beispiel für eine aktuelle Aussage: "Ich wünsche mir, dass du mich über solche Dinge sofort informierst."

Weitere klassische Aufgabe: Nicht bei Punkt 3 stehen bleiben, sondern sich auf einen weiterführenden Handlungsschritt verpflichten (Punkt 4).

2.4.2 Konfliktgespräch

Ein Konflikt ist eine Situation, in der zwei oder mehr Parteien unterschiedliche Handlungsziele haben, die aus ihrer Sicht einander ausschließen.

Die Lösung eines Konflikts ist eine Handlung (oder eine Reihe von Handlungen), die dazu führt, dass dieser Widerspruch nicht mehr relevant ist. Sie kann unter Kooperation oder Machtausübung gewählt oder den Konfliktparteien aufgezwungen werden.

Hilfreich ist immer die Einhaltung der folgenden Schritte:

1. Erkennen, dass ein Konflikt besteht.
2. Definition: Interessen der Konfliktparteien erfassen.
3. Lösungswege suchen.
4. Lösung wählen
5. Lösung anwenden.

Sehr oft sucht man Lösungen, bevor der Konflikt klar definiert ist. Dazu gehört das Erkennen der Interessen der Konfliktparteien. Es ist oft etwas anderes als die erstrebte Lösung.

Klassische Aufgabe beim Konfliktgespräch: Zurückgehen zur Definitionsphase. Denn meistens wird schon über verschiedene Lösungen gestritten, bevor überhaupt die widerstreitenden Interessen erkannt und benannt sind.

3. Einzelne Techniken der Gesprächsführung

Unabhängig vom Gesprächstyp haben sich einzelne Techniken bewährt, die hier explizit genannt werden sollen und die auch im Seminar ausprobiert werden. Sie stammen zum Teil aus der Diskursanalyse, zum Teil aus der Praxis so genannter Selbstbehauptungstrainings, in denen eine wichtige Methode die Trennung von persönlichen und sachlichen Anliegen ist. Ein Augenmerk liegt dabei auf den *Turntakes* – den verschiedenen Arten des Übergangs von einem Gesprächsteilnehmer zum anderen (vom höflichen Worterteilen bis zum Unterbrechen).

3.1 Formen der Zustimmung

Verbale Bestätigung

Der eine Partner sagt ausdrücklich, dass er die Aussage des anderen teilt:
Das stimmt. Das kann man nicht bestreiten. Das ist richtig. Ja. Genau!

Nonverbale Bestätigung

Es gibt kodierte und nicht kodierte Möglichkeiten, nonverbal auszudrücken, dass man einer Sache zustimmt: Kopfnicken, Daumen nach oben, Lächeln usw.

Paraverbale Bestätigung

Je nach Kultur sind stimmliche Äußerungen möglich, die Zustimmung bedeuten ("Mhm!", Auflachen, Stöhnen usw.).

Implizite Bestätigung

Auch ohne explizit zuzustimmen, kann man einen Gedanken unterstützen und so gutheißen – indem man ihn weiterführt, eine Ergänzung anbringt oder ihn nochmals zusammenfasst.

3.2 Formen der Ablehnung

Verbale Ablehnung

Der eine Partner sagt ausdrücklich, dass er die Aussage des anderen nicht teilt:
Nein. Das stimmt nicht. (Usw.)

Nonverbale Ablehnung

Wie zur Zustimmung haben viele Kulturen auch Wege entwickelt, einer Sache nonverbal u widersprechen: Kopfschütteln, ablehnende Gesten, Stirnrunzeln usw.

Paraverbale Ablehnung

Stimmlich kann ähnlich wie bei der Zustimmung (sogar mit ganz ähnlich klingenden Äußerungen) auch Ablehnung geäußert werden. Oft werden solche Äußerungen auch spontan getan und sagen mehr über die Meinung des Sprechers aus als die folgenden Worte.

Implizite Ablehnung

In einer Diskussion geschieht auch oft, dass eine Aussage nur durch eine Gegenaussage kontrastiert wird, ohne dass damit eine klare Verneinung verbunden wäre. Die andere Position wird dann erst im weiteren Verlauf des Gesprächs deutlich.

3.3 Neutraler Turntake

Wer das Wort ergreift und dem Vordredner nicht zustimmen will, braucht das Gesagte deshalb noch lange nicht abzulehnen. Solche Möglichkeiten sind z.B.:

- eine Pause einlegen
- das Votum verdanken
- die Stimmung statt den Inhalt aufnehmen
- deutlich sagen, dass man seine Meinung noch nicht gebildet hat

Es kann lehrreich sein, solche Reaktionen auszuprobieren, um sich vom Zwang zu lösen, auf jede Aussage mit einem Werturteil zu antworten.

3.4 Auf freie Informationen hören

Als *freie Information* bezeichnen wir eine Information, die der unabhängig vom unmittelbaren Zusammenhang gegeben werden. Man kann unbeabsichtigt geben, oder auch freiwillig, um etwas Zusätzliches ins Spiel zu bringen.

Beim Zuhören sind freie Informationen gute Möglichkeiten, um den Gesprächspartner und seine Informationen besser zu verstehen. Freie Informationen bieten auch eine Möglichkeit, das Gespräch in eine neue Richtung zu lenken.

Ein Beispiel:

Frage: *Wo wohnen Sie?*

Antwort: *In Witikon. Wir sind vor zwei Wochen dorthin umgezogen.*

Die Antwort besteht aus einer gebundenen Information (*in Witikon* ist direkt an die Frage gebunden) und aus zwei weiteren, freien Informationen: Der Befragte wohnt noch nicht lange in Witikon und er wohnt nicht allein, denn er verwendet die Mehrzahl ("wir").

Das weitere Gespräch kann an der gebundenen Information anknüpfen, aber auch an einer der beiden freien Informationen (Thema Umziehen, Thema Zusammenleben, Familie, Thema neue Umgebung usw.).

Nonverbal: Freie Informationen werden oft nicht verbal, sondern nonverbal geäußert. Eine Veränderung in der Miene oder in der Körperhaltung kann anzeigen, dass etwas Emotionales mitschwingt, das in den Worten allein nicht enthalten ist.

Paraverbal: Ähnlich enthält oft die Sprechweise freie Informationen. Das Tempo nimmt zu oder ab, die Stimme klingt plötzlich gepresst oder belegt usw. Auch darauf kann man als Zuhörer eingehen, wenn es der Kontext erlaubt (z.B.: "Das ist Ihnen nahe gegangen?").

3.5 Metakommunikation

Mit "Metakommunikation" bezeichnen wir das Kommunizieren über Kommunikation. Alles, was wir in diesem Seminar tun, – das Verhalten von Gesprächsteilnehmern analysieren, herausfinden, wer auf wen eingeht, bestimmte Passagen als Zustimmung oder Widerspruch bezeichnen... – all das ist Metakommunikation.

Aber auch im Gespräch selbst wird metakommuniziert. Das passiert oft, indem jemand einen "Ordnungsantrag" stellt: er spricht darüber, wie das Gespräch geplant ist oder wie es bis jetzt gelaufen ist, und er will den Verlauf ändern.

Oft versucht man mittels Metakommunikation eine Situation zu klären: "Ich bin vorhin so wütend geworden, weil ich das, was du gesagt hast, als Angriff aufgefasst habe."

Manche wehren sich, indem sie Metakommunikation anwenden: Das Gespräch über eine Sachfrage wogt hin und her, und plötzlich sagt einer zum andern: "Werden Sie nur nicht persönlich." Er meint (oder behauptet jedenfalls), der Partner habe die sachliche Ebene verlassen und wolle ihm unfaire Weise mit einer persönlichen Bemerkung eins auswischen.

In Streitgesprächen wird dieser letzte Fall häufig nicht dazu verwendet, die Situation zu klären (also um den Partner zur Vernunft zu rufen), sondern dazu, Dritte (andere Teilnehmer oder Zuhörer) auf die Taktik des Gegners aufmerksam zu machen. Das kann den Partner diskreditieren - oft auch wenn der Vorwurf gar nicht zutrifft (wenn also eigentlich derjenige unfair handelt, der dem anderen unfaires Handeln vorwirft).

In einem konstruktiven Gesprächsstil benutzen wir Metakommunikation vor allem, um Probleme (Missverständnisse, fruchtloses Argumentieren) aus dem Weg zu räumen, und um unfeine Taktiken zu entlarven.

3.6 Fragetechnik

Intuitiv verwenden wir im Alltag immer wieder *Alternativfragen*: Fragen, in denen es um ein "Entweder / Oder" geht. Sie legen dem Befragten nahe, eine von zwei vorgegebenen Antworten auszuwählen (meistens "ja" oder "nein"). Mit diesen Fragen ist keine Aufforderung verbunden, zu erzählen, freiwillig Information preiszugeben.

Ähnliche zielen Fragen mit *wo*, *wer* oder *wann* auf kurze, präzise Antworten ab.

Weil diese Fragen die Antwortmöglichkeiten eingrenzen sollen, nennen wir sie allgemein *geschlossene Fragen*.

Im Gegensatz dazu sind *offene Fragen* solche, die dem Gesprächspartner großen Spielraum lassen. Sie fangen oft zum Beispiel mit *wie* oder *warum* an. Häufig sind Sie einfach eine Umschreibung der Aufforderung: *Erzählen Sie!* Für den Anfang eines Gesprächs eignen sich weite Fragen besser als enge. Mit der Wahl einer weiten Frage statt einer engen sagen Sie dem Partner: Ich bin bereit, dir zuzuhören.

Natürlich haben auch enge Fragen ihre Berechtigung. Rückfragen, wenn etwas unklar geblieben ist, Informationsfragen in öffentlichen Situationen, Fragen, bei denen das Interesse an der Person hinter dem Interesse an der Sache zurücksteht, werden bevorzugt eng (und kurz und präzise) formuliert. Viele Situationen werden aber dadurch, dass man das Gespräch mit einer offenen Frage einleitet, menschlicher.

3.7 Das Wort behalten

Dass zu gewissen Zeiten mehrere oder alle Gesprächsteilnehmer durcheinander reden, kommt bei spontanen Gesprächen oft vor. Interessant ist es dabei zu untersuchen, wer dabei die Oberhand behält, das heißt, wer zuletzt als einziger weiterredet, wenn alle andern wieder still sind.

Oft ist es derjenige, der am lautesten spricht. Das ist wohl die ertümlichste Art, in einem solchen Fall zu Wort zu kommen: man übertönt die anderen. Wenn sie sich fügen, dann ohne den "Sieger" besonders in ihr Herz zu schließen.

Viele professionelle Redner benutzen einen andern Trick, um am Ball zu bleiben: Sie beweisen den längsten Atem. Ungeübten Rednern gegenüber klappt das meistens, denn in einer solchen chaotischen Phase hören die meisten auf zu sprechen, wenn sie ihren Gedanken zu Ende geführt haben - unabhängig davon, ob man ihnen nun zugehört hat oder nicht. Profis hingegen erkennen die Phase des Durcheinanderredens blitzschnell als die Phase, in der es überhaupt nicht darauf ankommt, was man sagt, weil ein Zuhören gar nicht möglich ist. Deshalb sagen sie *irgendetwas*, einfach um die ganze Zeit etwas von sich zu geben und dann, wenn alle andern still sind, noch über sie hinaus zu tönen. In der Praxis wiederholen sie einfach ein und denselben Satz oder den Satzteil, den sie gerade angefangen haben. Wenn sie dann als einzige noch das Wort haben, sagen sie, ohne sich zu schämen, diesen Satz oder Satzteil noch einmal und fahren dann fort.

3.8 Sach- und Beziehungsebene trennen

In vielen Situationen wird vermeintlich über reine Sachfragen gesprochen, und dabei spielt die Beziehungsebene stark mit ein. Generell besteht bei jeder Äußerung die Möglichkeit, sie als Kombination von Sach- und Beziehungsäußerung zu verstehen. Der Zuhörer hat immer die Aufgabe, auf einer der beiden Ebenen zu reagieren.

Beispiel: "Sie sind doch solidarisch und machen heute Abend Überstunden, ja?"

Statt diese Kombination (die, bewusst angewandt, eine Form der Manipulation ist) zu akzeptieren (Zustimmung aus Angst, als unsolidarisch zu gelten), kann man die Aussagen auf den beiden Ebenen trennen und getrennt beantworten: "Ja, ich bin immer solidarisch. Aber heute Abend kann ich keine Überstunden machen."

3.9 Schallplatte mit Sprung

Und wenn der Gesprächspartner Ihren Standpunkt mit weiteren Gründen zu erweichen versucht: Solange Sie nichts tun als Ihre persönlichen Rechte zu verteidigen, sollten Sie die gleiche Technik anwenden: die Begründung freundlich zurückweisen und die eigene Position in den gleichen Worten wiederholen:

"Ich habe Ihnen doch eben gestern frei gegeben. Jetzt könnten Sie aber wirklich Überstunden machen." – "Ja, ich war sehr froh, gestern frei zu haben. Aber heute Abend kann ich leider keine Überstunden machen."

Diese Technik der "Schallplatte mit Sprung" eignet sich immer dann, wenn nicht argumentiert werden muss: Es geht nicht um eine strittige Sachfrage, sondern z.B. um ein persönliches Anliegen, das man nicht rechtfertigen muss, wenn man bereit ist, die Konsequenzen dafür zu übernehmen. Argumente führen dazu, dass darüber gestritten wird, wer die besseren Gründe für sein Verhalten hat. Dies ist bei Sachfragen extrem wichtig, bei persönlichen Anliegen oft kontraproduktiv.

4. Argumentieren

Wir setzen viele argumentative Verfahren intuitiv ein. Wenn im Gesprächsführungsseminar ein Schwerpunkt auf die Argumentation gelegt wird, geht es zunächst darum, faires und vertretbares von unfairem und unrichtigem Argumentieren zu unterscheiden. Vor allem aber ist es wichtig, die Argumentationsweise anderer erkennen und bewerten zu können.

Argumentiert wird, wenn eine Sache strittig ist. Sie wird in einer Aussage formuliert (These), die durch weitere Aussagen (Argumente) gestützt wird. ("A ist, weil B ist.")

4.1 Logisch-rationale Argumentation

Bei der Behandlung des Argumentierens geht man traditionellerweise von der Logik aus und orientiert sich an den so genannten Syllogismen:

1. Argumentregel (Prämisse I): Wenn A, dann B:
Immer wenn das Warnlicht an der Tür zum Kühlraum leuchtet, ist die Temperatur im Kühlraum zu hoch.
2. Argumentsatz (Prämisse II): A.
Das Warnlicht an der Tür zum Kühlraum leuchtet.
3. These (Schluss): Also B.
Also ist die Temperatur im Kühlraum zu hoch.

Auch wenn im Alltag kaum je mit solchen Schlussverfahren operiert wird, kann die Beschäftigung mit ihnen dazu dienen, eigene und fremde Argumentationsweisen zu überprüfen auf: Widerspruchsfreiheit, Zirkelfreiheit, Relevanz, Stärke und Richtigkeit von Gründen. (Ecker 2006 ist eine gute Einführung in diese Aspekte des Argumentierens.)

4.2 Rhetorische Argumentation

Im 20. Jahrhundert wurde im Rahmen der *New Rhetoric / nouvelle rhétorique* der persuasive Gehalt des Argumentierens (im Gegensatz zur logischen Beweisführung) aufgewertet. Als Formen rhetorischer Argumentation dienen ganz unterschiedliche stilistische Kategorien.

Im Alltag der rhetorischen Argumentation gibt es oft viele alternative Möglichkeiten, eine strittige These zu stützen oder zu Fall zu bringen. Die Quelle für die Begründung und die Art ihrer Präsentation wird meistens dem Publikum angepasst.

Eine der häufigsten Begründungsformen - besonders in den Medien - ist das **Beispiel**. Es ist anschaulich und leuchtet meist unmittelbar ein. Logisch gesehen sind Beispiele allerdings keine hinreichenden Argumente, weil sie nur einen Einzelfall darstellen, der durch ein Gegenbeispiel leicht zu Fall gebracht werden kann. Beispiele werden aber als Quasi-Argument toleriert, wenn sie typisch oder repräsentativ sind:

Vor 150 bis 100 Jahren war unsere Grosswildfauna viel ärmer als heute. Bei den auffälligen Tieren, den Säugetieren und Vögeln, ist heute der Erfolg der Schutzbemühungen sichtbar. Viele Tiere, die lange Zeit ausgerottet waren, sind zurück. Zum Beispiel der Biber: Die Population dehnt sich aus; der Nager erschliesst und gestaltet sich die Lebensräume selbst.

4.2.1 Parallelfall

Parallelfall-Vergleiche sind in Argumentationen sehr beliebt. Sie werden als Begründung akzeptiert, wenn das Vergleichsobjekt eine uneingeschränkte Vorbild- und Leitfunktion besitzt und wenn die übereinstimmenden Merkmale als wesentlich und die nicht übereinstimmenden Merkmale als nicht wesentlich eingestuft werden. Grundsätzlich wird aber durch den blossen Vergleich substantiell nichts über konkrete Vorteile gesagt.

2003 wurde in einer ähnlichen Situation eine Abschussgenehmigung für den Kormoran erteilt. Deshalb sollte man es jetzt wieder tun.

Schwarze Vögel scheinen es in manchen Kreisen unserer Gesellschaft besonders schwer zu haben - wenn sie dann noch Fischfresser sind und sich mit dem Menschen eine gemeinsame Ressource teilen, geht es ihnen schnell besonders schlecht.

4.2.2 Metaphorik

Oft stützt schon die Wortwahl eine Aussage – zum Beispiel die Verwendung eines bildhaften Ausdrucks (*Sabine ist ein scheues Reh; man darf sie nicht erschrecken*). Im folgenden Beispiel nimmt ein Leserbriefschreiber den Begriff "Steuroase" auf, der vom deutschen Finanzminister mit negativer Bedeutung auf die Schweiz angewendet wurde:

Der deutsche Finanzminister möchte die Schweiz auf eine schwarze Liste der «Steuroasen» setzen. Aber eine Oase gibt es nur dann, wenn darum herum eine Wüste besteht. Im Fall einer «Steuroase» eine «Steuerwüste». Keinem vernünftigen Menschen aber, der in einer Wüste unterwegs ist und dann auf eine Oase trifft, würde es einfallen, die Oase zu bekämpfen, um wenn möglich aus ihr auch noch Wüste zu machen. Ausser offenbar Herrn Steinbrück. Er wäre wohl besser beraten, sich dafür einzusetzen, dass die «Steuerwüste Deutschland» auch zu einer Oase werden kann. Dann laufen ihm nämlich auch die Steuerzahler nicht mehr weg. Aber eben, auf andere zu schimpfen, ist halt oftmals viel einfacher, als selbst etwas Tapferes zu tun. (NZZ, 1.11.2008)

Bei der rhetorischen Argumentation ist meistens das *Verfahren* am leichtesten zu widerlegen. Im zitierten Beispiel wäre es das Wortspiel. Dass das Wort "Oase" einen positiven Klang hat, ändert ja nichts an der Sache, die das Wort "Steuroase" bezeichnet.

Allerdings zeigt das Beispiel auch die Kraft eines rhetorischen Vorgehens: Die Zuhörer werden von der Darstellung mitgerissen und verwechseln möglicherweise die Schlüssigkeit im Bild mit der Schlüssigkeit in der strittigen Sache.

4.2.3 Tautologische Begründungen

Von tautologischer Begründung spricht man, wenn mehrmals das gleiche Argument in verschiedenen Erscheinungsformen vorgebracht wird:

Paul Gascoigne (Newcastle United etc.) weigerte sich, eine Prognose abzugeben. Er begründete dies so: "Ich mache keine Vorhersagen und ich werde es nie tun."

4.2.4 Pathetische Negationen

Im Fall der pathetischen Negation werden Gegenargumente so stark überzeichnet, dass sie absurd erscheinen und dann leicht widerlegt werden können. Diese Übertreibungen haben meist auch Unterhaltungswert.

Bill Shankly (Trainer von Liverpool F.C.): "Es gibt Menschen, die meinen, Fußball sei eine Sache von Leben und Tod. Ich bin sehr enttäuscht von dieser Haltung. Ich kann euch versichern, Fußball ist viel, viel wichtiger."

4.2.5 Appellhaltige Etikettierungen

Sachverhalte werden meist in manipulativer Absicht mit einer beschönigenden oder abwertenden, negativen Etikette versehen. Diese wertenden und oft auch gefühlsbetonten Etiketten sind durch versteckte Appelle besetzt.

*Wilde Streiks für spontane Arbeitsniederlegungen
Entsorgungspark für Atommülldeponie
Systemparteien für gegnerische Parteien*

4.2.6 Appell an den Herdentrieb (argumentum ad populum)

Im diesem und den folgenden Abschnitten werden einige Argumentationsweisen genannt, die schon in der antiken Rhetorik diskutiert wurden. Die meisten Beispiele stammen aus der Diskussion über den wildernden Bären, der 2007 den Kanton Graubünden und seine Bewohner verunsicherte.

Beim *Argumentum ad populum* wird eine Meinung damit begründet, dass sie allgemein verbreitet ist:

Baltermia Peterelli Präsident der Region Mittelbünden: «In der Bevölkerung hat JJ3 [so der Name des Bären] keinen Kredit mehr. Neun von zehn haben Angst. Der Bär muss abgeschossen werden, und zwar sofort.» - Dagegen Reinhard Schnidrig, eidgenössischer Jagdinspektor: «Wir müssen wieder lernen, mit den Bären zu leben; das braucht Zeit und Geld. Die Mehrheit der Bevölkerung unterstützt das.»

4.2.6 Appell an wirtschaftliches Denken (argumentum ad pecuniam)

In vielen politischen Zusammenhängen ist die Tatsache, dass eine Lösung Geld bringt oder Geld spart ein starkes Argument:

Wir möchten die Region vermehrt als Wander- und Bikeregion vermarkten. Ein solches Wildtier durchkreuzt diese Pläne.

Oft stehen solchen Vernunftargumenten moralische Argumente gegenüber (hier wäre es z.B. der Tierschutz oder der Respekt vor der Kreatur). Ob die moralischen oder die pragmatischen Argumente obsiegen, hängt von vielen Rahmenbedingungen ab.

4.2.7 Appell an das Sicherheitsdenken

Eine These, die das Sicherheitsbedürfnis anspricht, gilt in öffentlichen Diskussionen oft als schwer widerlegbar:

Vendelin Coray (43), Tourismusdirektor von Savognin: «Es ist nur noch eine Frage der Zeit, bis er einen Menschen angreift. Das ist nicht zu verantworten.»

4.2.8 Appell an Autoritätsgläubigkeit (argumentum ad auctoritatem)

Eine Meinung wird oft dadurch gestützt, dass sie auch von einer anerkannten Instanz oder Persönlichkeit vertreten wird:

Der Gesetzgeber hat uns den Auftrag gegeben, zu den Wildtieren Sorge zu tragen und sie zu schützen.

4.2.9 Topos

Ein Topos ("Fundort") ist im heutigen Sprachgebrauch ein überlieferter Gedanke. Aus seiner Bekanntheit ergibt sich seine argumentative Stärke. Im folgenden Beispiel wird ein Sprichwort dazu genutzt, eine Aussage über das Verhalten von Wildtieren zu stützen:

Es kommt immer darauf an, wie man mit den Tieren umgeht. Denn - so wie man in den Wald ruft, so schallt es hinaus. Wer einem scheuen Tier mit Geduld und Hingabe begegnet, es artgerecht hält und sich um seine Bedürfnisse kümmert - der wird es immer zahm bekommen.

5. Gesprächsleitung

Viele Gespräche laufen gut ab, ohne dass ein Gesprächsleiter bestimmt ist. Dabei wirken aber dennoch Strukturen, die mit mehr oder weniger Einfluss einzelner Gesprächsteilnehmer auf den Verlauf des Gesprächs zu tun haben. Manchmal ist es sinnvoll, einen Gesprächsleiter zu bestimmen, um zu verhindern, dass jemand unkontrolliert die Führung an sich reißt und gleichzeitig mit der Leitung des Gesprächs auch eine Beeinflussung ausübt.

Der Gesprächsleiter ist primär nicht dazu da, das Gespräch auf eine ihm genehme Lösung hinzuführen, sondern dazu, seinen Ablauf zu erleichtern. Dass der Gesprächsleiter meist auch *Chef* der Gruppe ist, also mehr "zu sagen" hat als die übrigen Gesprächsteilnehmer, kann problematisch sein. Er kann in vielen Situationen das Gebot verletzen, *neutral* zu sein. Einer, der die Entscheidungsbefugnis in einer bestimmten Sache hat und der sich entschlossen hat, mit seinen Mitarbeitern gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten, sollte das Gespräch nicht selbst leiten. Er degradiert sonst den Anlass zu einer bloßen Anhörung, er kann den Eindruck kaum verhindern, dass er nur auf einen Entschluss hinsteuere, den er längst gefasst hat. Der Gesprächsleiter muss eine gewisse Organisationsfähigkeit haben und zudem die Gabe, auf andere Menschen einzugehen, versteckte Meinungsäußerungen, nonverbale Signale zu erkennen, Sachverhalte zu erfassen und zu formulieren, Ordnungsanträge zu stellen und so weiter. Das alles sind Fähigkeiten, die nicht nur derjenige haben wird, der im allgemeinen Anführer der Gruppe ist.

5.1 Kommunikative Aufgaben

Zu diesen formalen Bestandteilen des Gesprächs kommen *kommunikative*, gesprächsstrukturierende Aufgaben:

Der Gesprächsleiter achtet darauf, *dass alle Teilnehmer drankommen*, die etwas zu sagen haben. Je nach Größe der Gesprächsrunde ist das leichter oder schwieriger. Es sollte sich niemand zu gut sein, Wortmeldungen zu notieren und die Voten in derselben Reihenfolge zu erbitten. Dies betrifft vor allem Diskussionen in größeren Gruppen, aber es ist auch eine Hilfe für schüchterne Gesprächsteilnehmer, für die die Schwelle zu groß ist, sich ein zweites Mal zum Wort zu melden. (Allerdings können "Rednerlisten" das Gespräch auch lähmen!)

Der Gesprächsleiter wird deshalb auch nicht nur die ausdrücklichen Wortmeldungen beachten, sondern auch *körpersprachliche Signale*. In vielen Fällen drücken Körperhaltung, Mimik und Gestik Zustimmung, Ablehnung, Langeweile oder Aufmerksamkeit aus, aber auch Bereitschaft, etwas zu sagen. Solche Zeichen muss der Gesprächsleiter registrieren, auch wenn er nicht auf jedes eingehen wird.

Der Gesprächsleiter soll es sich zur Gewohnheit machen, immer wieder *alle* Gesprächsteilnehmer anzusehen. Er soll sich also nicht nur auf die offensichtlichsten körpersprachlichen Signale und Wortmeldungen verlassen. Es zeigt sich nämlich, dass jeder Gesprächsleiter je nach Sitzordnung "blinde Flecke" hat: einige Plätze beachtet er viel weniger als andere (oft diejenigen unmittelbar neben ihm). Er neigt auch dazu, sich einigen Teilnehmern mehr, einigen weniger zu widmen, weil seine Vorlieben für gewisse Personen hat (oft um früher begangene Ungerechtigkeiten zu kompensieren zu müssen). Solche Fehler lassen sich am ehesten durch systematisches Beobachten vermeiden. Wenn Sie Gesprächsleiter sind, sind eben alle Teilnehmer Ihre Gesprächspartner – auch die schweigsamen. Es hilft, wenn Sie als Gesprächsleiter die Teilnehmer gut kennen – oder auch gewisse Rollen, die sie einnehmen (z.B. Kritik, Lob, Belehrung usw.) im Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen des Gesprächs einzuordnen versuchen.

Der Gesprächsleiter bestimmt bis zu einem gewissen Grad, ob (und wie viel) geredet oder geschwiegen wird. Er *stellt Fragen*, um eine Diskussion in Gang zu bringen, er *lässt Pausen zu*, wenn gemeinsames Nachdenken erforderlich ist.

Genauso wie bei einer Ansprache bereitet der Gesprächsleiter *Anfang und Schluss* besonders sorgfältig vor. Er begrüßt am Anfang die Runde (und dabei Gäste speziell). Er umschreibt kurz den Anlass, die Sache, über die gesprochen werden soll (bei mehreren Traktanden gibt er am Anfang einen kurzen Überblick und führt im Laufe der Sitzung jedes Traktandum mit ein paar Worten ein). Am Ende (auch am Ende einzelner Gesprächsschritte) fasst er zusammen. Und zwar gibt er das Wichtigste, was gesagt wurde, wieder; er zieht nicht im selben Atemzug Schlussfolgerungen, wenn sie sich nicht in der Diskussion ergeben haben. Wenn ein Beschluss gefasst werden muss und im Gespräch erst die Voraussetzungen dafür erörtert worden sind, müssen Zusammenfassung und Beschlussfassung auch entsprechend getrennt werden.

5.2 Organisatorische Aufgaben

Zu den *Aufgaben* des Gesprächsleiters gehört das Zusammenstellen der Traktandenliste, die Auswahl der Teilnehmer, das Verteilen verschiedener Aufgaben wie: Abfassen und Verschicken der Einladungen, Verfassen des Protokolls.

Während des Gesprächs ist der Gesprächsleiter verantwortlich dafür, dass die Traktandenliste eingehalten wird. Er sollte als Erster merken, wenn man vom Thema abkommt, es ist seine Aufgabe, das Gespräch wieder auf das zu behandelnde Traktandum zurückzuführen. (Entweder indem er ausdrücklich feststellt, es sei abgeschweift worden, oder indem er in einer Zwischenbilanz das Wesentliche zusammenfasst und dann den nächsten Punkt einführt.) Der Gesprächsleiter ist schließlich auch verantwortlich dafür, dass Zeitlimiten eingehalten werden. Das beginnt damit, dass Anzahl und Umfang der Traktanden und einberaumte Gesprächszeit in einem sinnvollen Verhältnis stehen. Aber auch während des Gesprächs muss der Zeitplan überwacht werden - und zwar von Anfang an.

5.3 Vorbereitung

Organisatorisch: Einladungen, Raum, Zeit, visuelle Hilfsmittel, Sitzordnung.

Inhaltlich: Zur Gesprächsleitung gehört inhaltliche Kompetenz. Aktenstudium ist oft unerlässlich. Zur Kenntnis der Sachverhalte kommt auch die Fähigkeit, sie zu vermitteln. Stichwortartige Unterlagen können helfen, die Gruppe knapp und effektiv zu informieren.

Gruppendynamisch: Welche Persönlichkeiten und Interessen machen die Gruppe aus? Was ist an diesem Wissen gesichert? Was sind eher Vorurteile?

Methodisch: Gibt es Moderationstechniken, die gegebenenfalls eingesetzt werden können (z.B.: Meinungsbild, Blitzlicht, Clusterverfahren usw.)?

6. Vorbereitung auf ein Gespräch

Zur Vorbereitung gehören viele äußerliche Aspekte, die wir nicht im Detail behandeln können: Wahl von Zeit und Ort des Gesprächs, Auswahl der Teilnehmer, Kleidung usw. – Zum Thema unseres Seminars gehört aber die Vorbereitung des Inhalts und der Struktur des Gesprächs.

6.1 Unterscheiden Sie Ihre eigenen Ziele von den Zielen des Gesprächs

Stellen Sie sich eine Gehaltsverhandlung vor. Sie gehen es vielleicht mit der Hoffnung an, nachher zweihundert Franken mehr zu verdienen. Das ist Ihr *persönliches Ziel*. Auf der anderen Seite wird sich Ihr vielleicht vorgenommen haben, Ihnen keine Lohnaufbesserung zu geben. Wenn es im Gespräch um diese beiden individuellen Ziele geht, können Sie es gleich lassen. Der Chef sitzt am längeren Hebel, und damit ist die Sache gelaufen.

Das *gemeinsame Gesprächsziel* muss deshalb anders sein:

- in seiner Form offener, so dass man aufeinander zugehen kann (Bsp.: Ich will, dass meine Mehrleistung honoriert wird).
- in seinem Inhalt auf die gemeinsamen Interessen ausgerichtet, so dass beiden ein Vorteil winkt (Bsp.: Eine akzeptable Form der Anerkennung für die Mehrleistung finden).

6.2 Ergründen Sie Interessen und Ziele der anderen

Die anderen GesprächsteilnehmerInnen kommen mit ihren eigenen Vorstellungen ins Gespräch. Was Sie vorgehend ergründen können, sind deren Interessen: Was ist für die anderen ein Vorteil, was ein Nachteil? Wo ist unsere gemeinsame Basis?

6.3 Klären Sie Ihre Rolle

Sind Sie den anderen Gesprächsteilnehmern gegenüber gleichberechtigt? Haben Sie im Gespräch die Leitung inne? Haben Sie eine andere Sonderrolle?

Oft muss die Klärung der Rollen in der Anfangsphase des Gesprächs aufgenommen werden (z.B. die Frage, wer das Gespräch leiten soll).

Literaturhinweise

Literatur zur Gesprächsanalyse:

Bühler, Karl (1934:1982): Sprachtheorie. Die Darstellungsfunktion der Sprache. Stuttgart usw.: G. Fischer.

Fiehler, Reinhard / Schmitt, Reinhold (2004): Gesprächstraining. In: Knapp, Karlfried et al. (Hg.): Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch. UTB 8275. Tübingen und Basel: Francke, S. 341-361.

Henne, Helmut / Rehbock, Helmut (1982:2001): Einführung in die Gesprächsanalyse. Berlin und New York: de Gruyter.

Knape, Joachim (2000): Allgemeine Rhetorik. Stationen der Theoriegeschichte. RUB 18045. Stuttgart: Reclam.

Stroebe, Wolfgang / Nijstad, Bernard (2004): Warum Brainstorming in Gruppen Kreativität vermindert: eine kognitive Theorie der Leistungsverluste. Psychologische Rundschau 2004 S. 2ff.

Nützliche Ratgeberliteratur:

Ecker, Malte W. (2006): Kritisch argumentieren. Aschaffenburg: Alibri.

Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce (1976:2004): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt/New York: Campus.

Smith, Manuel J. (1974:2003): Sag nein ohne Skrupel. Heidelberg: mvg.

Websites:

Gesprächsanalyse im Fachbereich "Deutsch" des Projekts *teachSam*
(http://www.teachsam.de/deutsch/d_lingu/gespraechsanalyse/gespraech_0.htm)

Argumentieren im Fachbereich "Deutsch" des Projekts *teachSam*
(http://www.teachsam.de/deutsch/d_rhetorik/argu/arg0.htm)

Gesprächsforschung. Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion. Herausgegeben von Arnulf Deppermann und Martin Hartung (<http://www.gespraechsforschung-ozs.de/>)

Miteinander reden. Ein Projekt zur Erforschung dialogischer Hypermedia-Produktion
(<http://www.sprachmuseum.de>)