

Hellmuth J. ten Siethoff

Praktische Anleitungen für die Gesprächsführung

Eine Gruppe oder ein Team ist so gut wie die Disziplin der Teilnehmer.

In einer 'reifen' Gruppe ist die Gesamtheit mehr als die Summe der Teilnehmer. Dies heißt 'Synergie'.

Ein guter Gesprächsleiter oder Gruppenführer erzieht seine Gruppenmitglieder zu Disziplin und Selbstverantwortung.

Gesprächsphasen und Aufgaben

Vorbereitung

Ziel formulieren und Thema festlegen.

Gesprächsleitung wählen und übrige Aufgaben verteilen.

Spielregeln vereinbaren.

Zeiteinteilung, Zeitlimite und ev. weitere Vorgehensaspekte festlegen.

Begeistern/Motivieren

Bildgestaltung

Sammeln von Daten, Fakten, Meinungen, Gefühlen und allen benötigten Informationen. *Jeder* muß sich aussprechen (können), *keine Diskussionen*, nur Informativfragen. Alle möglichen Ursachen und Lösungen darstellen.

'Brainstorming' möglich.

Urteilsbildung

Jetzt muß diskutiert werden. Das *Bild* soll von allen Seiten angeschaut, geklärt und durchschaubar gemacht, Vor- und Nachteile sowie mögliche Ursachen usw. abgewogen werden.

Die Randbedingungen und Kriterien für Entscheidungen müssen festgelegt werden:

- Was muß
- Was darf nicht
- Was wäre wünschenswert

Beschluß- und Entscheidungsphase

Alle möglichen Ursachen eines Problems oder alle möglichen alternativen Lösungen werden angeschaut, auf ihre Vor- und Nachteile, die Kriterien und die Randbedingungen hin überprüft. Dann wird eine *Schlußfolgerung* gezogen oder eine *Entscheidung* getroffen.

Entscheidungs-
findung

Jeder Beschluß, jede Entscheidung ist eine Wahl aus mehreren Möglichkeiten und deshalb eine Beschränkung, ein Opfer oder ein Verzicht, ein Kompromiß, so man will.

Regelung der
Ausführung

Bei einer Entscheidung darf nicht vergessen werden, die Ausführung zu regeln:

- Wer tut was?
- Wann wird es getan?
- Welcher Freiraum ist gegeben?
- Wann halten wir die Rückschau?

Gruppengröße

Vorbereitungsphase

Sie wird bestimmt durch die Menschen, die von dem Gespräch und seinen Konsequenzen am stärksten betroffen sind.

Keine 'Mitfahrer'.

Bildgestaltungsphase

Jede Person, die zum Thema und zu der Zielsetzung einen Beitrag, Informationen, Meinungen oder Vorschläge zu bringen hat, könnte im Prinzip zu diesem Teil des Gespräches eingeladen werden. Die Zahl der Teilnehmer wird bestimmt durch praktische Kriterien wie Raumgröße, Ziele, Zeitaspekte, usw.

'Kreativität und Vielfalt' ist das Stichwort in dieser Phase.

Urteilsbildungsphase

Ideal wären 5 bis max. 9 Personen, weil es sich jetzt um eine vertiefte Auseinandersetzung handelt. (Die Faustregel ist 7 ± 2 Personen.)

Entscheidphase

Eigentlich dürften nur diejenigen teilnehmen, die wirklich auch persönlich betroffen sind von einer Entscheidung. Wer eine Entscheidung akzeptieren muß, möchte, wenn es irgendwie geht, auch dabei sein, wenn entschieden wird.

Organisation der Durchführung und ihre Auswertung

Auch in diesem Punkt müssen die Betroffenen mitreden und dabei sein können.

Erwünschter Führungsstil

Solange die Gruppe sich noch nicht zu einer disziplinierten Gesprächsgruppe durchgerungen hat, muß die Führung zwar freundlich, aber doch bestimmt sein.

Die Regel ist: je weniger Disziplin bei den Teilnehmern, desto straffer muß die Führung sein. Andererseits: je straffer die Führung desto undisziplinierter die Teilnehmer, wenn die Führung wegfällt, weil die Teilnehmer nicht gelernt haben, Selbstverantwortung zu tragen.

Die Führung hat in der Bildgestaltungsphase dafür zu sorgen, daß jeder die Möglichkeit bekommt, sich auszusprechen. Dauerredner beschneiden, Schweiger auffordern, sich zu äußern. Wer nichts sagt, ist ein 'Loch' in der Gruppe und wirkt dadurch störend.

Die Aufgaben der Führung sind u.a.:

1. Vorbereitung von Entscheidungsalternativen.
2. Die Meinungsbildung anregen und dafür sorgen, daß jede Meinung auch begründet wird.
3. Das Fazit aus der Diskussion ziehen: das Wesentliche herauskristallisieren.
4. Die Schlußfolgerungen formulieren (lassen), z.B. an der Tafel.

In der Urteilsbildungsphase hat die Führung die schwierige Aufgabe, die unterschiedlichen Auffassungen und Kompromißbereitschaften zusammenzubringen. Meinungen müssen begründet und hinterfragt werden.

Je nach Entscheidungsmodus muß ein Konsens erreicht werden (niemand ist mehr begründet dagegen), oder es kommt zu einem Mehrheitsbeschluß, oder es wird von demjenigen, der die Kompetenz dazu hat, autoritär entschieden. Es gilt: 'Konsens regiert', d.h. wenn vom Konsensprinzip abgewichen wird, muß wenigstens darüber Konsens herrschen.

Entscheidungsklarheit ist nötig.

Wenn die Teilnehmer nicht genügend Disziplin und Selbstverantwortung zeigen, muß auch beim Erreichen eines Konsenses straff geführt werden. Sonst bleibt die Entscheidung eine halberzige und es wird leicht vergessen, die Ausführung klar zu regeln, sowie eine Auswertung und Rückschau durchzuführen.

**Beschluß- und
Entscheidungs-
phase**