



Die Akademie des Instituts für
Rhetorik und Kommunikation

RATGEBER VON GÜNTER ZIENTERRA

GESPRÄCHSRUNDEN ERFOLGREICH LEITEN

INHALTSVERZEICHNIS

- 3 Die Haltung des Gesprächsleiters
- 4 Der Beginn des Gesprächs
- 6 Die Entfaltung
- 7 Die Ordnung des Gesprächs
- 8 Die Klärung der Standpunkte
- 8 Die Entscheidung
- 9 Kurzer Spiegel zur Selbstkritik

DIE HALTUNG DES GESPRÄCHSLEITERS

Die wichtigste Sache bei der Gesprächsführung ist die menschliche Haltung des Gesprächsleiters. Das Ethische ist darum die Voraussetzung für das Gelingen des Methodischen. Soll eine echte Diskussion geführt werden, so muss der Leiter den Eindruck vermeiden, als fühle er sich den Teilnehmern an Sachkenntnis überlegen.

Er muss sich vor allem bemühen, diejenigen zu ermutigen, die zurückhaltend sind und die sich von dem Kreis, in dem geredet wird, innerlich entfernen. Der Gesprächsleiter strahlt eine Bereitschaft des Hörens auf den ganzen Kreis aus und nimmt namentlich am Anfang des Gesprächs nicht eine führende, sondern eine erwartende Haltung ein.

Er weiß darum, dass seine Fähigkeit zur Führung wesentlich davon abhängt, ob er selbst aus einer inneren Stille kommt und die Bereitschaft hat, die anderen Partner ernst zu nehmen. Aus diesem Grund ist für den Gesprächsleiter die Güte noch wichtiger als Scharfsinn, Sachverstand und Redekunst.

Aber die Fähigkeit, verwickelte Gedankengänge in einer gewissen Trennschärfe zu überblicken, ist für ihn genauso wichtig wie für einen Chorleiter die Fähigkeit zur Unterscheidung der verschiedenen Stimmen.

Diskussionsleiter, die dem Kreis weit überlegen sind, sind nicht immer die erfolgreichsten Gesprächsvermittler. Sie kommen gar zu leicht in die Versuchung, die Diskussion zu einem Gesprächstheater zu entwickeln, indem sie je nach Gutdünken ihre Puppen tanzen lassen.

Aus diesem Grund gehört auch die Methode der Gesprächsführung, die von den Russen entwickelt wurde, nicht in das Gebiet der echten Diskussion, sondern in das Gebiet der politischen Schulung.

Die dort entwickelte Gesprächsmethode wird aus den folgenden Sätzen deutlich:

„Neben dem Bestreben, eine lebhafte Diskussion zu entfalten, muss der Agitator auch gleichzeitig bemüht sein, sie in eine bestimmte Richtung zu lenken.“

Die Besprechung muss zielstrebig sein, um die Hörer an bestimmte praktische Schlussfolgerungen heranzuführen und sie auf die Lösung von Kampfaufgaben, die von der Partei gestellt sind, auszurichten.

Folglich muss sich der Agitator genau das Ziel vorstellen, auf das er zustrebt, und vorher die Schlussfolgerungen festlegen, auf die er die Aufmerksamkeit hinführen will.“

Die Gefahr, aus einem Diskussionskreis eine Schulstube zu machen, kann auch eintreten, wenn der Leiter noch zu sehr im

Handwerklichen der Gesprächskunst stecken geblieben ist. Er ist kein guter Gesprächsleiter, solange er noch zu sehr von der Frage bewegt ist, wie er wirkt.

Jede Ich-Bezogenheit des Leiters wirkt sich hemmend auf die Diskussion aus.

Wenn methodische Eingriffe des Leiters nicht zu einer Belebung, sondern zu einer Störung der Gesprächsbereitschaft führen, hat das fast immer seinen Grund darin, dass der Leiter mit sich, seiner Methode oder seinen Gesprächsinteressen beschäftigt war und darum die keimhaften Möglichkeiten übersehen hat, die in den vorhandenen Gesprächsbeiträgen für den weiteren Verlauf gegeben wurden. Darum ist eine methodisch korrekte Gesprächstechnik noch keine Kunst der Gesprächsführung.

Ein Handwerker ist noch kein Künstler, aber die wirkliche Kunst hat das Handwerkliche zur selbstverständlichen Voraussetzung.

Die Vermeidung gewisser methodischer Fehler ist für die Gesprächsführung unentbehrlich.

Je weniger aber das Methodische in Erscheinung tritt, desto menschlicher und echter wird die Gesprächsbegegnung.

Sofern der Leser diese menschlichen Voraussetzungen für eine richtige Gesprächsführung bei allem Folgendem im Auge behält, können wir uns nunmehr einzelnen methodischen Gesichtspunkten zuwenden, die ein Gesprächsleiter beachten wird. Er sucht während der Diskussion im Wesentlichen fünf verschiedene Aufgaben zu erfüllen:

- die Auslösung des Gespräches
- seine Entfaltung
- seine Ordnung
- die Klärung der Standpunkte
- und die Herausarbeitung eines Ergebnisses oder die Entscheidung.

Es wäre missverständlich, wenn wir sagen würden, das seien die verschiedenen Stufen oder Schritte des Gesprächs. Das würde zu der irrigen Meinung führen, als würden diese Stufen in jedem Gespräch nacheinander erstiegen und endgültig hinter sich gelassen.

In Wirklichkeit ist der Leiter in den meisten Gesprächen immer wieder vor dieselbe Aufgabe gestellt.

Wenn zum Beispiel das Gespräch ins Stocken kommt, bedarf es von Neuem der Kunst der Auslösung, selbst wenn sich das Gespräch dem Ende zuneigt. Wir sprechen also nur von fünf verschiedenen Aufgaben, die jedem Gespräch als Schema zugrunde liegen, und wollen versuchen klarzustellen, wie sie im einzelnen zu bewältigen sind.

DER BEGINN DES GESPRÄCHES

Viele meinen, es gäbe bestimmte Personengruppen, die zu einem Gespräch überhaupt nicht gebraucht werden können. Manche Diskussionsleiter behaupten, es liege an der fehlenden geistigen Lebendigkeit ihres Kreises, wenn sie in ihm kein Gespräch zustande bringen.

Der Bürgermeister oder der Pfarrer, der am Nachmittag vergeblich versuchte, seine Bauern zu einer Äußerung zu bewegen, findet aber abends im Dorfkrug dieselben Menschen in den heftigsten Disput verwickelt.

Daraus ist nur eines zu folgern: Es fehlt nicht an der Gesprächsfähigkeit der Teilnehmer, sondern an der Kunst des Leiters, ein Gespräch auszulösen.

Die Kunst der Gesprächsauslösung besteht für den Gesprächsleiter zunächst in einer ganz einfachen Sache:

Den Interessensbereich der Teilnehmer ausfindig machen

Solange der Leiter den Kreis für seine eigenen Fragen zu interessieren versucht, ohne sich seinerseits für die Fragen des Kreises zu interessieren, ist ein Gespräch schlechterdings unmöglich. Diese Unmöglichkeit wird gleichwohl immer wieder versucht, obwohl sie nicht weniger närrisch ist als die Erfindung des Perpetuum mobile.

Der Leiter eines Gespräches muss also, ehe die Diskussion beginnt, immer wieder von neuem die Wellenlänge des Interesses ausfindig zu machen versuchen, auf der sein Gesprächskreis einen geistigen Austausch vorzunehmen bereit ist. Das heißt nicht, dass er seinen Kreis nicht auch für ganz neue Interessengebiete erschließen könnte. Aber ausgehen muss das Gespräch von dieser Stelle, an der eine Gesprächswilligkeit bereits vorhanden ist. Aus diesem Grund hat die Auslösung eines Gespräches auf Seiten des Leiters eine wichtige moralische Voraussetzung. Er muss bereit sein, hinzugehen zu den Menschen und ihnen Freund und Bruder zu werden.



Jeder, dem es nicht gelingt, mit dem vertrauten Menschen ins Gespräch zu kommen, muss sich zunächst die Frage überlegen, ob er diese Bereitschaft wirklich hat oder ob er nur zum Lehren und zum Regieren bereit ist.

Auch wo die Bereitschaft zum Gespräch grundsätzlich vorhanden ist, bedarf es in jedem einzelnen Fall sorgfältiger Überlegungen und tastender Versuche, um diejenigen Fragestellungen zu finden, die ein echtes Gespräch auszulösen vermögen. Es kann in der Regel eine Vorbereitungsdiskussion erforderlich sein, die entweder mit dem Kreis selbst oder mit einem vorbereitenden Ausschuss geführt wird. Diese vorbereitende Diskussion hat die Aufgabe, die zu diskutierende Frage bis in die Formulierung der Startfrage festzulegen.

Nehmen wir den alltäglichen Fall, dass nach einem Vortrag, nach einem Film oder Hörspiel, nach dem einleitenden Bericht eines Sachverständigen oder nach der gemeinsamen Lektüre eines Buchabschnittes ein Gespräch in Gang gebracht werden soll. Das, was sich nach Eröffnung der Aussprache zunächst abspielt, ist meist noch keine eigentliche Diskussion, sondern lediglich die Vorbereitung dazu.

Es werden Einfälle vorgebracht, die den Hörern bei dem Dargebotenen gekommen sind, es wird bald diese, bald jene Frage angetippt, oder es werden, sofern sich sonst niemand zu Wort meldet, mit Geduld auch diejenigen angehört, die bei jeder Diskussion zu sprechen pflegen, auch wenn sie nachts um drei Uhr abgehalten wird.

An dieser Stelle sind solche Redner sogar nützliche „Eisbrecher“. Der Diskussionsleiter wird bei diesem anfänglichen Redegeplätscher zunächst möglichst wenig eingreifen und höchstens im Notfall selbst eine Frage aufwerfen.

Es wird die Teilnehmer sorgfältig im Auge behalten und dabei bemerken, dass bei irgendeiner der vorgebrachten Äußerungen manche, die bisher besonders unbeteiligt schienen oder gar schon laut und hörbar dabei waren, ihre Aktentaschen zu schließen, plötzlich den Kopf heben und zuzuhören beginnen. Dies wird dem Leiter ein Fingerzeig sein, dass hier offenbar ein neuralgischer Punkt des Interesses berührt ist.

Sofern dieser Punkt mit dem Thema des Tages zusammenhängt, wird der Leiter ihn zum Start der eigentlichen Diskussion wählen. Er wird sich, sobald dieser Diskussionsredner, der das verstärkte Interesse gefunden hat, zu Ende gekommen ist, in das Gespräch einschalten und sagen:

„Mir scheint, hier ist eine wichtige Frage angeschnitten, über die wir miteinander sprechen wollen.“

Danach wird er die gestellte Frage seinerseits noch einmal formulieren und hat damit die Diskussion angespielt. Am weiteren Verlauf wird sich sehr schnell herausstellen, ob das Anspielen

tatsächlich gelungen ist. Ist es falsch gemacht worden, so wird dem Leiter das Echo auf seine Fragen fehlen.

An dieser Stelle gerät der Leiter in eine Gefahr, die für den weiteren Verlauf der Diskussion geradezu tödlich werden kann: Aus dem Bestreben, das Gespräch in Gang zu bringen, gerät der Leiter in die Rolle eines Katecheten, der seine Zuhörer abfragt. Anstatt zuzugeben, dass er sich von dem Kreis des Interesses der Teilnehmer entfernt hat, erhebt er sich zu der Rolle eines Lehrers, der seinen Schülern vorschreibt, worüber gesprochen werden soll.

Am deutlichsten ist das, wenn der Leiter sich in seiner Verlegenheit dazu hinreißen lässt, eine Scheinfrage zu stellen, deren Beantwortung ihm schon klar ist, aber von den anderen gefunden werden soll. Ein solches Verhalten des Leiters wirkt notwendig verstimmend auf den Gang der Diskussion.

Der Leiter muss also, wenn er in diesen Fehler verfallen ist, sich schleunigst bemühen, von seinem Katheder wieder herunterzukommen und aus dem Lehrer von Neuem wieder ein Zuhörer zu werden.

Hat der Leiter noch unerledigte Wortmeldungen vorliegen, wird er auf diese zurückgreifen, andernfalls muss er erneut zu Wortmeldungen aufrufen oder selbst eine neue, echte Frage aufwerfen. Er wird sich ganz einfach bemühen, den Ball an einer günstigen Stelle ein zweites Mal einzuwerfen.

Dabei ist folgende psychologische Überlegung am Platz:

Wo es zu einem geistigen Austausch kommen soll, müssen alle Beteiligten bereit gemacht werden, sich mit der zur Diskussion gestellten Materie zu beschäftigen.

Sie müssen dafür interessiert werden. Im Allgemeinen ist der moderne Mensch so in seinen eigenen Spezialfragen versponnen und darüber hinaus mit einer Unsumme von Bildern, Eindrücken und Nachrichten vollgestopft, dass er keine Lust hat, sich überhaupt mit Problemen zu beschäftigen. Er gleicht einem fast, der mit vollem Magen einer Einladung gefolgt ist.

Er wird zwar, wenn er wohlherzogen ist, aus Höflichkeit und ohne Appetit an der angebotenen Kost ein wenig nippen; zu einem fröhlichen Schmaus wird es aber zunächst nicht kommen. Dies ist die Situation, wenn eine Diskussion nur schleppend in Gang kommt. Die Teilnehmer haben irgendwie den Eindruck, dass ihr Bedarf bereits gedeckt ist.

Für solche Fälle darf sich der Diskussionsleiter einer Praxis der alten Römer bedienen, die bei Gastmählern den Gästen Pfauenfedern servierten. Ich brauche nicht näher auszuführen, wozu diese dienten, und kann mich auf die Anregung beschränken: Der Diskussionsredner möge seine Frage so stellen, dass die Teilnehmer Lust bekommen, etwas von sich zu geben.

Sie werden mit dem größten Vergnügen hinterher etwas zu sich nehmen, also zuhören, wenn andere sprechen, vorausgesetzt, dass sie sich selber einmal erst den Magen geleert haben.

Dazu gibt es grundsätzlich zwei Methoden:

In einem Fall stellt man eine gewagte These auf oder reitet eine scharfe Attacke, die den Widerspruch und die Angriffslust reizt. Am besten ist es, wenn die ganze Veranstaltung schon so angelegt ist, dass diese Attacke von anderen geritten wird.

Lebendige Gespräche kommen naturgemäß am leichtesten zustande, wo echte Meinungsverschiedenheiten zwischen den Teilnehmern zu klären sind. Wenn es in kirchlichen Veranstaltungen selten zu einem Gespräch kommt, so hängt das häufig damit zusammen, dass die Veranstalter meinen, sich auf ein Gespräch nur nach vorherigem Abschluss einer theologischen Lebensversicherung einlassen zu können. Sie lassen nämlich nur solche Leute zu Wort kommen, die sie für relativ ungefährlich oder womöglich linientreu halten. Demzufolge kommen dann auch meist nur linientreue Zuhörer zu der Veranstaltung.

Es wäre eine außerordentliche Erleichterung für das Gespräch, wenn schon in der Zusammensetzung der Redner und der Teilnehmer für eine gewichtige Opposition gesorgt würde.

Die Aufstellung einer bloßen Scheinopposition entwertet jedes Gespräch beträchtlich

Allgemein verwendbar ist der zweite Weg, um zur Auslösung einer Diskussion zu kommen. Er besteht in dem Versuch des Diskussionsleiters, sozusagen ein Schleusentor zu öffnen, hinter dem man Stauungen vermutet.

Ein Beispiel mag das erläutern:

Als Trainer hatte ich oft junge Personen vor mir, die einem Training und einem Vortrag gleichermaßen abgeneigt waren. Sie wollten scheinbar nichts von Rhetorik und Kommunikation wissen. Ich wollte aber darüber mit ihnen ins Gespräch kommen. Ich unternahm darum das gewagte Unternehmen, ohne jeden einleitenden Vortrag eine Diskussion mit der ganzen Mannschaft zu beginnen. Die Frage des Gelingens hing davon ab, ob ich in den ersten fünf Minuten ein spannendes Gespräch zu entfesseln vermochte. Dies konnte natürlich nur gelingen, wenn mit der ersten Fragestellung ein Schleusentor aufgezogen wurde. Hätte ich in diesem Falle das Gespräch mit der Frage begonnen: „Wie denkt Ihr? Gibt es kommunikative Hilfsmittel?“, dann wäre damit die ganze Diskussion im Sinne einer Katechese entschieden gewesen.

Die Teilnehmer hätten den Eindruck gehabt, dass der Trainer über sein eigenes Anliegen, aber nicht über das ihrige gesprochen haben will. So überlegte ich eine Formulierung der Startfrage, die die kritischen Fragen der Teilnehmer zum Ausdruck brachte, und begann:

„Was spricht eigentlich dagegen, dass wir hier ein fünftägiges Training besuchen?“

Die erste Frage schaffte den Eindruck, dass die Teilnehmer vom Trainer nicht abgefragt werden sollen, sondern dass sie sagen dürfen, was sich in ihnen an Widerspruch gegen die berufliche Qualifikation gestaut hat. Sie hatten das Gefühl, etwas von sich geben zu dürfen, was sie schon lange gern einmal ausgesprochen hätten, und die Diskussion kam wie ein Wasserfall schlagartig in Gang.

Gelingt es dem Leiter, in dieser Art eine angestaute Not, eine Ratlosigkeit, einen Widerspruch oder sonst ein Mitteilungsbedürfnis anzusprechen, hat er gleichsam ein Schleusentor entdeckt und aufgezo-

gen. Das Anspiel ist gelungen, und die zweite Aufgabe der Diskussion, die Entfaltung, beginnt.

DIE ENTFALTUNG

Das Verhalten des Diskussionsleiters nach gelungenem Start ist der Haltung des Sämannes nach getaner Arbeit vergleichbar:

Er lässt die Saat wachsen. Er darf nicht zu schnell das Unkraut vom Weizen zu sondern versuchen. Wehe, wenn er mit der Walze seiner eigenen Weisheit die jungen Pflänzchen eindeckt.

Der Gesprächsleiter soll die Diskussion zunächst am langen Zügel laufen lassen. Er gibt nur dann und wann eine leichte Ermunterung zu weiteren Äußerungen an solche, die noch nicht gesprochen haben und dämmt diejenigen ein, die das Gespräch zu monopolisieren drohen. Dadurch werden ganz von selbst die verschiedenen Seiten des Themas von den einzelnen Rednern angesprochen.

Die Möglichkeiten der weiteren Gedankenentwicklung liegen nach einiger Zeit entfaltet vor der Gruppe. Vielleicht wird dieses Verfahren am besten verdeutlicht, wenn ich einfach berichte, was sich ereignet, als ich mit jungen Leuten über Selbstpräsentation und Beziehungspflege sprach.

Wie aus der Pistole geschossen schleuderte ein Teilnehmer mir Manipulation und politische Diplomatie entgegen. Ich fragte zunächst ganz ruhig, was ihn zu dieser Meinung gebracht habe, worauf er erwiderte:

„Das Machtbedürfnis und der Hochmut der Politiker.“

Durch die Äußerungen angeregt, meldete sich – als ich, ohne ein Wort zu sprechen mich nach weiteren Rednern umschaute – ein zweiter, der seine Rede begann mit den Worten: „Ich habe einen Minister gekannt.“



Ich will nicht ausführen, was er dabei für Erfahrungen gemacht hatte. Jedenfalls waren wir beide alsbald im Begriff, von meinem eigentlichen Thema abzumarschieren und sich gemeinsam an den Sünden der Politiker zu vergnügen. Ich schnitt dieses Thema nicht direkt ab, sondern sagte nur, ich sei überzeugt, dass auch noch andere sich zu der von mir gestellten Frage äußern wollten.

Daraufhin erklärte der Dritte, er könne nicht mehr an die Fairness gegenüber Politikern glauben angesichts der Streitgespräche und Debatten vor den Wahlen. Auf seine Ausführungen hin meldete sich der Vierte zu Wort, er war ein Theologiestudent: „Die Kriege werden nicht von Gott gemacht, sondern von den Menschen. Sie haben ihren Ursprung in der Sünde.“

Der Dritte erwiderte darauf, das sei vielleicht richtig, aber wie könne Gott es zulassen, dass im Krieg Frauen und Kinder umgebracht würden, die doch völlig unschuldig seien. Es begann eine heftige Kontroverse, die sich von unserem Thema in Richtung des Problems der Erbsünde fortbewegte.

Ich sage, dass mir diese Frage etwas vom Thema abzuführen scheinete, worauf der Fünfte erklärte, die politische Gesprächsführung widerspräche der ehrlichen, redlichen und fairen Gesprächsführung. Auf seine Ausführungen meldete sich der Sechste. Er war laienhaft über den neuesten Stand politischer Gesprächsformen informiert und behauptete, die Informationen seines Vorredners seien veraltet. Dies reizt wieder den Fünften zu beweisen, dass er von Planck und Einstein auch schon etwas läuten gehört habe, und so waren beide alsbald verwickelt in das Problem der Atomphysik.

Das ging dem Siebten denn doch über die Hutschnur, weil er nichts mehr davon verstand, und er meldete sich mit dem Diktum zu Wort: „Mein Glaube heißt: Drei Pfund Rindfleisch gibt eine gute Suppe.“

Er sei der Meinung, dass das ganze Gerede über diese Frage dummes Zeug sei. In dem letzteren stimmte der Achte mit ihm überein. Er war ein überzeugter Demokrat, der sagte, es habe wenig Zweck, über politische Einstellungen zu diskutieren. Stattdessen berichtete er von dem Erlebnis seiner Begegnungen und kontroversen Diskussionen.

Diese beiden letzten Äußerungen bildeten damals für mich das Signal zum Eingreifen. Es war höchste Zeit, die Entfaltung der Gesprächspunkte zu Ende zu führen und eine Ordnung in das Ganze zu bringen, wenn die Teilnehmer über das Vielerlei der Probleme die Lust an dem Gespräch nicht verlieren sollten.

In diesem Stadium der Gesprächsentwicklung muss der Leiter zwischen zwei möglichen Fehlern hindurchsteuern:

Die der Diskussionskunst besonders beflissenen Leiter bewahren meistens nicht die Ruhe, es überhaupt zu einer so weitgehenden Entfaltung der Gesprächspunkte kommen zu lassen. Sie wollen die Diskussion schon ordnen, ehe das Gespräch seine erste Runde gemacht hat und ehe alle Teilnehmer das geäußert haben, was sie gern loshaben wollen. Dadurch gewinnen die Teilnehmer den Eindruck, dass sie vom Leiter gegängelt werden und dass ihnen fremde Fragestellungen aufgenötigt werden. Auf diese Weise werden oft die lebhaftesten Gespräche zum vorzeitigen Erlahmen gebracht.

Nicht viel besser wirkt der entgegengesetzte Fehler. Er besteht darin, dass sich der Diskussionsleiter wie ein hilfloser Bürokrat benimmt. Er meint, Diskussionsleitung besteht lediglich darin, dem einen nach dem anderen in der Reihenfolge der Meldungen das Wort zu erteilen. Das Ergebnis solcher Bürokratie ist jedem bekannt, der wiederholt Diskussionen erlebt hat.

Es tritt nämlich der quälende Zustand ein, dass mit jedem Diskussionsredner das Thema wechselt und dass jeder Teilnehmer eine Viertelstunde warten muss, bis im Karussell der Fragen sein Thema wieder an die Reihe kommt. Das gibt der Diskussion eine große Zerfahrenheit. Die Teilnehmer sind entweder gelangweilt und schauen nach der Uhr, oder sie werden ungeduldig, weil ihr Thema nicht zu Wort kommt. Sie lassen den anderen nicht aussprechen, rufen dazwischen oder führen Privatgespräche.

Je besser der Start der Diskussion war und je leidenschaftlicher demzufolge die Teilnehmer an dem Gespräch interessiert sind, umso größer ist die Gefahr, dass die Diskussion an dieser Stelle zum Platzen kommt.

DIE ORDNUNG DES GESPRÄCHS

Wenn die Teilnehmer ohne Zwang zur Einhaltung eine sinnvolle Ordnung ihres Gespräches veranlasst werden sollen, dann muss ihnen zuerst die Lage des Gesprächs deutlich gemacht werden. Es ist überhaupt eine der wichtigsten Funktionen des Leiters, dass er von Zeit zu Zeit den Gang der Diskussion zusammenfasst und sichtbar macht. Dadurch kommt den Teilnehmern der Fortschritt der Diskussion zum Bewusstsein. Die Freude an der Weiterarbeit in einer Gemeinsamkeit des Gesprächs wird gestärkt.

Bei unserem obigen Diskussionsbeispiel wird der Leiter als die vier entstandenen Fragengruppen in wenigen Worten beschreiben und so die Überzeugung der Teilnehmer hervorrufen,

dass sie nicht über alle angeschnittenen Fragen gleichzeitig diskutieren können. Auf diese Weise wird in ihnen ohne jede Gewalttätigkeit die Bereitschaft entstehen, die Vorschläge des Leiters anzunehmen.

Sie haben eine Ordnung des Gesprächs zum Ziel. Für solche Vorschläge gibt es zwei verschiedene methodische Möglichkeiten. Der Leiter kann entweder vorschlagen, eine der bisher angeschnittenen Fragen aufzugreifen (Weg A).

Er kann aber, wenn ihm das nicht zweckmäßig erscheint, auch über die bisher gestellten Fragen hinaus einen Durchstoß nach vorn versuchen (Weg B).

Entschließt sich der Leiter für Weg A, eine der bisher schon aufgeworfenen Fragen dem weiteren Gespräch zugrunde zu legen, wird er sich überlegen, welche derselben für das Gesamtthema am fruchtbarsten ist und welche das breiteste Interesse bei dem Teilnehmerkreis findet.

In dem oben erzählten Beispiel entschied ich mich zunächst für den ersten Weg und beschloss, den Fragenkreis zu verfolgen, der die Sünden der Politiker zum Thema hatte. Ich sagte, dass an dem gegen die Politiker gerichteten Vorwurf sicher manches richtig sei und dass ich mir selber bewusst sei, auch schon manchem Menschen ein Ärgernis gegeben habe. Ich glaubte allerdings nicht, dass das nur von den Politikern gelte.

Ich hätte vielmehr beobachtet, dass auch manche Manager, manche Lehrer, Fach- und Führungskräfte, Fabrikmeister oder Vorarbeiter zuweilen demselben Vorwurf ausgesetzt seien. Das Ergebnis dieses Eingriffes in die Diskussion war, dass das Gespräch entgiftet wurde.

Es entfaltete sich daraufhin ein Gespräch über die Verantwortung des Einzelnen gegenüber der Gemeinschaft, von hieraus wurde später das Gespräch auf die Frage der Verantwortung des Menschen vor der Gemeinschaft übergeleitet. Ich war mir bewusst, damit zunächst vom Thema abzugeben. Ich nahm dies aber in Kauf, weil ich auf diesem Umweg eine persönliche Begegnung der Teilnehmer mit der Wirklichkeit zu erreichen hoffte.

An diesem Beispiel ist deutlich, dass auch eine geglückte Gesprächsführung zuweilen den Eindruck erwecken kann, als habe sie die Konsequenzen in der Verfolgung des Gesprächszieles aufgegeben. Dieser Eindruck ist durchaus keine Schande, denn der Versuch einer Ordnung des Gesprächs sollte niemals den Eindruck einer straffen Gängelung der Gesprächspartner hervorrufen.

Das unkontrollierte Ausgleiten auf Abwege muss aber notfalls durch energische Eingriffe verhindert werden. Hat der Leiter den Eindruck, dass keine der bisher von den Teilnehmern angeschnittenen Fragen wirklich fruchtbar ist und allgemeines Interesse findet, muss er selbst über diese aufgeworfenen Fragen hinaus

einen Durchstoß nach vorn anregen. Er muss versuchen, die zerfallene Diskussionsgemeinschaft zu einem von vorn liegenden Diskussionspunkt mitzureißen.

Er wird zum Beispiel eine Lösungsmöglichkeit der Hauptfrage in die Debatte werfen. Bei einer zweiten Diskussion über die Politik habe ich diesen Durchstoß nach vorn dadurch erreicht, dass ich Folgendes äußerte: *„Es sind bisher eine Reihe von Gegengründen gegen die Diplomatie der Politiker vorgebracht worden. Trotzdem ist mir noch nicht deutlich geworden, ob es tatsächlich in diesem Kreis einen Menschen gibt, der im Ernst die Behauptung aufstellt, dass es keinen ehrlichen Politiker gibt.“*

Meine schärfsten Opponenten erwiderten darauf, dass es natürlich „eine Führungsnatur“ geben müsse. Damit war der beabsichtigte Durchstoß nach vorn erreicht.

Das weitere Gespräch entfaltete sich dann an meiner Gegenfrage, was sie denn mit einer Führungsnatur meinten. Die Diskussion war so auf eine neue Höhe geführt:

Die Teilnehmer hatten sich darauf geeinigt, ernsthaft über die Frage nach der Redlichkeit der Politiker zu sprechen, und sie begannen, ihren verschiedenen Ansichten über den Charakter von Politikern darzulegen. Damit war der Diskussionsleiter vor eine weitere Aufgabe gestellt.



DIE KLÄRUNG DER STANDPUNKTE

Die Aufgabe der Klärung einer Diskussion ist der Aufgabe ähnlich, die dem Leiter während der Entfaltung zufällt. Der Unterschied dieses neuen Diskussionsabschnittes von dem früheren besteht darin, dass jetzt das Thema nicht mehr in seine Breite und Entfaltungsmöglichkeit ausgestreckt wird.

Die Teilnehmer haben sich ja durch die ordnenden Anregungen des Leiters entschlossen, an einer Stelle in die Tiefe zu bohren. Soweit die einzelnen Teilnehmer sich an diese Punkte halten, wird ihnen nun wieder der Zügel locker gelassen. Der Leiter achtet nur darauf, dass jeder die Gelegenheit bekommt, seinen Standpunkt darzulegen.

Auf Zügelung der Redseligen und Ermunterung der Schweigenden kommt es an

Erst wenn sich gewisse Gedankengänge wiederholen oder wenn sich das Gespräch in Einzelfragen verliert, greift der Leiter wieder ein, indem er den Stand der Diskussion zum Bewusstsein bringt. Er beschreibt kurz die verschiedenen Auffassungen und stellt sie zur weiteren Klärung nebeneinander. Damit ergeht an die Teilnehmer die Aufforderung zu überlegen, worin die Verschiedenartigkeit der eingenommenen Standpunkte begründet ist.

Auch hier werden sich wieder zwei Linien voneinander abheben, die grundsätzlich in jeder Diskussion, gleich welches Thema besprochen wird, unterschieden werden können.

Es gibt (A) Unterschiede in der Beobachtung der Fakten und es gibt (B) Unterschiede in den vertretenen Prinzipien.

- A. Die weitere Diskussion wird sich damit beschäftigen, zunächst die Richtigkeit in der Beobachtung dieser Fakten zu überprüfen. Bei dem Thema Diplomatie in der Politik handelt es sich freilich weniger um objektiv feststellbare Fakten als um persönliche Erfahrungen und Entscheidungen.
- B. Bei der Nebeneinanderstellung der verschiedenen beobachteten Fakten wird schon durchscheinen, dass hinter der Verschiedenartigkeit der Erfahrungen prinzipielle Grundhaltungen verborgen sind.

Der Leiter muss also versuchen, durch geschickt eingeworfene Gegenfragen diese (den Diskussionsrednern oft selbst nicht bewussten) Grundhaltungen sichtbar werden zu lassen. Wenn dem Leiter das gelungen ist, wird er am Schluss dieses Abschnittes der Diskussion wieder die erkannten Fakten und Prinzipien nebeneinanderstellen und damit die Teilnehmer vor die Aufgabe stellen, zu einer Entscheidung zu gelangen.

DIE ENTSCHEIDUNG

Wenn es dem Leiter gelungen ist, bis zu diesem Punkt vorzudringen und die Verschiedenartigkeit der beobachteten Fakten und der aufgetauchten Prinzipien zum Bewusstsein zu bringen, ist der wichtigste Teil der Schlacht geschlagen. Die Teilnehmer werden die Überzeugung haben, dass sie, auch wenn noch kein gemeinsames Ergebnis vorliegt, immerhin ein Interessantes und fruchtbares Gespräch geführt haben. Vielleicht werden sie einem Irrtum in ihren Beobachtungen und in ihren Grundsätzen nicht öffentlich zugeben, aber eine Bereitschaft zur Verständigung ist angebahnt.

Auf die Dauer genügt dies allerdings nicht, weil jede Gemeinschaft der Menschen, die im unverbindlichen bleiben, ein letztes Gefühl der Unfruchtbarkeit zurücklässt, selbst wenn sie von einer außerordentlichen Beweglichkeit durchzogen ist.

Der Diskussionsleiter muss darum bei jedem Gespräch versuchen festzustellen, bis zu welchem Grad eine gemeinsame Entscheidung der diskutierten Fragen möglich ist und welche Konsequenzen eines Willensentschlusses daraus gezogen werden können.

Es wäre zweifellos ein Unfug, wollte man jede Art von Gespräch mit einer gemeinsamen „EntschlieÙung“ beenden. Gespräche, die der einfachen geistigen Begegnung dienen, wollen ja nichts anderes als eine gegenseitige geistige Befruchtung. Aber selbst in diesem Fall wird der Leiter am Schluss des Gespräches festzustellen versuchen, an welchen Punkten eine Einmütigkeit besteht. Er wird die Teilnehmer zu der Überlegung veranlassen, was weiter geschehen soll.

Zum mindesten die Frage, wann, wo und über welche der noch offenen Fragen weiter gesprochen werden soll, muss am Schluss der Diskussion wirklich entschieden werden.

Eine solche Entscheidung kann in manchen Fällen einen großen Willensentschluss darstellen.

Gelingt es etwa dem Leiter, der den Kreis von Menschen in ein Gespräch über geschäftliche oder über politische Fragen gezogen hat, am Schluss die einmütige EntschlieÙung herbeizuführen, dass man weiter gemeinsam über diese Frage sprechen will, so hat er eine wichtige Entscheidung erzielt.

Erst recht kommt es natürlich bei jeder Art von Geschäftssitzung darauf an, dass der Leiter im richtigen Moment eine Entscheidung der erörterten Fragen herbeiführt.

Das ist von dem Augenblick an möglich, an dem alle Teilnehmer die Gelegenheit hatten, ihre wichtigsten Gesichtspunkte auszusprechen und sobald demzufolge zu erwarten ist, dass kein Teilnehmer mit dem Gefühl weggeht, überhaupt nicht gehört worden zu sein.

Um das Ziel einer irgendwie gearteten Entscheidung am Schluss der Diskussion zu erreichen, muss der Leiter während des ganzen Gespräches die Zeit im Auge behalten und rechtzeitig auf diese Linie einlenken. Er wird also spätestens eine Viertelstunde, ehe der Erste zur Bahn muss, um Vorschläge bitten, was weiter zu tun und zu bereden ist.

Das allmähliche Abbröckeln der Teilnehmerschaft wirkt außerordentlich lähmend auf die Entschlusskraft des Kreises. Der Grundsatz, jede Diskussion sollte beendet werden, solange sie noch heiß ist, hat sein gutes Recht.

Es ist besser, notfalls eine Entscheidung zu vertagen, nur über die geklärten Punkte zu entscheiden und die übrigen zurückzustellen, als die Diskussion allmählich im Sande verlaufen und die Beschlüsse schließlich nur noch in dem kleinen Kreis

der Unentwegten fassen zu lassen. Das wäre höchstens als Kampfmaßnahme im Rahmen einer parlamentarischen Taktik denkbar. Mit einer kultivierten Gesprächstechnik hat das nichts mehr zu tun.

Gelingt es dem Leiter, rechtzeitig zu einer Abstimmung oder sonst wie gearteten EntschlieÙung seines Kreises zu kommen, muss er am Schluss zumindest eine Entscheidung darüber herbeiführen, ob und wann eine nächste Besprechung stattfindet, ob ein Ausschuss zur weiteren Klärung der Frage eingesetzt werden soll, ob und wer weiteres Material für die Diskussion herbeischafft und so fort.

In den meisten Diskussionen hat der die Aufgabe, die Teilnehmer nicht auseinandergehen zu lassen, ohne dass sie am Schluss des Gespräches einem irgendwie gearteten Willensbeschluss gefasst haben.

In diesem Sinne steht nicht nur bei den pragmatischen Amerikanern, sondern bei jedem Kreis von Menschen, der gemeinsam zielführend denken will, am Schluss des Gespräches die gemeinsame Frage:

„What to do?“

„Was soll nun geschehen?“

KURZER SPIEGEL ZUR SELBSTKRITIK

Wer die Gesprächsleitung erlernen will, muss sich nach jedem Gespräch prüfen, ob es befriedigend verlaufen ist und an welchen Stellen er Fehler gemacht hat.

Als Anleitung für solche Selbstbesinnung mögen folgende Fragen dienen:

1. **War der Raum, in dem Gespräch stattfand, dafür geeignet?**
 - a) Konnten die Teilnehmer Einander sehen, und fühlten sie sich behaglich?
 - b) War der Raum richtig geheizt und gelüftet?
 - c) Mussten die Teilnehmer in einer störenden Weise ins Licht sehen?
 - d) SaÙ der Leiter so, dass er alle Wortmeldungen sehen konnte?
2. **Herrschte eine gute Gesprächsatmosphäre?**
 - a) Konnten alle Teilnehmer den Eindruck gewinnen, dass sie bei dem Gespräch ehrlich willkommen waren?
 - b) Gewannen sie das Gefühl, etwas beizutragen?
 - c) Hat der Leiter auch die schüchternen und zurückhaltenden Teilnehmer zur aktiven Teilnahme ermutigt?
 - d) Spielte der Leiter die Rolle eines brüderlichen Gesprächsvermittlers, oder nahm er eine beherrschende Stellung ein, so dass sich die Teilnehmer wie eine Schulklasse vorkamen?



ZIENTERRA® GMBH

Alfred-Rademacher-Str. 2
Landhaus im Neuen Park
D-53332 Bornheim bei Bonn
Tel.: +49 22 22. 91 17 0
Fax: +49 22 22. 61 82 6

kontakt@zienterra-akademie.de
www.zienterra-akademie.de

Copyright 2014 by
Institut für Rhetorik und Kommunikation, Zienterra GmbH
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und
Verbreitung, sind vorbehalten, Printed in Germany