

Pellini
Seminare



Coaching
Training

Reden-Verhandeln-Diskutieren

Trainingsunterlagen für Seminare

Wie bring ich meine Botschaft rüber?

Christian Pellini
+43 664 3951538
christianp@flurweg.net
1chpe.wordpress.com (aktuelle Infos)

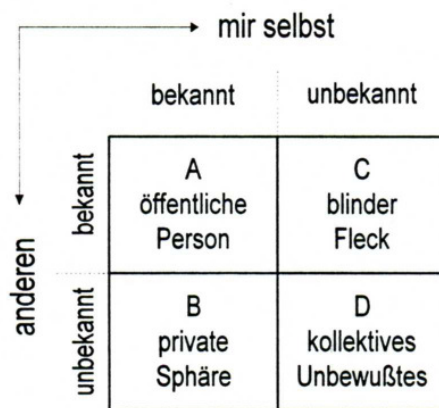
Inhaltsverzeichnis

Das Johari-Fenster	2
Feedback	3
Regeln für eine hilfreiche Kritik	4
Die Ebenen der Kommunikation	5
Die Faktoren der Verständlichkeit	6
Argumentatives Sprechdenken - der Dreischritt	7
Aktives Zuhören	8
Die Aufgaben der Argumentation	9
Die konstruktive Argumentation	10
Was ist Moderation?	12
Formen der Moderation	13
Die Aufgaben eines/r Diskussionsleiters/in	14
Vorbereitung auf die Diskussionsleitung	16
Frageformen	17
Der Einsatz von Fragen	18
Literatur-Empfehlungen	19

DAS JOHARI-FENSTER

Das Johari-Fenster, benannt nach seinen Autoren Joe Luft und Harry Ingham, ist ein einfaches graphisches Modell, das die verschiedenen Bereiche von Selbst- und Fremdwahrnehmung und die Möglichkeiten ihrer Veränderung im Verlauf von Gruppenprozessen veranschaulicht.

Verhaltensbereiche



Quadrant A: Bereich der freien Aktivität, der öffentlichen Sachverhalte und Tatsachen, wo Verhalten und Motivation sowohl mir selbst bekannt als auch für andere wahrnehmbar sind.

Quadrant B: Das ist der Bereich des Verhaltens, der mir bekannt und bewußt ist, den ich aber anderen nicht bekannt gemacht habe oder machen will. Dieser Teil ist meine Privatsphäre und für andere verborgen.

Quadrant C: Ist der blinde Fleck der Selbstwahrnehmung, d.h. jener Teil des Verhaltens, der für andere sichtbar und erkennbar ist, mir selbst hingegen nicht bewußt. Abgewehrtes, Vorbewußtes und nicht mehr bewußte Gewohnheiten fallen hierunter. Dieser Quadrant soll in Trainingsgruppen verkleinert werden.

Quadrant D: Er erfaßt Vorgänge, die weder mir noch anderen bekannt sind und sich in dem Bereich bewegen, der in der Psychologie „unbewußt“ genannt wird. Dieser Bereich wird in der Regel in Trainingsgruppen nicht bearbeitet.

FEEDBACK

Grundsätzlich ist jedes aufeinander bezogene Verhalten zweier oder mehr Menschen „Feedback“. In unserem Zusammenhang ist damit jedoch eine bewußte, ausdrückliche „Rückmeldung“ (siehe Begriff „Rückkopplung“ in der Nachrichtentechnik) gemeint. Der Empfänger einer Nachricht teilt dem Sender mit, wie seine Botschaften angekommen sind und was sie in ihm auslösen.

Merkmale konstruktiven Feedbacks:

Beschreibend

Das steht im Gegensatz zu bewertend, interpretierend oder Motive suchend. Indem Sie Ihre eigene Reaktion beschreiben, überlassen sie es dem anderen, diese Information nach seinem Gutdünken zu verwenden. Indem Sie moralische Bewertungen unterlassen (gut oder schlecht, richtig oder falsch..), vermindern Sie im anderen den Drang zur Verteidigung und/oder zur Ablehnung der angebotenen Information.

Konkret

Das steht im Gegensatz zu allgemein. Stempeln Sie Ihre Partner nicht mit pauschalen Eigenschaften ab und geben Sie nicht Feedback über seine Person. Sie haben nur begrenztes Verhalten wahrnehmen können und das sollte in Ihrer Äußerung auch deutlich werden.

Angemessen

Feedback kann verletzend, kränkend oder sogar zerstörend wirken, wenn wir dabei nur unsere eigenen Bedürfnisse beachten und die Bedürfnisse des Empfängers nicht genügend berücksichtigen. Angemessenes Feedback muß daher auch auf die Person des Empfängers abgestimmt sein.

Brauchbar

Feedback muß sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger zu ändern fähig ist. Wenn jemand auf Unzulänglichkeiten aufmerksam gemacht wird, auf die er keinen einfluß hat, fühlt er sich nur umso mehr frustriert.

Differenziert

Teilen Sie dem Empfänger Ihre Wahrnehmungen als Wahrnehmungen, Ihre Interpretationen als Interpretationen und Ihre Gefühle als Gefühle mit.

Erwünscht und zur rechten Zeit

Feedback darf niemals aufgezwungen werden. Ein ungebetenes Feedback kann beim Empfänger zu einer völligen Ablehnung der Information führen. Außerdem ist Feedback umso wirksamer, je kürzer der Abstand zwischen dem wahrgenommenen Verhalten und der Rückmeldung ist.

REGELN FÜR EINE HILFREICHE KRITIK

Wenn Sie Feedback geben, dann:

- sagen sie beides: was Ihnen positiv aufgefallen ist und was Sie für veränderungswürdig halten
- sprechen Sie die Person, die Sie meinen, direkt an
- sprechen Sie von Ihren eigenen Beobachtungen und nicht von „man“
- konzentrieren Sie sich auf die Wirkung auf Ihre eigene Person
- analysieren Sie den anderen nicht
- bringen Sie Ihre Kritik so, daß der andere nicht verletzt wird - die Kritik soll ihm ja schließlich weiterhelfen
- geben sie kein Urteil oder moralische Bewertungen ab, sondern Ihren persönlichen Eindruck
- überprüfen Sie Ihre Wahrnehmung
- seien Sie möglichst ehrlich

Wenn Sie Feedback erhalten, dann:

- nehmen Sie Feedback nur dann an, wenn Sie dazu in der Lage sind
- hören sie aber dann zunächst nur ruhig zu
- versuchen Sie nicht, sofort etwas klarzustellen oder sich zu rechtfertigen
- argumentieren Sie nicht auf der inhaltlichen Ebene weiter
- fragen Sie nach, wenn etwas unklar ist
- denken Sie erst später, in einem ruhigen Moment, über das Feedback nach
- entscheiden sie ehrlich, was für sie von Bedeutung ist und was nicht

DIE EBENEN DER KOMMUNIKATION

Sobald zwei oder mehrere Menschen miteinander kommunizieren - und das tun sie bekanntlich immer, wenn sie aufeinander treffen - vollzieht sich die Kommunikation zwischen ihnen auf mehreren Ebenen

1. Inhaltsebene

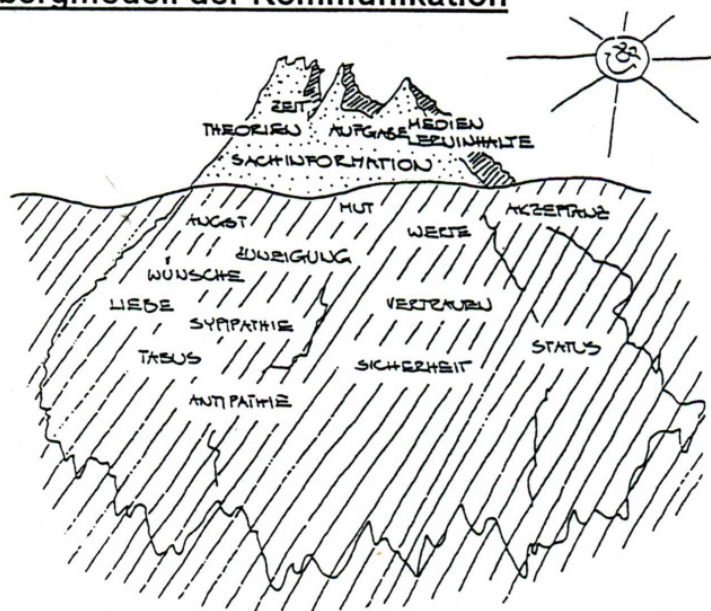
Dies ist die Ebene der verstandesmäßigen Leistungen und der sachlich-inhaltlichen Probleme. Auf dieser Ebene wird zumeist bewußt kommuniziert. Es geht hierbei um die Sache, um Themen, Zahlen, Daten, Fakten, Informationen, Argumente etc. Der Inhalt kann wichtig oder unbedeutend, richtig oder falsch, aktuell oder unaktuell sein. Er kann für den Sender und für den Empfänger unterschiedliche Bedeutung haben, aber auch verschieden gedeutet werden.

2. Beziehungsebene

Dies ist die Ebene der Gefühle und Empfindungen, der Beziehungen und Stimmungen. Sie erfaßt die Zuwendung oder Ablehnung, Sympathie oder Antipathie, die Liebe oder den Haß zwischen Menschen. Es geht um Vertrauen und Mißtrauen, Ärger, Kränkung, Beleidigung, Vorurteile, Freude, Glück, Selbst- und Fremdbild, aber auch um Macht, Hierarchie und Prestige.

Störungen auf der Beziehungsebene werden sehr häufig nicht angesprochen sondern verdeckt auf der Inhaltsebene ausgetragen: Mißverständnisse häufen sich, Entscheidungen werden schwieriger, manche Vorschläge werden scheinbar grundlos abgelehnt - der Grund liegt womöglich nicht in sachlichen Differenzen sondern in der Antipathie oder in unausgetragenen Konflikten der Beteiligten.

Das Eisbergmodell der Kommunikation



DIE FAKTOREN DER VERSTÄNDLICHKEIT

Die vorschnelle Annahme: „Weil ich weiß, wovon ich rede, werden es auch meine ZuhörerInnen verstehen“, erweist sich immer wieder als eine Fehleinschätzung. Verstanden werden ist keine Sache des Zufalls, denn Verständlichkeit in der sprachlichen Formulierung kann planmäßig angestrebt und gelernt werden.

Durch Verständlichkeit schafft sich der/die SprecherIn bei den Zuhörern eine günstige gefühlsmäßige Basis. Geringe Verständlichkeit hingegen verursachen bei den Zuhörern ein gewisses Unbehagen, Langeweile oder sogar Ärger, die sich auf den/die SprecherIn zurückübertragen.

Achten Sie daher bei ihren Reden und Diskussionsbeiträgen auf folgende Punkte:

1. Einfachheit:

- ◇ kurze, einfache Sätze
- ◇ geläufige Wörter
- ◇ Fachbegriffe erklären
- ◇ konkrete Ausdrucksweise
- ◇ anschaulicher Stil

2. Gliederung, Ordnung:

- ◇ folgerichtiger Aufbau
- ◇ nachvollziehbarer, roter Faden
- ◇ übersichtliche Gliederung
- ◇ Unterscheidung von Wesentlichem und Unwesentlichem
- ◇ bei längerer Rede Überblick am Beginn

3. Kürze, Prägnanz:

- ◇ auf die Ziele konzentriert
- ◇ aufs Wesentliche beschränkt
- ◇ so lang wie notwendig und so kurz wie möglich
- ◇ angemessene Informationsdichte
- ◇ kurze Zusammenfassungen einbauen
- ◇ auf überflüssige Details verzichten

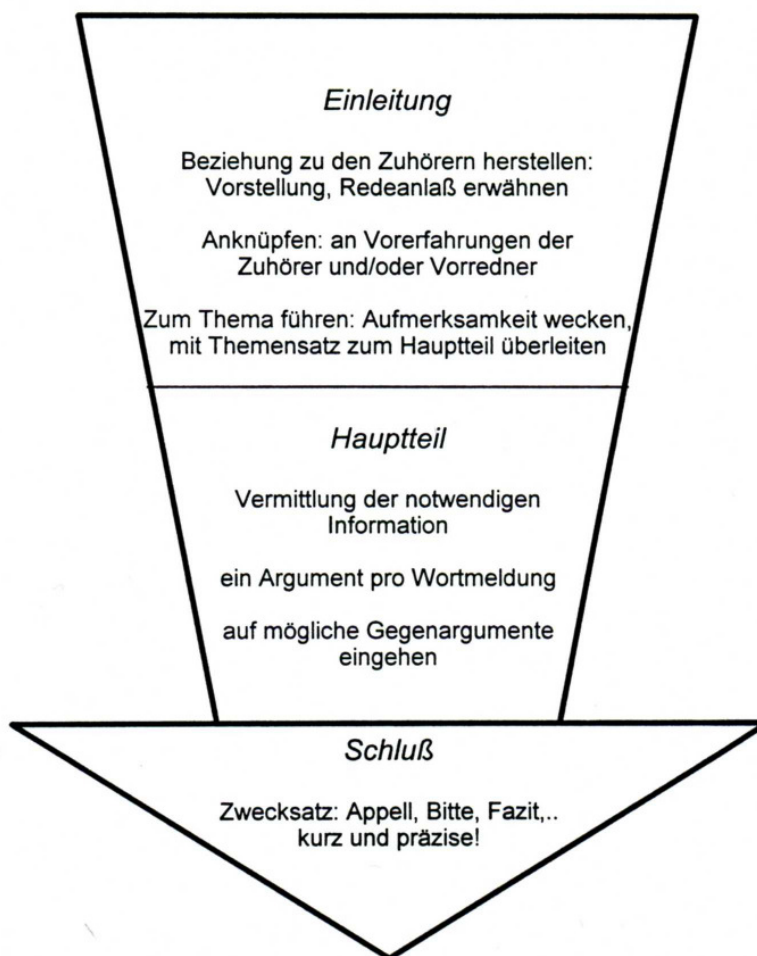
4. Stimulanz:

- ◇ Lautstärke, Sprechtempo und Tonfall variieren
- ◇ spannungsvolle Höhepunkte schaffen
- ◇ Eintönigkeit und Monotonie vermeiden
- ◇ Wichtiges hervorheben
- ◇ Zuhörer persönlich ansprechen
- ◇ anregend und interessant formulieren

ARGUMENTATIVES SPRECHDENKEN - DER DREISCHRITT

Auch ein kurzer Redebeitrag sollte sachlich und psychologisch gegliedert sein.
Ein Modell dafür ist der „argumentative Dreischritt“.

Die drei Teile eines Redebeitrags



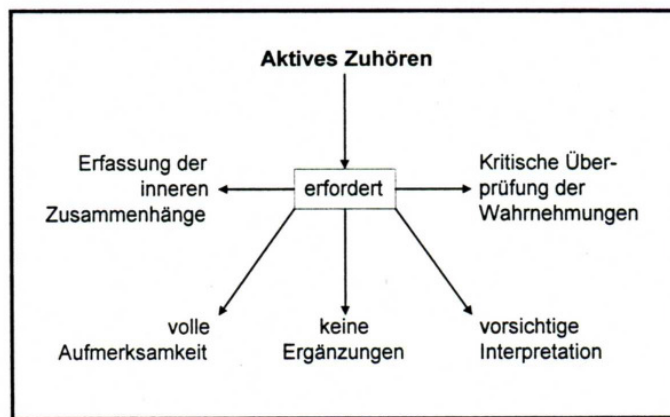
Der Schluß ist der Höhepunkt des Redebeitrages. Er soll kurz, prägnant und motivierend sein. Der Schluß, formuliert in einem Zwecksatz, enthält keine Begründungen mehr. Der Zwecksatz ist dann gelungen, wenn er sich quasi zwingend aus der vorangegangenen Argumentation ergibt.

AKTIVES ZUHÖREN

Zuhören bedeutet nicht nur lauschen und den Gesprächspartner ausreden lassen. Viel wichtiger ist es, herauszufinden, wie die Landkarte des Gesprächspartners aussehen könnte und zu verstehen, was der Gesprächspartner mit seiner Mitteilung gemeint hat.

Was ein Gesprächspartner meint, steht oft nur zwischen den Zeilen. Z.B.: „Es ist schon sehr spät“ kann heißen: „Ich möchte jetzt endlich gehen.“

Aktives Zuhören heißt, den Sinn der Aussagen unseres Gesprächspartners zu ermitteln und darauf einzugehen. Das geschieht dadurch, daß wir den vermeintlichen Kern der Gesprächsbeiträge unseres Gegenübers mit eigenen Worten zusammenfassen und versuchen, mit Fragen weiter zu erschließen.



Gefahrenpunkte, die das aktive Zuhören erschweren, sind:

- ungünstiger äußerer Rahmen (Lärm, andere Eindrücke,...)
- fehlende Konzentration, abschweifen zu eigenen Gedanken
- falsche oder vorschnelle Interpretationen - d.h. die eigenen „Schubläden“, in die wir unsere (selektiven!) Wahrnehmungen einordnen
- unsere „Erfahrung“ - wir glauben häufig sehr bald zu wissen, wer der andere ist und was er sagen will
- Desinteresse am Partner oder am Thema, verbunden mit mangelnder Bereitschaft, Gründe und wirkliche Zusammenhänge zu suchen
- Fixierung auf die eigenen Argumente, d.h. gar nicht hören wollen, was uns die anderen zu sagen haben, sondern sie als reine „Stichwortgeber“ benutzen

Hilfsmittel des aktiven Zuhörens sind:

- „Paraphrasieren“ des sachlichen Gehalts: Umschreibung bzw. Zusammenfassung mit eigenen Worten
- „Verbalisieren“ des emotionalen Gehalts: benennen und ansprechen der Gefühlsebene

DIE AUFGABEN DER ARGUMENTATION

In jeder Argumentation geht es im wesentlichen um drei Dinge:

- **um den Zustand**
- **um das Ziel**
- **um die Maßnahmen**

Daraus leiten sich vier Aufgaben der Argumentation ab:

1. den Gesprächspartner dazu zu bringen, daß er den Zustand so sieht, wie Sie ihn darstellen
2. den Gesprächspartner davon zu überzeugen, daß das Ziel, das Sie verfolgen, das einzig erstrebenswerte ist
3. dem Gesprächspartner zu zeigen, daß keine andere Maßnahme Erfolg verspricht oder zumindest nur einen ungleich geringeren
4. dem Gesprächspartner zu vermitteln, daß die eigene vorgeschlagene Maßnahme den alleinigen oder zumindest den größten Erfolg verspricht.

Dementsprechend hat die Gegenargumentation ebenfalls vier Aufgaben:

1. zeigen, daß der Zustand gar nicht so ist, wie ihn der Gegner darstellt
2. aufzeigen, daß es andere, erstrebenswertere Ziele gibt
3. aufzeigen, daß es andere, bessere Maßnahmen gibt
4. aufzeigen, daß die vom Gegner vorgeschlagene Maßnahme von Mißerfolg gekrönt sein wird oder zumindest ihr Erfolg äußerst zweifelhaft ist.

Argumentations-Fahrplan

Die vier Punkte bauen jeweils aufeinander auf. In einer konstruktiven argumentativen Auseinandersetzung ist es sinnvoll, sich zuerst über den Zustand zu einigen, dann ein gemeinsames Ziel zu finden und danach über Maßnahmen zu verhandeln. Geschieht dies nicht, so wird über die Vorschläge auf der Ebene des Verhaltens (Maßnahmen) gestritten, ohne daß die Voraussetzungen der beteiligten Partner vorher abgestimmt wurden. Eine Einigung wird, so nahe sie manchmal erscheinen mag, in diesem Fall nur sehr schwer zu erzielen sein.

DIE KONSTRUKTIVE ARGUMENTATION

Konstruktiv argumentieren heißt, den eigenen Standpunkt, die eigene Meinung, die eigenen Argumente fair und positiv, d.h. ohne emotionalen Druck und ohne Scheinargumentation an den Gesprächspartner heranzutragen.

Ein konstruktives Argument drückt möglichst klar aus, was gemeint ist und vermeidet Andeutungen, Anspielungen oder Untergriffe (Provokation, persönliche Angriffe etc.)

Für konstruktive Argumentation gibt es kein Rezept. Sie hat jedoch einigen wichtigen Regeln zu folgen und zeichnet sich durch besondere Merkmale aus.

Regeln konstruktiver Argumentation:

- Argumente des Partners nicht übergehen
- Gefühle des Partners beachten und respektieren
- immer wieder prüfen, was der Partner tatsächlich meint
- den Gesprächsverlauf gemeinsam steuern
- die eigenen Interessen und Gesprächsziele nicht im Verborgenen lassen.

Merkmale positiver und konstruktiver Argumentation

Freundlicher, positiver Beginn

Keine Konfrontation, kein „Nein!“ und keine Belehrung am Anfang eines Gesprächs, das würde nur zur sofortigen Verhärtung auf der Beziehungsebene und zu hohem Mißtrauenspotential führen. Schaffen Sie eine bejahende Atmosphäre, indem Sie den Standpunkt, die Interessen und persönlichen Anliegen des Partners erfragen.

Sachlichkeit

Auch wenn der Gesprächspartner unsachlich oder aggressiv wird, bleiben Sie ruhig. Fühlen Sie sich sich möglichst nicht persönlich angegriffen. Ablehnung zu Beginn eines Gesprächs bedeutet noch nicht, daß Sie den Partner nicht doch überzeugen können. Häufig wirken unsere Argumente erst später, wenn die anderen allein darüber nachdenken.

Zielorientierung und Kürze

Nur ein kurzer Redebeitrag gibt dem Gesprächspartner die Chance, die wesentlichen Aussagen aufzunehmen und Ihnen konstruktiv zu entgegnen. Langes Reden signalisiert möglicherweise Dominanzbestrebungen (oder auch Unsicherheiten) und überfordert möglicherweise die Erinnerungsfähigkeit der ZuhörerInnen. Einige wenige, dafür aber klar herausgearbeitete Gedanken genügen zumeist.

Das Gesicht wahren lassen

Greifen Sie Ihren Gesprächspartner auch dann nicht zu hart an, wenn Sie mit Ihren Argumenten überlegen sind. Angegriffene oder bloßgestellte Menschen wehren sich in den meisten Fällen. Sie reagieren aggressiv, ablehnend oder verstockt. Wenn das Gespräch nicht den gewünschten Verlauf nimmt, nicht auf den anderen immer lauter einreden oder abrupt abbrechen, sondern positiv und freundlich beenden. („Wir können ja ein andermal darüber weiterreden!“)

Eindeutigkeit

Eine Aussage ist eindeutig, wenn alle ihre Teile für sich klar und verständlich sind und diese Teilaussagen zueinander nicht im Widerspruch stehen. Außerdem vermeidet sie die Beeinflussung über Gefühle oder pauschale Behauptungen.

Partnerbezogene Sprache

Die Verwendung von Fachchinesisch oder eines Gruppencodes grenzt den Gesprächspartner aus und erschwert einen konstruktiven Dialog.

Entsprechend der Regel „Wirksam ist nur, was der Kommunikationspartner versteht“ liegt es im eigenen Interesse, verständlich zu argumentieren - ausgenommen der Gesprächspartner soll durch einen beeindruckenden Wortschwall verblüfft und besiegt werden.

Anschaulichkeit (Beispiele)

Argumentation ist dann am erfolgversprechendsten, wenn sie klar und lebendig ist. Langatmige, theoretische Abhandlungen sind zu vermeiden. Unterstützen Sie Ihre Aussagen durch zugkräftige und anregende Beispiele.

Persönlich ansprechen

Jeder Mensch will als Persönlichkeit angesprochen werden. Nennen Sie daher auch während des Gesprächs einige Male den Namen des oder der anderen. Sie erreichen damit rascher eine gute Beziehung zum Gegenüber.

Argumente wiederholen

Vor allem bei Hauptargumenten und wichtigsten Kernaussagen ist es entscheidend, sie im Laufe eines Gesprächs mehrmals zu wiederholen, um sie dem Gesprächspartner wirklich nahezubringen. Öftere Wiederholungen erzielen Wirkung!

Humor

Auch bei ernsten Gesprächen sind Humor und Witz in kontrollierter Dosierung die Würze des Gesprächs und vermitteln einen persönlichen, spontanen und lebendigen Eindruck.

WAS IST MODERATION?

Je nach Zielsetzung einer Veranstaltung kann man unterscheiden zwischen der

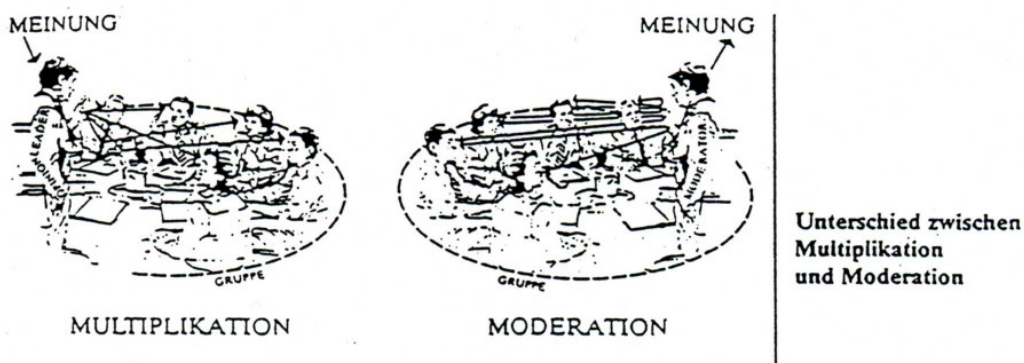
a) Multiplikationssituation

Um eine Multiplikationssituation handelt es sich, wenn es hauptsächlich darum geht, die breite Übernahme einer vorgegebenen Meinung zu erreichen.

Kennzeichnend für diese Situation ist, daß eine oder mehrere Personen wissen, „wo es lang geht“, daß sie bestimmte Ziele, Lösungen und Ergebnisse vor Augen haben, für die sie die Zustimmung der Anwesenden erreichen wollen.

b) Moderationssituation

In dieser Situation ist es Zielsetzung, einen Diskussions- und Meinungsbildungsprozeß in Gang zu setzen, bei dem das kreative Potential aller Anwesenden aktiviert und genutzt werden soll. Im Idealfall wird die daraus entstandene Gruppenmeinung als Handlungsrichtlinie von allen übernommen.



Moderation bedeutet somit, den Informations-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozeß einer Gruppe zu leiten und zu strukturieren.

Dabei soll die durch Moderation vorgegebene Struktur

- so frei sein, daß genügend Raum zur Entwicklung eines Informationsflusses unter Beteiligung aller möglich ist,
- so straff sein, daß
 - das Thema nicht verloren geht
 - Ablaufschritte nicht vermischt werden
 - jederzeit Klarheit über den Stand des Prozesses herrscht
 - „Vielredner“ gebremst werden und „Stille“ genügend Raum und Zeit bekommen, sich zu äußern,
- gewährleisten, daß die Ergebnisse der Diskussion erhalten bleiben.

FORMEN DER MODERATION

Informelle Moderation

Moderationsfunktionen können von DiskussionsteilnehmerInnen bei Bedarf auch ohne Vereinbarung wahrgenommen werden.

Es sind dies vor allem Orientierungsfunktionen, wie

- Formulierung des Themas, der Fragestellung, des jeweiligen Arbeitsschrittes
- Zusammenfassung des bisher gesagten, (Zwischen-)Ergebnisse, Entscheidungen, usw.
- Visualisierung (Flip-Chart, Tafel, Overhead,...)

Explizite Moderation

Zusätzlich zu den bei „informelle Moderation“ angeführten Funktionen stehen einem offiziell eingesetzten Moderator noch weitere Möglichkeiten zur Verfügung.

Bei der Leitung von Diskussionen und Besprechungen ist dies vor allem die Verwaltung von Wortmeldungen und Redezeit und - je nach Situation - der Einsatz der sogenannten „Metaplantchnik“. Gemeinsames Ziel dieser Techniken ist es, den Arbeitsprozeß anregend, überschaubar und produktiv zu gestalten.

Hilfsmittel: Pinwand, große Packpapierbögen, farbige Kärtchen, Stecknadeln, Klebepunkte, Filzstifte

- Hilfsregeln:
- Redezeitbegrenzung (ca. 1/2 Minute):
Wer mehr sagen will, muß sich öfter melden
 - schriftlich diskutieren:
Äußerungen auf Packpapier oder Kärtchen, die dann angeheftet werden.
Dies erlaubt die gleichzeitige Äußerung vieler und läßt alle zu Wort kommen.
 - Visualisieren:
Alles wird für alle lesbar festgehalten. Das vermindert die Gefahr des Sich-im-Kreise-Drehens und ergibt ein Simultenprotokoll.
 - Übereinstimmungen und Differenzen markieren:
So werden Problemlandschaften sichtbar und können zu einem späteren Zeitpunkt diskutiert werden.

DIE AUFGABEN EINES/R DISKUSSIONSLEITERS/IN

1. Einleitung

Das Einleitungsstatement eine/r Diskussionsleiters/in umfaßt zumindest:

- Begrüßung
- Vorstellung von Thema, Gästen und Referenten
- Überblick über den Ablauf (Struktur, Zeitplan etc.)
- Hinweis zur eigenen Rolle
- Inhaltlicher Einstieg und Überleitung zu Referaten

2. Wort erteilen

Je nach Größe des Kreises Rednerliste führen; Abweichungen von der Liste:

- a) bei einem Beitrag „direkt dazu“
- b) um einen bis dahin kaum Beteiligten zu Wort kommen zu lassen (ermuntern!)
- c) wenn sich das Gespräch eindeutig polarisiert („Zwiegespräche“)
- d) wenn immer die gleichen (schnellen) Teilnehmer auf der Rednerliste stehen

3. Redezeitbegrenzungen nach Abstimmung mit den Teilnehmern einführen

Bei Überschreiten der vereinbarten Zeit zuerst darauf hinweisen (z.B.: „30-Sekunden-Regel“); wenn das nichts nützt, das Wort entziehen (Vorsicht: Autoritätskonflikt möglich!)

4. Bei völligem Abgleiten vom Thema „zur Sache bitten“

Ausuferungen, Kampfgesprächen und dem Sich-verlieren-im-Detail vorbeugen

5. Wenn nötig, Teilnehmer zur Ordnung rufen

Auf unproduktives, störendes Verhalten hinweisen oder besser noch, die Gruppe danach fragen und entscheiden lassen

6. Standpunkte herauskristallisieren

Für Klarheit in der Diskussion sorgen, d.h. durch nachfragen bzw. aktives zuhören (zusammenfassendes wiederholen) die Positionen der TeilnehmerInnen transparent machen.

7. Verdeutlichen

- a) einen ungeschickt oder unklar formulierten Beitrag (behutsam) nachformulieren und Richtigkeit bestätigen lassen
- b) ein Fremdwort bzw. einen Fachterminus erklären bzw. erklären lassen

8. Zwischenbilanz ziehen

Zusammenfassen und den Stand der Diskussion deutlich machen, auf weiteren Ablauf (ausständige Programmpunkte, Zeit,..) hinweisen

9. Impulse geben

- a) zu Beginn des Gesprächs - Einleitungsstatement
- b) aus den Zusammenfassungen heraus weitere Schritte entwickeln, Fragen an ReferentInnen bzw. DiskussionsteilnehmerInnen stellen
- c) wenn das Gespräch erlahmt auch provozieren (dabei aber vermeiden, diese Provokation als eigene Meinung zu formulieren)
- d) während des Gesprächs dafür sorgen, daß möglichst viele Gesichtspunkte in die Diskussion eingebracht werden (Konflikte weder vermeiden noch zusätzlich schüren)

10. Wenn (unbedingt) nötig, einen Punkt zur Abstimmung bringen

Abstimmungen nur bei sofortigem Entscheidungsdruck und ausschließlich nach Absprache mit den TeilnehmerInnen

11. Endresümee ziehen

Zusammenfassen, Ergebnisse und Erkenntnisse festhalten (Vorsicht: nicht manipulieren!), mögliche Perspektiven für eine weitergehende Diskussion eröffnen

12. Soweit wie möglich unparteiisch sein!!!

VORBEREITUNG AUF DIE DISKUSSIONSLEITUNG

1. Inhaltliche Vorbereitung

Welche Inhalte können/sollen zur Sprache kommen?
Was muß ich zum Thema selbst noch wissen?

2. Welche ReferentInnen/ExpertInnen stehen zur Verfügung?

Was wissen wir über die ReferentInnen (Vorlieben, Stärken, Schwächen,...)

3. Ziele setzen

- a) Was soll am Ende erreicht werden?
- b) Wohin dürfen wir uns nicht verirren?

4. Zielgruppe beschreiben

Was sind die Voraussetzungen bezüglich

- Teilnehmer-Anzahl
- Vorwissen, Niveau und Interessen
- Methodenerfahrung
- Motivation und Engagement

5. Rahmenbedingungen berücksichtigen

Was ist verfügbar an:

- Räumlichkeiten
- Zeit
- Medien (Flipchart, Pinwand, Overhead,...)
- sonstiger Infrastruktur (Verpflegung, Entspannungsmöglichkeiten,...)

5. Entwicklung des Diskussionsfahrplanes

- a) Thema in Fragen umsetzen (Fragestellungen sammeln - ungeordnet!)
- b) Fragen im Gesamtablauf plazieren, eventuell in folgender Reihenfolge:
 - IST-Zustands-Beschreibung (Referat?)
 - Zielsetzung
 - Sammlung von Lösungsvorschlägen
 - Handlungsorientierung herstellen
- c) geeigneten Abschluß finden: Ergebnisse festhalten, Vereinbarungen treffen
- d) Einleitung auswählen: an Betroffenheit der Teilnehmer anknüpfen
- e) eventuell Pausen einbauen
- f) Überleitungen für die einzelnen Abschnitte überlegen
- g) Für Beteiligungsmöglichkeiten des Publikums sorgen
- h) Ablaufplan erstellen: Zeiten, Schwerpunkte, Fragestellungen,...

6. Plakate und Medien für Visualisierungen vorbereiten

7. Durchführung

8. Auswertung und Nachbesprechung vorsehen (im ModeratorInnen-Team?)

FRAGEFORMEN

Fragen sind das wichtigste Instrument eines/r Moderators/in zur Steuerung des Prozesses. Wir unterscheiden grundsätzlich zwischen drei verschiedenen Frageformen

- **offene Fragen** sind so formuliert, daß man sie weder mit Ja noch mit Nein beantworten kann. Sie beginnen meist mit einem Fragewort („W-Fragen“).
- **geschlossene Fragen** erlauben nur Ja- oder Nein-Antworten. Sie zielen direkt auf einen bestimmten Sachverhalt.
- **präzisierende, differenzierende Fragen** orientieren sich an dem, was der Gesprächspartner soeben gesagt hat. Sie ermuntern zur Konkretisierung bzw. zur Korrektur und dienen vielfach der Überprüfung, ob richtig verstanden wurde.

Frage-Form	Beispiele	Nutzen, Wirkungen
offene Frage	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Was</u> erwarten Sie von ...? • <u>Welche</u> Probleme sind zu bearbeiten? • <u>Wie</u> können wir das umsetzen? • <u>Wozu</u> sollten wir die Zeit nutzen? • <u>Warum</u> ist es dazu gekommen? 	<ul style="list-style-type: none"> • zeigt starkes Interesse • wirkt öffnend, kommunikationsfördernd • ermöglicht viel Information • fördert neue Inhalte und Sichtweisen zutage
geschlossene Frage	<ul style="list-style-type: none"> • Ist das richtig - ja oder nein? • Wollt Ihr A oder B? • Seid Ihr für diesen Vorschlag? 	<ul style="list-style-type: none"> • ist wenig gesprächsfördernd • bringt wenig Informationsgewinn • zwingt zu Eindeutigkeit
präzisierende, differenzierende Frage	<ul style="list-style-type: none"> • Was müssen wir noch bedenken? • Wer ist genau zuständig? • Ist das immer so? • Was würde geschehen, wenn..? • X verglichen mit Y bedeutet ... • Wenn ich Sie richtig verstehe sagten Sie, daß ... 	<ul style="list-style-type: none"> • „weiche“ Informationen werden verdichtet • hilft Lücken zu finden • sichert Ergebnisse ab • wirkt richtungsgebend • regt zum Nachdenken an • wirkt gesprächsfördernd • signalisiert Interesse

DER EINSATZ VON FRAGEN

Der Erfolg jeder Diskussion hängt von der Beteiligung der TeilnehmerInnen ab. Eine Atmosphäre des freien Meinungs austausches kommt nur dann zustande, wenn die Teilnehmer merken, daß es erwünscht und gefragt ist, seine Meinung und seine Ideen den anderen vorzustellen. Der gekonnte Einsatz von Fragen wird die Diskussion anregen.

Neben den bereits beschriebenen Frageformen unterscheiden wir noch zwischen vier verschiedenen Fragetypen:

- *Allgemeine Fragen*, die ein breite Palette von Antworten erlauben
- *Konkrete Fragen*, die sich auf einen bestimmten Punkt beziehen
- *Fragen an alle TeilnehmerInnen*, wobei jene antworten, die gerade möchten
- *Direkte Fragen*, die an eine bestimmte Person gerichtet sind

Die folgenden Beispiele enthalten einige nützliche Richtlinien, wie Sie mit Hilfe von Fragen die Diskussion gestalten können.

Belebung der Diskussion:

- ◆ Nach Gefühlen und Meinungen fragen
- ◆ Stellungnahmen anderer in eigenen Worten wiedergeben (aktives Zuhören)
- ◆ Zurückhaltende TeilnehmerInnen direkt ansprechen und fragen
- ◆ Jemand bitten, das bisher Gesagte zusammenzufassen
- ◆ Um genauere Erklärungen bitten
- ◆ Um Beispiele bitten
- ◆ Prüfen, ob schon ein Konsens erreicht wurde
- ◆ Konkrete Vorschläge einholen
- ◆ Einen Vorschlag genauer überdenken lassen
- ◆ Eine kurze Meinungsumfrage machen
- ◆ Eine bestimmte Methode vorschlagen
- ◆ Gefühle ansprechen
- ◆ Vermutungen hinterfragen
- ◆ Verschiedene Standpunkte herausarbeiten
- ◆ In die Zukunft blicken
- ◆ Auf eine Entscheidung drängen

Fragen, die Sie bei einer Diskussion vermeiden sollten

- ◆ Fragen, die nicht beantwortet werden können
- ◆ Fragen, die nur mit „ja“ oder „nein“ zu beantworten sind
- ◆ Vage, ungenaue oder zweideutige Fragen
- ◆ Fragen mit Verhörcharakter