nleitung	9
Der Aufbau des Buches	12
Die Entstehung des Buches	14
Die Zielgruppe des Buches	15
efinitionen	16
Gesprächsführung in Moderation, Mediation und Beratung	16
2.1.1 Wie unterscheiden sich Moderation, Mediation und Beratung?	16
2.1.2 Beratung in der Schule als »Komplementärberatung«	21
2.1.3 »Grundhaltungen« der Gesprächsführung in Moderation,	
Mediation und Beratung	24
Systemisches Denken und Lösungsorientierung	29
2.2.1 Was ist ein »System«?	29
2.2.2 Systembeschreibung als subjektiver Ausdruck	31
2.2.3 Systembeschreibung als Einigungsprozess	33
2.2.4 Was ist »systemisch«?	38
2.2.5 Was ist »Lösungsorientierung«?	40
Anmerkungen zur Inklusion an Schulen	43
ie Basistechniken	46
Das Gegenüber zum Reden einladen	46
3.1.1 Spiegeln	47
3.1.2 »Was noch?«	48
3.1.3 Pausen und Schweigen	48
3.1.4 Aktives Zuhören, Cheerleading und Komplimente	49
	50
	53
	53
3.2.1 Paraphrasieren	53
•	55
3.2.3 Visualisieren und Clustern	57
	Der Aufbau des Buches Die Entstehung des Buches Die Zielgruppe des Buches Die Zielgruppe des Buches  efinitionen  Gesprächsführung in Moderation, Mediation und Beratung 2.1.1 Wie unterscheiden sich Moderation, Mediation und Beratung? 2.1.2 Beratung in der Schule als »Komplementärberatung« 2.1.3 »Grundhaltungen« der Gesprächsführung in Moderation, Mediation und Beratung  Systemisches Denken und Lösungsorientierung 2.2.1 Was ist ein »System«? 2.2.2 Systembeschreibung als subjektiver Ausdruck 2.2.3 Systembeschreibung als Einigungsprozess 2.2.4 Was ist »systemisch«? 2.2.5 Was ist »Lösungsorientierung«? Anmerkungen zur Inklusion an Schulen  ie Basistechniken  Das Gegenüber zum Reden einladen 3.1.1 Spiegeln 3.1.2 »Was noch?« 3.1.3 Pausen und Schweigen 3.1.4 Aktives Zuhören, Cheerleading und Komplimente 3.1.5 Aktives Zuschauen und Körpersprache 3.1.6 Negative Gesprächssignale Gesprächsbeiträge zusammenfassen und ordnen 3.2.1 Paraphrasieren 3.2.2 Lösungsorientiertes Paraphrasieren



3.3	Gesprächsbeiträge leisten	61
	3.3.1 Ich-Botschaften	6
	3.3.2 Du-Botschaften und Killerphrasen	64
	3.3.3 Doppeln	68
3.4		7
	3.4.1 Eigene Beobachtungen schildern, ohne zu werten	7
	3.4.2 Eigene Gefühle ausdrücken	72
	3.4.3 Eigene Bedürfnisse benennen	80
	3.4.4 Eine erfüllbare Bitte aussprechen	82
	3.4.5 Gewaltfreie Kommunikation als Fragetechnik	83
	3.4.6 Feedback geben und Feedback nehmen	85
3.5	Fragetechniken	86
	3.5.1 Erlaubnisfragen	86
	3.5.2 Skalierungsfragen	88
	3.5.3 Fragen nach dem Hier und Jetzt	90
	3.5.4 Hypothetische Fragen	92
	3.5.5 Zirkuläre Fragen	94
3.6	Ideen sammeln und strukturieren	97
	3.6.1 Brainstorming	97
	3.6.2 Mindmapping, Sociogramming und Flowcharting	100
3.7	Zielformulierung und Zielvereinbarung	106
	3.7.1 Vollständige und unvollständige Zielformulierungen	107
	3.7.2 Negativ formulierte Ziele	11
	3.7.3 Prozessorientierung und Ergebnisorientierung	11
	3.7.4 Gesprächsziele und Maßnahmenziele	116
	3.7.5 Weitere Kriterien guter Zielformulierungen	12
	3.7.6 Zielvereinbarungen	123
4 D	er Ablaufplan der Gesprächsführung	125
4.1	Phase 1: Anlass, Selbst- und Systemklärung	133
4.2	Phase 2: Einladung und Information	149
4.3	Phase 3: Raumgestaltung	154
4.4	Phase 4: Begrüßung und Einstimmung	158
4.5	Phase 5: Themensammlung	163
4.6	Phase 6: Themen sortieren, Bearbeitungsreihenfolge und	
	Gesprächsauftrag klären	172
4.7	Phase 7: Sichtweisen hören (optional!)	183
4.8	Phase 8: Bedürfnisse benennen	192
49	Phase 9: Handlungsideen entwickeln	198



4.10	Phase 10: Maßnahmen sortieren, bewerten und auswählen	202
4.11	Phase 11: Vereinbarungen treffen	207
4.12	Phase 12: Abschluss und Verabschiedung	212
4.13	Phase 13: Nachbereitung	215
	Phase 14: Umsetzung	219
4.15	Phase 15: Überwachung und Überprüfung	22
4.16	Phase 16: Erfolge würdigen	224
4.17	Zeitökonomische und effiziente Gesprächsführung	225
5 U1	mgang mit speziellen Situationen	228
5.1	Wie reagiere ich auf die verschiedenen Grundhaltungen	
	der Beteiligten im Gespräch?	228
	5.1.1 Aktiv Beteiligte (Kundinnen und Kunden)	228
	5.1.2 Bestimmerinnen und Bestimmer	228
	5.1.3 Besucherinnen und Besucher	230
	5.1.4 Ausharrende	232
	5.1.5 Anklagende	234
	5.1.6 Das Dramadreieck	236
	5.1.7 Die Grundhaltungen im Dramadreieck	239
5.2	Was mache ich, wenn mit zentralen Personen kein Termin	
	zustande kommt?	239
5.3	Wie reagiere ich auf Zwischenrufe, Beleidigungen	
	und Regelverstöße?	242
5.4	Wie reagiere ich auf Du-Botschaften und Killerphrasen?	244
5.5	Was mache ich, wenn Teilnehmende starke Emotionen zeigen?	247
5.6	Was muss ich bei Gesprächen mit Kindern und Jugendlichen	
	beachten?	248
5.7	Was mache ich, wenn es in einem Gespräch um die	
	Wiedergutmachung bei Fehlverhalten, Regelverstößen oder	
	Schädigungen geht?	25
5.8	Wie arbeite ich mit großen Gruppen?	265
	Wie strukturiere ich wiederkehrende Gesprächstermine	
	effizient und ergebnisorientiert?	266
5.10	Was mache ich, wenn ich eine Ansage machen oder eine	
	Anweisung geben möchte?	268
6 W	ie lernt man Gesprächsführung?	27
	Üben durch die Simulation von Gesprächen	272
	6.1.1 Ablauf von Gesprächssimulationen	274
	6.1.2 Time-Out-Regeln	



	6.1.3 Feedback	277
	6.1.4 Üben mit Unterstützung durch Videoaufzeichnungen	278
6.2	Übungsfälle	279
6.3	Eigene Simulationen erstellen	284
6.4	Weiterbildung als phasenweises Üben	286
7 D	1	201
/ D	anksagung	291
8 Li	teratur	292
9 V	erzeichnis der Übungen und Tipps	296
9.1	Übungen	296
9.2	Moderations-Tipps	297
9.3	Mediations-Tipps	298
9.4	Beratungs-Tipps	298
	Zielperspektive	299
9.6	Kritik	299
Aut	oreninformationen	300
Linl	s für Download-Material	301



Gespräche werden in Schulen häufig geführt. In der inklusiven Schule sogar in noch größerem Umfang, da hier zunehmend im Team, beispielsweise mit verschiedenen Lehrkräften, Schulbegleiterinnen und Schulbegleitern, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern, Erzieherinnen und Erziehern gearbeitet wird. Zusätzliche Gespräche im Rahmen von Förderkonferenzen und Hilfeplangesprächen müssen durchgeführt werden. Auch gibt es vermehrt Vereinbarungen und Absprachen, die nicht nur bezogen auf eine Klasse, eine Fachgruppe, einen Jahrgang oder ein Lernhaus getroffen werden müssen, sondern für die gesamte Schule (z. B. ein übergreifendes Erziehungskonzept). Viele Kolleginnen und Kollegen berichten auch, dass die Anzahl der Elterngespräche ansteigt. Die Zahl der beteiligten Erwachsenen, die ihr Handeln aufeinander abstimmen müssen, nimmt zu, je stärker das Bewusstsein wird, dass fachliche Positionen nicht mehr additiv nebeneinander ihre jeweils eigene Arbeit verfolgen, sondern miteinander vernetzt werden müssen, um effektiv Ergebnisse zu erzielen.

Die Notwendigkeit von Vernetzung, Interdisziplinarität und Kooperation nimmt mit steigender Heterogenität und einem veränderten Verständnis professioneller Entwicklung zu, sodass von einer »Deprivatisierung der Lehrerrolle und des Unterrichts« gesprochen werden kann (Bonsen, Bos & Rolff, 2008, S. 27). Diese Deprivatisierung betrifft wohl auch andere Berufsgruppen, je mehr sie ein interdisziplinäres und teamorientiertes Verständnis ihrer Zusammenarbeit entwickeln.

Die zunehmende Notwendigkeit zielgerichteter Kommunikation betrifft aber nicht nur Lehrkräfte und andere Fachleute, sondern ebenfalls die Zusammenarbeit mit Schülerinnen, Schülern und Eltern, erst recht, wenn diese als Experten für ihre eigenen Belange ernst genommen werden. Im Rahmen eines differenzierenden und individualisierenden Unterrichts und auch in der Elternarbeit übernehmen die Lehr- und Betreuungspersonen zunehmend eine moderierende Funktion. Wird zudem Wert auf die Mitbestimmung aller Beteiligten und auf demokratische Prozesse gelegt, ist auch hier die Anleitung und Gestaltung von Gesprächen zentral. Gleiches gilt für alle Formen der Konfliktklärung, etwa durch Schulmediatorinnen und Konfliktschlichter.

In der Gestaltung von Schule, insbesondere unter der Zielperspektive der Inklusion, sind alle Formen des Gesprächs ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg.



Die möglichen Beteiligten und Themen für Gespräche in der inklusiven Schule sind vielfältig:

Personen, Gruppen und Organisationen	Themen
Schülerinnen und Schüler	Auftragsklärung
Klassensprecherinnen und Klassensprecher	Zielplanung
Eltern	Maßnahmeplanung
Elternsprecherinnen und Elternsprecher	Leistungsrückmeldung (Feedback)
Lehrkräfte der Kollegiums	Äußern von Kritik
Lehrkräfte der mobilen Dienste	Konfliktklärungsgespräch
abgeordnete Lehrkräfte	Streitschlichtung
Schulleitung	Klassenrat
Beratungslehrerinnen und -lehrer	Morgenkreis
Sozialarbeiterinnen und -arbeiter	Förderplanung
Erzieherinnen und Erzieher	Elterngespräch
Therapeutinnen und Therapeuten	Erziehungsgespräch
Schulbegleiterinnen und -begleiter	Teambesprechung
Schulträgerinnen und Schulträger	Elternabend
Dezernentinnen und Dezernenten	Schulvorstandssitzung
Ärztinnen und Ärzte	Kooperationsgespräch
Kooperationspartnerinnen und -partner	Leistungsverhandlung
Nachbarinnen und Nachbarn	Kollegiale Beratung
Kindergarten	Fachkonferenz
Hort	Jahrgangskonferenz
Nachmittagsbetreuung	Zeugniskonferenz
Sozial- und Jugendamt	Personalgespräch
Vereine und Organisationen	Fachberatung

Die Fallstricke und Besonderheiten der verschiedenen Themen in den unterschiedlichen Zusammensetzungen von Gesprächsrunden sind zahlreich. Und da nur in den allerseltensten Fällen professionelle Beraterinnen, Supervisoren oder Mediatorinnen hinzugezogen werden können, ist es für alle Beteiligten sinnvoll und hilfreich, über eine Basisqualifikation zum Führen von Gesprächen zu verfügen.



Für alle Personen, die im Kontext von Schule Gespräche führen, kommt eine ganz entscheidende Hürde hinzu: Sie sind keine unabhängigen Beraterinnen oder Moderatorinnen, zu denen ein »Klient« als »Ratsuchender« kommt, sondern sie sind selbst Teil des Systems und müssen eigene Themen, Anliegen und Ziele in das Gespräch einbringen. Diese Doppelrolle verlangt ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Klarheit und findet in der gängigen Gesprächsführungsund Beratungsliteratur keine ausreichende Beachtung.

Eine leider allzu häufige Erfahrung besteht darin, dass Gespräche nicht vorbereitet, strukturiert und geführt werden, sondern scheinbar »geschehen«, »über einen hereinbrechen« oder »an einem vorbeirauschen«. Oft ist noch nicht einmal klar, wer für die Führung – oder Leitung – des Gesprächs verantwortlich ist.

Dieses Buch will Abhilfe schaffen. Es bietet ein Ablaufschema und die zentralen Techniken, um aus der Position eines beliebigen Beteiligten heraus die Führung eines beliebigen Gesprächs mit einer beliebigen Anzahl von Beteiligten in beliebiger Zusammensetzung zu übernehmen.

Die Gesprächsführung hat hierbei drei Ausprägungen:

Moderation: Zunächst sind Sie in jedem Gespräch, in dem Sie die Gesprächsführung übernehmen, als Moderatorin oder Moderator tätig:

Sie strukturieren, visualisieren und steuern das Gespräch.

Mediation: Wenn es um die Klärung von Konflikten geht, sind Sie als Mediatorin oder Mediator tätig:

Sie gestalten das Gespräch unter der Maßgabe, dass sich die beteiligten Personen auf gemeinsame Ergebnisse zur Klärung eines Konflikts einigen können.

Beratung: Wenn Sie als Fachperson Ihr Wissen und Ihre Ideen in das Gespräch einbringen, sind Sie beratend tätig:

Sie gestalten das Gespräch so, dass Sie und die anderen Beteiligten Themen, Ideen und Fachwissen sammeln und besprechen können.

Im besten Fall wird die Übernahme der Gesprächsführung bereits vorher geklärt. Sie kann aber auch zu Beginn eines Gesprächs übernommen werden oder zu jedem beliebigen Zeitpunkt, wenn ein Gespräch »aus dem Ruder läuft«.

Es handelt sich bei der hier vorstellten Gesprächsführung tatsächlich nur um ein einziges Ablaufschema, das auf alle Gesprächssituationen angewendet werden kann. Sicherlich kann es für spezielle Situationen oder im Rahmen einer Ausbildung in Gesprächsführung oder zum Berater verfeinert und variiert werden. In der vorliegenden Form bietet es aber einen verlässlichen Rahmen, der allen Beteiligten eine ausreichende Orientierung gibt, um ziel- und lösungsorientiert zu arbeiten.

Die Phasen und Schritte der Gesprächsführung sind hier sehr feinschrittig ausgearbeitet: 16 Phasen mit insgesamt 65 Schritten. Diese detaillierte Gliederung soll – gerade beim Erlernen der Gesprächsführung – dabei helfen, sich auf einen übersichtlichen und zu bewältigenden nächsten Schritt zu konzentrieren



Der Aufbau des Buches 13



#### Übung:

Selbstreflexion und Erprobung der vorgestellten Gesprächsführungstechniken

Im gesamten Buch, vor allem aber in Kapitel 4 »Der Ablaufplan der Gesprächsführung«, finden Sie zahlreiche Hinweise zur praktischen Umsetzung der vorgestellten Methoden und Schritte in der Gesprächsführung. Diese Hinweise beziehen sich auf die Unterscheidung von »Moderation«, »Mediation« und »Beratung«, wie sie in Kapitel 2 genauer erläutert wird. Die Tipps helfen, die Methoden und Schritte der Gesprächsführung zielsicher anzuwenden und »Anfänger-Fehler« und Unsicherheiten zu umgehen.



#### **Moderations-Tipp:**

Was muss ich in der Moderation beachten?



#### **Mediations-Tipp:**

Was muss ich in Konfliktgesprächen beachten?



#### **Beratungs-Tipp:**

Was muss ich beachten, wenn ich Fachwissen einbringen will oder sogar einen konkreten Beratungsauftrag habe?

Ein weiteres Merkmal, das in diesem Buch genauer beleuchtet wird, ist die Frage nach Zielen und ihrer Klärung. Welche Aspekte von Zielen in bestimmten Phasen des Gesprächs von Bedeutung sind, wird daher besonders hervorgehoben:



#### Zielperspektive:

Welcher Zielaspekt kann in dieser Phase geklärt werden?

An einigen Stellen des Buches finden Sie kritische Anmerkungen zu den vorgestellten Methoden und Vorgehensweisen sowie Hinweise darauf, wie Sie diesen begegnen können. Sie dienen auch als Reflexionsanlass und sollen verdeutlichen, dass das kritische Hinterfragen der Vorgehensweisen – auch durch Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer – nichts Ungewöhnliches oder Gefährliches ist. Vielmehr geht es darum, eine eigene Haltung hierzu zu entwickeln und zu wissen, wie man diese darstellt.



#### Kritik:

Welche kritischen Anmerkungen gibt es zu dem dargestellten Vorgehen, und was kann dieser Kritik entgegnet werden?



Speziellen Fragen zur Gesprächsführung nach dem Muster »Was mache ich, wenn …« widmet sich Kapitel 5. Hier sind Fragen und Antworten zu speziellen Gesprächssituationen zusammengestellt.

Wie Sie den gesamten Ablauf einer Gesprächsführung schrittweise erlernen und üben können, wird in Kapitel 6 »Wie lernt man Gesprächsführung?« erklärt. Dort finden Sie auch Übungen zur Simulation von Gesprächssituationen. Es werden kurze Praxisfälle dargestellt, die in Übungsgruppen bearbeitet werden können. Die Übungen enthalten immer einen kurzen Kommentar, der auf zentrale Fallstricke in der Gesprächsführung zu diesem Fall hinweist. Auch wird eine Anleitung zum Entwerfen eigener Simulationen gegeben, etwa um bevorstehende Gespräche zu üben oder um sich in bestimmten Konstellationen zu erproben.

#### 1.2 Die Entstehung des Buches

Das hier vorgestellte Ablaufschema und die dazugehörigen Übungen entstanden in zahlreichen Seminaren, Workshops und Fortbildungen, die vorwiegend unter dem Anspruch stattfanden, in kürzester Zeit – etwa innerhalb von zwei Fortbildungstagen (20 Unterrichtsstunden) oder im Rahmen eines zweisemestrigen Seminars (56 Unterrichtsstunden plus Selbststudium und Gruppenübungen) – das grundlegende Handwerkszeug der Gesprächsführung zu erlernen.

Zu den Teilnehmenden zählten Lehrkräfte, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Psychologinnen und Psychologen, Führungskräfte aus Wirtschaft, Behörden und sozialen Einrichtungen sowie Studierende unterschiedlicher Studienrichtungen.

Für diese Schulungen wurden Elemente der verschiedensten Kommunikationstheorien und Gesprächsführungsmodelle integriert:

- Lösungsorientierte Beratung,
- Systemische Fragetechniken,
- Gewaltfreie Kommunikation,
- Ablaufmodelle der Mediation.

Die Inhalte wurden auf das Wesentliche reduziert, um einen möglichst klaren und effizienten Einstieg in die Gesprächsführung zu ermöglichen. Die dargestellten Formen der Gesprächsführung lassen sich methodisch noch stark erweitern. Hierzu bieten die zahlreichen Veröffentlichungen zur systemischen Beratung und Therapie – sowie zu anderen Ansätzen – einen unerschöpflichen Fundus.

Die Konzentration auf das Wesentliche – so die Rückmeldung zahlreicher Absolventinnen und Absolventen – ist für eine erfolgreiche Gesprächsführung jedoch absolut ausreichend und äußerst effektiv. Die feinschrittige Strukturierung bietet eine gute Orientierung und gibt Sicherheit für das mögliche Vorgehen. Es ist nicht immer notwendig, den kompletten Gesprächsablauf mit allen Pha-



# **2** Definitionen

Die nachfolgenden Definitionen haben noch nicht direkt etwas mit der Praxis der Gesprächsführung zu tun. Sie helfen aber dabei, die hier für die Praxis vorgeschlagene »systemisch-lösungsorientierte« Grundhaltung zu verstehen.

#### 2.1 Gesprächsführung in Moderation, Mediation und Beratung

#### 2.1.1 Wie unterscheiden sich Moderation, Mediation und Beratung?

Für die verschiedenen Kommunikationsformen gibt es die unterschiedlichsten Begriffe und Systematiken. Sie sollen Unterschiede zwischen Vorgehensweisen, Grundhaltungen und Rollen verdeutlichen. Für die praktische Anleitung möchte ich drei Bereiche der Gesprächsführung voneinander unterscheiden: Moderation, Mediation und Beratung. Gesprächsführung gilt hierbei als Oberbegriff für Gespräche, die mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen geführt werden.

#### Gesprächsführung

Gesprächsführung ist ein Oberbegriff für die verschiedensten Formen des Gesprächs: das therapeutische Gespräch, das Beratungsgespräch, das Konfliktgespräch und dergleichen mehr. Ich verwende den Begriff hier als Oberbegriff, um deutlich zu machen, dass man gezielt zwischen verschiedenen Formen der Gesprächsführung wechseln kann. Diese Formen der Gesprächsführung werden als Moderation, Mediation und Beratung voneinander unterschieden. Ein besonderes Augenmerk gilt der im pädagogischen Alltag häufig auftretenden Situation, dass man nicht als unabhängige Person ein Gespräch führt – wie dies in der gängigen Literatur zur systemischen Beratung und Therapie vorausgesetzt wird –, sondern dass man selbst Teil des Systems ist, auf das bezogen das Gespräch stattfindet. Das heißt, dass Sie zum Personal, zu den Kooperationspartnern oder zu sonstigen direkt und indirekt beteiligten Personen gehören, dass Sie selbst ein Thema oder ein Anliegen haben und dieses Ihrem Gegenüber vermitteln möchten.

Die Komplexität der Gesprächsführung in der Schule besteht darin, dass Sie manchmal Moderatorin oder Moderator, manchmal Mediatorin oder Mediator



und manchmal Beraterin oder Berater sind, wobei Sie in der Regel auch noch eigene Themen und Anliegen zu vertreten haben.

#### Moderation

Moderation bezeichnet die Strukturierung und Anleitung von Gesprächen mit unterschiedlichen Zielen wie Austausch, gegenseitige Information, Ziel- und Handlungsplanung. Für die Moderation kann man einen Auftrag haben. Man kann aber auch in jedem Gespräch, das man führt, die Moderation übernehmen. Leider geschieht dies in vielen Gesprächen nicht. Man redet zwar, es werden aber keine Themen gesammelt, keine Zusammenfassungen gegeben, keine Beiträge visualisiert, keine Ergebnisse festgehalten.

Meines Erachtens ist die Fähigkeit zur Moderation von Gesprächen ganz zentral. Bevor ich beginne, zu beraten oder Themen zu besprechen, sollte sichergestellt sein, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, Themen zu benennen. Es sollte sichergestellt sein, dass nichts, was zum Thema geäußert wird, verloren geht. Es sollte dafür Sorge getragen werden, dass jeder zu Wort kommt und dass Gesprächsregeln eingehalten werden. Ergebnisse sollten festgehalten und schriftlich an alle Beteiligten weitergegeben werden.

Nur selten kann man eine externe Moderation hinzuziehen. Ebenso selten übernimmt eine der beteiligten Personen die Moderation. Oft übernimmt jemand die Moderation, nutzt diese aber dazu, seine eigenen Interessen durchzusetzen. In vielen Gesprächen fehlt eine Moderation ganz.

Moderation ist das zentrale Machtinstrument in der Gesprächsführung. Das Gespräch kann dazu dienen, einen partizipativen Einigungsprozess zu gestalten, in dem sich die Beteiligten auf Augenhöhe begegnen. Es kann aber auch missbraucht werden.

Wer an einem offenen Austausch interessiert ist und Teilhabe im weitesten Sinne erreichen möchte, sollte dieses Machtinstrument beherrschen und dafür sorgen, dass es im Sinne des Austausches zwischen allen Beteiligten angewendet wird.

#### Mediation

Mediation bezeichnet die Strukturierung und Leitung von konflikthaften Gesprächen mit dem Ziel der einvernehmlichen Vereinbarung von Handlungsschritten. Für eine Mediation – die unter diesem Begriff durchgeführt wird – hat man immer einen Auftrag. Dennoch sind es die Grundstruktur und die Techniken der Mediation, die ganz entscheidend zum Gelingen beitragen können.

Die Anleitung von Konfliktgesprächen ist ein Sonderfall der Moderation. In der Mediation ist es viel entscheidender, sich strikt an Abläufe und Regeln zu halten, als dies beispielsweise in kooperativen Gesprächen der Fall ist, in deren Rahmen alle Beteiligten gewillt sind, konstruktiv zusammenzuarbeiten.



#### 2.2.3 Systembeschreibung als Einigungsprozess

Aus einer sozialen Perspektive bedeutet systemisches Denken, dass Beschreibungen die Zustimmung anderer Personen brauchen, um einen Wert zu erlangen, der über den rein subjektiven Eindruck hinausgeht. Was gemeinhin als ›objektive Beschreibung‹ oder als ›objektive Beobachtung‹ betrachtet wird, ist bestenfalls eine soziale Einigung über bestimmte Beschreibungen und Beschreibungsmuster, die in bestimmten Situationen zur Geltung kommen.

Jede Beschreibung eines Systems schließt andere Beschreibungen aus. Wer ein System beschreibt, sagt, welche Komponenten dazu gehören, und wie sie miteinander in Zusammenhang stehen, was zum System gehört und was zu seiner Umwelt. Kommunikationen teilen die Welt nicht mit – indem sie abbilden und beschreiben, wie sie ist, – sie teilen die Welt ein – indem sie Unterscheidungen treffen und diese kommunikativ aufrechterhalten (vgl. Luhmann 1992, S. 29).

Diese Sichtweise von Beobachtung als Systembeschreibung hat weitreichende Konsequenzen für die Gesprächsführung, die an einem Beispiel beschrieben werden sollen.

In Abbildung 1 ist ein sogenanntes »multistabiles Muster« zu sehen, ein Bild, in dem mehrere Musterbildungen möglich sind. Sie haben die Aufgabe, eine Linie um das Muster zu zeichnen, das sie in der Abbildung sehen.

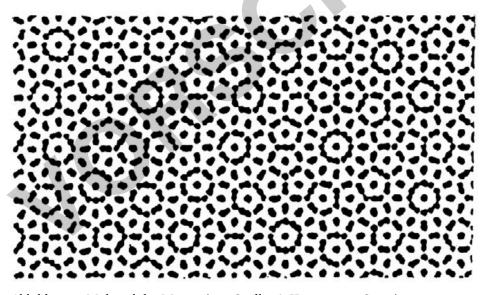
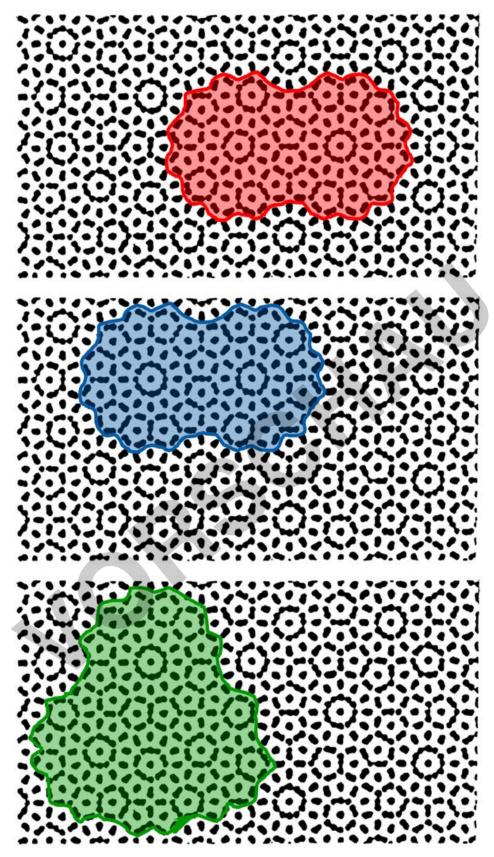


Abbildung 1: Multistabiles Muster (aus: Stadler & Kruse, 1992, S. 149)

Das Problem bei der Erfüllung der gestellten Aufgabe ist, dass es viele Möglichkeiten gibt, ein Muster einzuzeichnen, das man sieht. »Das Muster« gibt es nicht. Ebenso ist es mit der Beschreibung eines Systems. Es gibt unzählige Möglichkeiten, es zu beschreiben (Abbildungen 2 bis 4). »Das System« gibt es nicht.



34 Definitionen



Abbildungen 2, 3 und 4: Verschiedene Möglichkeiten der Musterbildung (»Systembeschreibungen«)



In pädagogischen Kontexten und auch in allen anderen Bereichen, in denen man Zusammenhänge, also Systeme, beschreibt, besteht die gleiche Mehrdeutigkeit und Vielfalt möglicher Beschreibungen wie in der Abbildung. Wir kommen in unserem Alltag aber nicht umhin, zu beschreiben, wie »etwas ist«, wie wir »etwas sehen«, wie bestimmte Dinge »zusammenhängen«. Immer, wenn wir etwas beschreiben, schließen wir dadurch andere Beschreibungen aus. Auch wenn diese ebenso denkbar sind.

Im Grund genommen müssten wir immer sagen: »Es könnte so sein ... aber auch so ... oder so ... oder so ... « Dass wir eine bestimmte Sicht haben und vertreten bzw. oft nur ein bestimmtes Muster beschreiben, ist auch nicht so schlimm. Wir müssen uns aber immer vergegenwärtigen, dass es noch unzählige andere Beschreibungsmöglichkeiten gibt, die gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Unsere Haltung gegenüber unseren eigenen und den Beschreibungen anderer Personen ist entscheidend.

Jede Konkretisierung eines bestimmten Musters (jede Systembeschreibung), erschwert es im ersten Moment, andere Muster (Systembeschreibungen) überhaupt noch wahrzunehmen. Jede Systemschreibung schließt erst einmal andere Möglichkeiten der Beschreibung aus. Anstatt jedoch darüber zu streiten, welches Muster »das richtige«, »das wahre« oder »das hilfreichste« ist, bedeutet systemisch zu denken, erst einmal anzuerkennen, dass jede Musterbildung möglich und damit gleichberechtigt ist. Jede Diskussion darüber, welche Systembeschreibung den Vorrang haben soll, hilft einer Verständigung über »das System« nicht weiter. Sinnvoller scheint es festzustellen, welche Gemeinsamkeiten (Schnittmengen) zwischen den verschiedenen Sichtweisen bestehen und was die Sichtweisen voneinander unterscheidet (Abbildung 5). Eine gemeinsame Systembeschreibung ist bestenfalls ein Austausch- und Einigungsprozess. Ansonsten münden Unterschiede in den Sichtweisen mehrerer Personen schnell in Versuche, das Gegenüber zu überzeugen, in Rechthaberei oder den Versuch, die eigene Sichtweise mit Machtmitteln durchzusetzen.

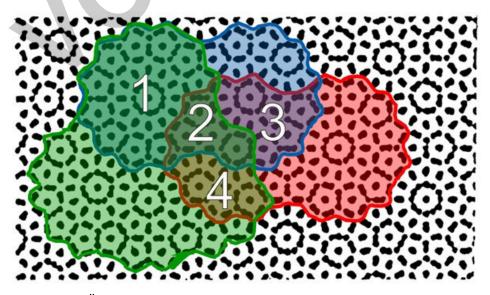


Abbildung 5: Überschneidungen verschiedener Musterbildungen (»Systembeschreibungen«)



36 Definitionen

Für einen gleichberechtigten Austausch über Systembeschreibungen ist die Gelassenheit notwendig, den anderen nicht von der eigenen Sichtweise überzeugen zu wollen - oder gar zu müssen - sondern die Mehrdeutigkeit der Welt und unserer Beobachtungen als Selbstverständlichkeit zu akzeptieren. Ausgehend von dieser Grundhaltung kann man sich dann auf die Suche nach einer gemeinsamen Systembeschreibung machen bzw. nach einer ersten gemeinsamen Arbeitshypothese, die man im Folgenden gemeinsam überprüfen möchte und dann erweitert, einengt, verändert und erneut überprüft. Alles andere wäre eine Frage der Macht: »Wer schafft es, seine Systembeschreibung durchzusetzen der Lehrer, der Schüler, die Ärztin, der Vater, die Therapeutin ...?« Systembeschreibungen entstehen nicht nur in Kommunikationen, sie benötigen auch weitere Kommunikationen, um sie miteinander abzugleichen, weiterzuentwickeln und in Form gemeinsamer Handlungen wirksam werden zu lassen. »Wahrheit« ist in dieser Betrachtungsweise nie absolut, sondern wandelbar und perspektivenabhängig. Sie ist immer nur eine momentane Übereinkunft, eine Einigung zwischen Beobachterinnen und Beobachtern.

Diese Orientierung auf Einigungsprozesse und Kommunikation findet sich auch bei dem Philosophen Karl Jaspers: »Wahrheit ist, was uns verbindet – und: in der

Kommunikation hat Wahrheit ihren Ursprung. Der Mensch findet in der Welt den anderen Menschen als die einzige Wirklichkeit, mit der er sich verstehen und verlässlich verbünden kann« (Jaspers, 1948, S. 38). Jaspers führte klar aus, welchen Stellenwert Wahrheit haben kann: »Aber Wahrheit ist in der Tat in niemandes Besitz als endgültige und absolute. Wahrheit suchen, das heißt immer, zur Kommunikation bereit sein, Kommunikation auch von anderen erwarten« (Jaspers, 1949, S. 199).

Frederic Vester hat die Bedeutung einer umfassenden bzw. systemischen Sichtweise in seinem Buch über die Kunst vernetzt zu denken anhand eines grob gerasterten Porträts Abraham Lincolns veranschaulicht (Abbildung 6):

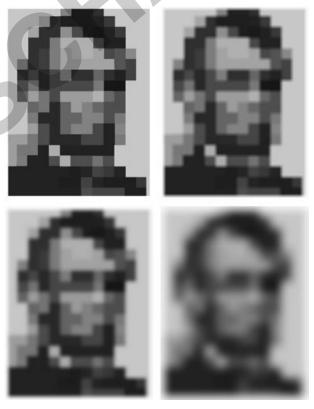


Abbildung 6: Mustererkennung durch Unschärfe (das erste Bild wurde auf der Grundlage der Abbildung bei Vester, 2002, S. 54, erstellt und dann schrittweise durch Unschärfe verfremdet; mit freundlicher Genehmigung der Frederic Vester GmbH, München; vertreten durch das Malik Management Zentrum St. Gallen AG)



#### Themen sammeln, paraphrasieren und visualisieren

Wenn entschieden wurde, wer beginnt, und wenn dann der erste Teilnehmende beginnt, Themen zu benennen, ist es wichtig, diese klar und lösungsorientiert zu paraphrasieren und auf Moderationskarten festzuhalten. Für die genauen Formulierungen kann um Erlaubnis gefragt werden.

»Sie haben nun drei Themen benannt. Ich wiederhole sie noch einmal: [...] Soll ich das so auf Moderationskarten schreiben? [...] Welche Themen möchten Sie noch besprechen?«

Die Paraphrase des Themas, die dann auf einer Moderationskarte visualisiert wird, sollte hinreichend konkret sein. Sind die Themen zu allgemein formuliert, kann ihre Bearbeitung sehr ausufern und es ist nicht abschätzbar, worum es überhaupt gehen soll. Allzu abstrakte oder allgemeine Themen stellen eine implizite Einladung dar, alle möglichen Teilaspekte darunter zu verstehen, auch wenn diese vielleicht eigenständige Themen darstellen.

Eine gute Richtlinie ist es, dass die Formulierung eines Themas aus mindestens drei Wörtern bestehen sollte. Das Thema kann personenbezogen, sächlich, räumlich oder zeitlich konkretisiert werden. Hier ein Beispiel, das verdeutlicht, was sich alles hinter einem allgemeinen Thema verbergen kann (Tabelle 11).

Tabelle 11: Beispiele für Konkretisierungen eines Themas

Allgemeines Thema	personen- bezogen konkretisiert	sächlich konkretisiert	räumlich konkretisiert	zeitlich konkretisiert
	Pausenaufsicht durch Frau Hellbig	Pausenaufsicht: Müll durch Schüler	Pausenaufsicht an den Toiletten	zeitliche Einteilung der Pausenaufsicht
1	Pausenaufsicht für Ariane	Aufsichtspflicht während der Pausenaufsicht	Pausenaufsicht am Fußballfeld	Beginn und Ende der Pausenaufsicht
Pausenaufsicht	Einsatz von Schülern für die Pausenaufsicht	Spielzeugaus- gabe durch die Pausenaufsicht	Pausenaufsicht an den Fahr- radständern	Pausenaufsicht in der Früh- stückspause
	Umgang mit der Nutzung von Smartphones durch die Schüler		Aufenthaltsort der Pausenauf- sicht während der Pause	Pausenaufsicht vor Schul- beginn
	Nutzung des Smartphones durch Herrn Kleine während der Pausenaufsicht		Pausenaufsicht in der Halle bei schlechtem Wetter	



Allgemeines Thema	personen- bezogen konkretisiert	sächlich konkretisiert	räumlich konkretisiert	zeitlich konkretisiert
	Politische Äußerungen von Herrn Arndt	Einsatz von Wahlbroschü- ren im Unter- richt	Sitzordnung bei Konferenzen	Unterrichts- einheiten zur nächsten Landtagswahl
Demokratie	Einrichtung eines Schülerparlaments		Morgenkreis in den Klassen	
und Mit- bestimmung	Mitbestimmung von Eltern und Schülern bei der Lehrbuchauswahl		Einrichtung von Arbeitsnischen auf dem Flur für Kleingruppenarbeiten	
	Planung der Innenhofgestaltung für das Sommerfest durch den Schülerrat			

Die Benennung des Themas »Pausenaufsicht«, beinhaltet so viele mögliche Unterthemen, dass es schwer ist abzuschätzen, was genau besprochen werden soll. Es lässt sich sicherlich nicht vermeiden, dass Themen bei ihrer Bearbeitung weiter ausdifferenziert werden, aber eine vorherige Konkretisierung in der Phase der Themensammlung vermeidet, dass ein Thema zu einer Art Wundertüte wird, in der sich viele unerwartete Inhalte wiederfinden.

- »Wenn Sie sagen, dass Sie über die Pausenaufsicht sprechen wollen, worüber genau wollen Sie sprechen?«
- »Wenn Sie sagen, Ihr Thema ist ›Gerechtigkeit im Kollegium‹, worauf bezieht sich die Gerechtigkeit?«
- »Sie sagen, das Thema sei ›Ökologisches Bewusstsein‹, welche Personen, Orte oder Situationen haben Sie dabei im Sinn?«

Es kommt vor, dass Gesprächsbeteiligte sehr allgemeine Themen benennen aus Angst, einer anderen beteiligten Person zu nahe zu treten. Auch kommen Verallgemeinerungen vor wie »Pausenaufsicht durch einige Kollegen«, wobei zumindest die Person, die das Thema benennt, bereits bestimmte Kollegen vor Augen hat, sie diese jedoch nicht explizit benennen will. Eine Konkretisierung des Themas muss immer hinreichend sein, nicht umfassend. Eine Formulierung, wie »Unfall mit Schlüsselbund an der Kletterspinne während der Pausenaufsicht von Frau Artmann in der zweiten großen Pause am letzten Mittwoch« wäre zwar in allen möglichen Bereichen (personenbezogen, sächlich, räumlich oder zeitlich) konkretisiert, stellt aber wahrscheinlich nicht das Thema dar, über das gesprochen werden soll, sondern beschreibt den Anlass, sich zu besprechen:



- »Welche Themen haben Sie?«
- »Es geht um den Unfall mit dem Schlüsselbund an der Kletterspinne während der Pausenaufsicht von Frau Artmann in der zweiten großen Pause am letzten Mittwoch.«
- »Und was ist Ihr Thema dabei? Wollen sie den Hergang noch einmal klären, oder geht es Ihnen darum, zukünftig Unfälle zu vermeiden?«
- »Eigentlich geht es darum, dass so etwas nicht wieder passiert.«
- »Wäre das Thema dann vielleicht ›Vermeidung von Unfällen an der Kletterspinne‹ oder ›Regeln für die Nutzung der Kletterspinne‹?«
- »>Regeln für die Nutzung der Kletterspinne‹ finde ich gut. Das ist mein Thema.«
- »Gut, dann schreibe ich das auf. Welche Themen haben Sie noch?«

Die Aufgabe der Gesprächsführung besteht in dieser Phase darin, die Beteiligten aufmerksam, durch gezielte Fragen und auch durch Vorschläge bei der Formulierung Ihrer Themen zu unterstützen. Dies gilt vor allem, wenn keine Themen benannt werden, sondern bereits sehr einseitig auf spezifische Maßnahmen abgezielt wird, etwa bei Formulierungen, wie »Gudruns Therapiebedarf«, »Schulung der Kollegen in Gewaltfreier Kommunikation« oder »Erziehungskurse für Eltern«. Die dahinterliegenden Themen sind oft andere, auf die die in der Themenformulierung enthaltenen Maßnahmen nur eine mögliche Reaktion darstellen; z.B. könnten die Themen der aufgeführten Beispiele lauten: »Gudruns Verhalten im Unterricht«, »Gesprächsführung im Kollegium« oder »Erziehung durch die Eltern«.

Die Gesprächsführung sollte die Teilnehmenden bei der Verallgemeinerung oder Konkretisierung ihrer Themen unterstützen, ohne zu sehr zu drängen. Es reicht bei unklaren Formulierungen in der Regel, gezielte Fragen zu stellen und Formulierungsvorschläge einzubringen.



#### Moderations-Tipp 14: Zeit lassen – Teil I

Alles was zuerst gesagt wird, was Teilnehmenden sofort einfällt, ist das Offensichtliche. Die verdeckten, tiefgründigen und oft wichtigen Themen und Beiträge werden erst nach einer gewissen Zeit bewusst. Machen Sie daher immer, wenn Sie nach weiteren Themen fragen, eine Pause. Nachdenken braucht Zeit. Vor allem, wenn man auf Themen kommen möchte, die nicht offensichtlich oder selbstverständlich sind.

Suchen Sie hierfür ein gutes Maß, das zu Ihrem Gesprächsführungsstil passt. Zählen Sie beispielsweise, nachdem Sie eine Frage gestellt haben, innerlich langsam von 1 bis 10, bevor Sie weiterreden.

Es sollte bei der Themensammlung unterbrochen werden, wenn die Teilnehmerin oder der Teilnehmer bereits beginnt, über das Thema zu reden.



zur Vollversion

»Ich kann es verstehen, dass Sie jetzt direkt etwas zu dem Thema sagen möchten. Aber jetzt sammle ich erst noch die Themen. Bitte benennen Sie nur Überschriften für Ihre Themen. Sie müssen noch nichts darüber erzählen. Dazu haben Sie später ausreichend Gelegenheit.«



#### Moderations-Tipp 15: Farbe bekennen

Wollen Sie alle Themen als gleichberechtigt und zunächst wertfrei und neutral aufnehmen, verwenden Sie weiße Moderationskarten.

Im Hinblick auf die Visualisierung in den nachfolgenden Phasen, bietet es sich an, sechs Bereiche farblich voneinander zu unterscheiden:

- Themen = weiße Moderationskarten,
- Probleme = rote Moderationskarten,
- Ressourcen = gelbe Moderationskarten,
- Bedürfnisse und Werte = blaue Moderationskarten,
- Handlungsideen und Maßnahmen = grüne Moderationskarten,
- offene Fragen = orange Moderationskarten.

Es sollte vermieden werden, Themen oder Beiträge verschiedener Personen oder Gruppen mit verschiedenen Farben zu unterscheiden. Vermeiden Sie es auch, durch die Farben Wertungen zu symbolisieren, wie >sehr wichtig<, >wichtig<, >weniger wichtig<.

Bei der Themensammlung werden oft schon Bedürfnisse oder Handlungsideen benannt. Die Gesprächsführung kann zum einen nach den dahinter liegenden Themen fragen und diese auf weißen Moderationskarten notieren, zum anderen können Bedürfnisse bereits auf blauen und Handlungsideen auf grünen Moderationskarten festgehalten und dann in den entsprechenden Phasen eingebracht werden.



## Mediations-Tipp 5: Nur einer redet und die anderen hören zu – Teil I

In den ersten Phasen der Konfliktklärung ist es ein ganz entscheidendes Prinzip, dass immer nur eine Person spricht und die anderen nur zuhören. Das bedeutet, dass die Gesprächsführung immer sehr strikt darauf achten muss, mit nur einer Person zu sprechen und die anderen beim Zuhören zu unterstützen. Hierzu müssen Zwischenrufe, Unterbrechungen und Einmischungen wertschätzend unterbunden werden:

»Ich kann verstehen, dass Sie sich dazu gern äußern möchten. Aber wir sind noch in der Phase der Themensammlung und jetzt ist noch, wie vereinbart, Frau Janßen an der Reihe, ihre Themen zu benennen. Sie haben dann auch ausreichend Zeit, Ihre Themen zu benennen. So lange bitte ich Sie um Geduld.«

Wenn Störungen und Zwischenrufe überhand nehmen, kann der betreffenden Person beispielsweise ein Sitzplatz außerhalb des Gesprächskreises



zur Vollversion

angeboten werden, von dem aus es ihr leichter fällt, der Themensammlung anderer Beteiligter zuzuhören. Es kann auch hilfreich sein, eine Pinnwand als »Sichtschutz« zwischen zwei Konfliktparteien aufzustellen, um gegenseitige Anfeindungen zu reduzieren. Es sollte aber immer sichergestellt werden, dass jede Seite den Ausführungen der jeweils anderen zuhört.

»Ich kann gut nachvollziehen, dass Sie allein schon die Benennung der Themen sehr aufwühlt. Ich möchte aber sicherstellen, dass nur einer von Ihnen redet und der andere zuhört. Vielleicht darf ich Sie bitten, dort drüben mit Ihrem Stuhl Platz zu nehmen. Vielleicht hilft Ihnen die räumliche Distanz dabei, nur zuzuhören, ohne direkt etwas dazu sagen zu müssen.«



#### Entscheiden, wer fortfährt, Themen zu benennen

Ist der erste Teilnehmende mit der Benennung von Themen fertig, wird entschieden, wer als nächstes Themen benennt.

»Wenn Sie dann Ihre Themen benannt haben, würde ich gern mit der nächsten Person weitermachen. Sie können währenddessen in Ruhe zuhören und haben am Ende noch einmal die Gelegenheit, etwas zu ergänzen, wenn Ihnen noch etwas in den Sinn kommt. Wer möchte gern weitermachen?«



#### Moderations-Tipp 16: Einbeziehen Abwesender – Teil I

Bei vielen Gesprächen können zentrale Personen nicht teilnehmen oder sind aus anderen Gründen nicht anwesend. An vielen Elterngesprächen sind beispielsweise die Kinder nicht beteiligt.

In einer solchen Situation können andere Beteiligte gefragt werden, welche Themen diese benennen würden, wenn man sie fragen würde:

»Stellen Sie sich vor, Peter säße jetzt hier bei uns und ich würde ihn fragen, welches Thema er hier noch gern besprechen würde. Was würde er sagen?«

Zur Verdeutlichung der Notwendigkeit, auch die Sichtweisen abwesender Personen einzubeziehen, kann für diese Personen auch ein eigener leerer Stuhl in den Kreis gestellt werden. So wird sichtbar, wer eigentlich noch zu dem Gesprächsthema gehört. Diese abwesende Person kann dann über zirkuläre Fragen einbezogen werden. Es ist auch möglich, dass andere Teilnehmende abwechselnd den Stuhl einer abwesenden Person einnehmen und dann aus ihrer Position heraus für sie sprechen.

Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass der freie Stuhl gezielt und bewusst eingenommen wird, um eine Aussage aus der betreffenden Position heraus zu treffen. Es sollte auch klar sein, dass dies immer nur eine hypothetische Fürsprache sein kann, also eine Annahme darüber, was eine andere Person beitragen könnte.



#### Eigene Themen benennen (nur als beteiligte Gesprächsführung!)

Wenn alle anderen beteiligten Personen ihre Themen benannt haben, können Sie als beteiligte Gesprächsführung Ihre eigenen Themen ergänzen. Vertrauen Sie immer schon auf die »Intelligenz der Gruppe«. Die meisten Themen, die Ihnen wichtig sind, werden wahrscheinlich ohnehin von anderen Beteiligten benannt. Und wenn Sie dann noch einige Themen ergänzen, wirkt dies nicht mehr so massiv, als würden Sie Ihre Themen direkt zu Beginn aufzählen.

Wenn Sie selbst an Themen und deren Bearbeitung beteiligt sind, sollten Sie bereits im Vorfeld die dazugehörenden Überschriften im Kopf haben. Bei der »Gesprächsvorbereitung« in Phase 1 haben Sie diese im Zuge der Selbstklärung bereits reflektiert. Vermeiden Sie es aber, diese schon vorher auf Moderationskarten zu notieren und dann nur noch auszulegen. Das kann den Eindruck erwecken, Sie wären – in dieser Funktion als beteiligte Person – nicht mit den anderen Teilnehmenden gleichgestellt.



#### Beratungs-Tipp 2: Themen aus Beratersicht

Sind Sie beratend tätig und haben keine eigenen Themen, können Sie mögliche Themen, die für die Ratsuchenden wichtig sein könnten, als Option anbieten (siehe Kapitel 3.5.1 »Erlaubnisfragen«):

- »Ich könnte mir denken, dass es auch hilfreich sein könnte, über ... zu sprechen. Was denken Sie?«
- »Andere Kollegen, die mit ähnlichen Anliegen kommen, interessieren sich auch für ... Wäre das für Sie auch ein Thema?«
- »Bei einer anderen Familie, die ein ähnliches Anliegen hatte, kam auch ... zur Sprache. Denken Sie, das könnten für Sie auch interessant sein?«



#### Themensammlung abschließen

Wenn alle Beteiligten ihre Themen benannt haben, sollte abschließend noch einmal nach Ergänzungen gefragt werden:

»Sie hatten jetzt alle die Gelegenheit, Ihre Themen zu benennen. Schauen Sie bitte noch einmal, ob etwas fehlt und ob Sie etwas ergänzen möchten. Wenn nicht, möchte ich die Themensammlung jetzt abschließen.«

Sind die letzten Ergänzungen hinzugefügt und will niemand mehr etwas zur Themensammlung beitragen, können sie zur nächsten Phase übergehen. Zunächst sind die Themen nur notiert und liegen in unsortierter Form vor (Abbildung 23).



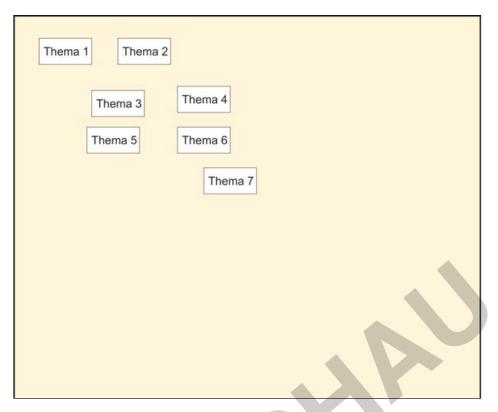


Abbildung 23: Eine Themensammlung



#### Moderations-Tipp 17: Zeit lassen – Teil II

Es kommt in den meisten Gesprächen zu Situationen, in denen die Gesprächsführung den Eindruck gewinnt, dass die Zeit für die Bearbeitung aller für eine Klärung notwendigen Schritte knapp wird. Es kann dann dazu kommen, dass Sie unter Zeitdruck geraten, weil sie das Gespräch gern mit einer Vereinbarung abschließen möchte. Der größte Fehler, den Sie begehen können, ist es, die Phasen abzukürzen oder zu beschleunigen. Gehen Sie nach der Devise vor: »Das Gespräch dauert so lange, bis es zu Ende ist. Und in dieser Zeit schafft die Gruppe das, was sie schafft.« Es kann auch passieren, dass Sie in einem Gespräch nur bis zum Abschluss der Themensammlung kommen, da besonders viele Themen benannt werden oder die Themensammlung viel Zeit in Anspruch nimmt oder die Benennung der Themen schon sehr konflikthaft verläuft. Sie schließen das Gespräch dann zeitgerecht ab und vereinbaren einen neuen Termin oder eine andere Art der weiteren Bearbeitung.

Sparen Sie Zeit, indem Sie die Teilnehmenden bei der Einhaltung der Regeln unterstützen (»Eine Person redet, die anderen hören zu«) und dafür Sorge tragen, dass die in einer bestimmten Phase zu erledigende Aufgabe bearbeitet wird (»Ich bitte Sie darum, zunächst nur Themen zu benennen und noch nichts dazu zu erläutern«).

Alles was Sie tun, um eine Phase abzukürzen, kann im weiteren Verlauf dazu führen, dass Sie einen »Nachschlag« bekommen (»Und das wichtigste Thema haben wir noch gar nicht benannt ...«, »Jetzt fällt mir doch noch etwas ein!«).



## 4.6 Phase 6: Themen sortieren, Bearbeitungsreihenfolge und Gesprächsauftrag klären

Übersicht der Schritte in Phase 6: Themen sortieren, Bearbeitungsreihenfolge und Gesprächsauftrag klären



Themen sortieren (clustern)



Bearbeitungsrahmen prüfen



Bearbeitungsreihenfolge festlegen



Gesprächsziele und Gesprächsauftrag klären



Vorgehensweise vereinbaren

In dieser Phase wird Ordnung in die gesammelten Themen gebracht. Sie werden zusammenhängenden Themenkomplexen zugeordnet und in eine Bearbeitungsreihenfolge gebracht.

#### Themen sortieren (clustern)

Die Themen sollten durch die Gesprächsführung sortiert werden. Diese Sortierung sollte strikt hinsichtlich der Frage nach inhaltlichen Zusammenhängen passieren. Die thematische Struktur, die die Gesprächsführung entwirft, sollte immer als Vorschlag unterbreitet werden. Es bietet sich an, mit Erlaubnisfragen zu arbeiten, um eine vorgeschlagene Struktur von den Teilnehmenden absichern zu lassen:

»Ich denke, dass diese drei Themen zusammengehören. Denken Sie auch, dass sie gemeinsam bearbeitet werden können?«

Ein Themen-Cluster sollte nur eng miteinander verbundene Themen beinhalten, so dass ein späteres »Springen« zwischen den Themen des Clusters vermieden wird.

Wenn die Themen in zusammenhängende Themenkomplexe sortiert wurden, ergibt sich automatisch eine Reduzierung der zu besprechenden Themen und die Gesamtheit der Themen wird übersichtlicher (Abbildung 24).



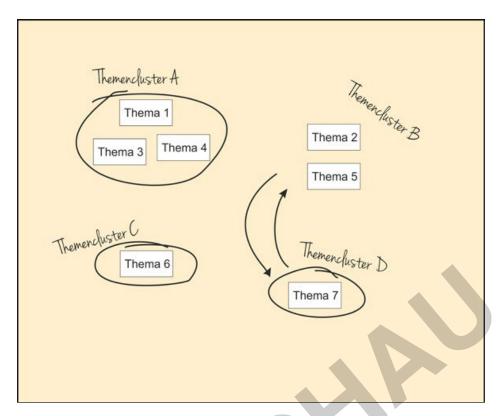


Abbildung 24: Eine Themen-Landkarte mit mehreren Themen-Clustern

#### Bearbeitungsrahmen prüfen

Bevor ein Thema bzw. ein Themen-Cluster weiter bearbeitet werden kann, sollte die Gesprächsführung sicherstellen, dass auch alle relevanten Personen, die zu einer erfolgreichen Besprechung des Themas benötigt werden, anwesend sind. Ein Thema, das aufgrund des Fehlens einer zentralen Person nicht besprochen werden kann, sollte auch nicht besprochen werden. Dies gilt insbesondere bei Konflikten, wenn eine direkt am Konflikt beteiligte Person nicht anwesend ist. Ebenso bei Planungen, von denen sich wichtige Interessengruppen oder Personen ausgeschlossen fühlen könnten. Als Grundsatz kann gelten:

Je allgemeiner und umfassender ein Thema formuliert ist, desto mehr Personen sind von möglichen Entscheidungen betroffen und sollten gegebenenfalls beteiligt werden.

Aus diesem Grund wird in der Phase der Themensammlung schon darauf geachtet, den passenden Grad der Konkretisierung zu paraphrasieren: Geht es um ein Thema, dass nur einige Personen betrifft, eine Familie, eine Klasse, einen Aufenthaltsbereich der Schule, das gesamte Kollegium, die Schulträgerin oder den Stadtteil? Grundsätzlich sollte gefragt werden: Welche Personen sind die relevanten Gesprächspartner, die einbezogen werden sollten?

Dies gilt aber nur, wenn die fehlende Person auch an der Teilnahme interessiert ist und teilnehmen würde, wenn sie könnte. Ist bekannt, dass sie das Gespräch ver-



weigert, kann eine Besprechung ohne sie stattfinden, um die interessierten Personen in ihrem Anliegen zu unterstützen. Weitere Hinweise finden Sie in Kapitel 5.2 »Was mache ich, wenn mit zentralen Personen kein Termin zustande kommt?«.



#### **Moderations-Tipp 18: Delegation**

Bei Themen, die nicht »hier und heute« besprochen werden sollen, können Sie einen Teilnehmerkreis und einen Zeitpunkt für die Besprechung vereinbaren. Delegieren Sie die Bearbeitung von Themen. Auch kann festgelegt werden, bis wann, von wem, an welchem Ort und zu welchem Anlass über die Ergebnisse der Besprechung berichtet wird.

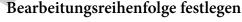
Vor allem bei Themen, die nur einige der Anwesenden betreffen, sollte entschieden werden, ob diese überhaupt unter Anwesenheit der übrigen Teilnehmenden besprochen werden. Gegebenenfalls können zunächst Themen besprochen werden, die alle Anwesenden betreffen. Im Anschluss können die Personen sich verabschieden, die an den weiteren Themen nicht beteiligt sind, und die übrigen haben dann die Möglichkeit, ihre Themen ohne weitere Zuschauer zu klären.

Wenn Sie feststellen, dass zur Bearbeitung eines Themas Fachwissen oder Kompetenzen fehlen, klären Sie, wie diese eingeholt werden können. Entweder kann das fehlende Wissen recherchiert werden oder es muss eine fachkundige Person zu diesem oder einem neu zu vereinbarenden Termin hinzugeladen werden.



#### **Mediations-Tipp 6: Terminieren**

Wenn ein Thema benannt wird, das absehbar konflikthaft ist, von dem Sie denken, dass es in dem gewählten Gesprächsrahmen nicht zielführend besprochen werden kann oder dessen Besprechung emotional und aggressiv wird, können Sie anregen, einen gesonderten Termin für dieses Thema zu vereinbaren. Auch sollte dann angeregt werden, diesen Termin durch eine unabhängige Person leiten zu lassen.



Die Themen-Cluster werden grundsätzlich nacheinander bearbeitet und nie gleichzeitig. Das heißt, dass ein Themenbereich ausgewählt wird und dieser, bis zum Ende von Phase 11 besprochen wird, bevor mit dem nächsten Themenbereich weitergearbeitet wird. Hierzu muss entschieden werden, in welcher Reihenfolge die Themen bearbeitet werden sollen. Zumindest muss entschieden werden, mit welchem Thema begonnen werden soll.

Fragen Sie nie: »Welches Thema ist Ihnen am wichtigsten?«, sondern: »Mit welchem Thema möchten Sie gern beginnen?«. Das wichtigste Thema ist nicht immer auch das dringendste. Oft ist es auch hilfreich, ein kleineres, einfach und schnell zu klärendes Thema zu wählen. Der Auswahlprozess sollte nur moderiert und nicht von der Gesprächsführung übernommen werden.



zur Vollversion

# **7** Danksagung

Zunächst danke ich allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern von Seminaren, Fortbildungen und Workshops, in denen ich die hier vorgestellten Techniken und das Ablaufschema auf ihre Verständlichkeit und Anwendbarkeit überprüfen konnte. Direkt daran anschließend gilt mein Dank den Supervisionsgruppen, Arbeitsgruppen, Kollegien, Unternehmen, Klientinnen und Klienten, für die ich als Gesprächsführung sowie in der Beratung und Mediation tätig war und in denen ich meine Vorgehensweise anwenden und anhand der direkten Rückmeldungen weiterentwickeln konnte.

Mein Dank gilt auch den Kolleginnen und Kollegen aus den Bereichen Schule, Beratung, Therapie und Mediation, die das Manuskript gelesen und mir Rückmeldungen gegeben haben: Falko von Ameln, Andrea Caby, Claude-Hélène Mayer, Detlef Sauthoff und Sabine Stehno. Sie haben mich darin bestärkt, dass die hier vorgestellten Methoden und das Ablaufschema universell angewendet werden und den roten Faden für die Buchreihe zur Systemisch-lösungsorientierten Gesprächsführung bilden können.

Meinem Verlag Vandenhoeck & Ruprecht danke ich für die hervorragende Unterstützung bei der Umsetzung dieses Buches und vor allem für die Bereitschaft, das hier vorgestellte Konzept als Buchreihe für mehrere Berufsgruppen und Anwendungsfelder auf den Weg zu bringen.

Holger Lindemann

im Mai 2017



# **8** Literatur

- Andersen, T. (Hrsg.) (1990). Das reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über Dialoge. Dortmund: Verlag modernes Lernen.
- Andreas, S. & Faulkner, C. (Hrsg.) (2005). Praxiskurs NLP. Paderborn: Junfermann.
- Antonovsky, A. (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt.
- Bähner, C., Oboth, M. & Schmidt J. (2008). Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen. Praktische Anleitung und Methoden zur Mediation in Gruppen. Paderborn: Junfermann.
- Bamberger, G. G. (2010). Lösungsorientierte Beratung. Weinheim Beltz.
- Balgo, R. (1997). Vom Defizit zum Profizit oder: von Lern- und Verhaltensproblemen zu möglichen Lösungen. In: System Schule Zeitschrift für innovative Schulpraxis. 1. Jg. Heft 3, 90–93. Dortmund: Borgmann.
- Bauer, C. & Hegemann, T. (2008). Ich schaffs! Cool ans Ziel. Das lösungsorientierte Programm für die Arbeit mit Jugendlichen. Heidelberg: Carl Auer.
- Bonsen, M., Bos, W. & Rolff, H.-G. (2008). Zur Fusion von Schuleffektivitäts- und Schulent-wicklungsforschung. In: W. Bos, H. G. Holtappels, H. Pfeiffer, H.-G. Rolff & R. Schulz-Zander [Hrsg.]: Jahrbuch der Schulentwicklung Band 15. Daten, Beispiele und Perspektiven. S. 11–39. Weinheim/München: Juventa.
- Brown, J. & Isaacs, D. (2007). Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisation und Gesellschaft. Heidelberg: Carl Auer.
- Cierpka, M. (2005). Faustlos Wie Kinder Konflikte gewaltfrei lösen lernen. Freiburg: Herder. Claßen, A. (2013). Classroom-Management im inklusiven Klassenzimmer. Mülheim: Verlag an der Ruhr.
- De Jong, P. & Berg, I. K. (1998). Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund: Modernes Lernen.
- de Shazer, S. (1989). Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl Auer.
- de Shazer, S. & Dolan, Y. (2007). Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie heute. Heidelberg: Carl Auer.
- Diez, H. (2005). Werkstattbuch Mediation. Köln: Centrale für Mediation.
- Doppler, K., Furmann, H., Lebbe-Waschke, B. & Voigt, B. (2002). Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen. Frankfurt/New York: Campus.
- Edelstein, W., Frank, S. & Sliwka, A. (2009). Praxisbuch Demokratiepädagogik. Sechs Bausteine für die Unterrichtsgestaltung und den Schulalltag. Weinheim: Beltz.
- Eichhorn, C. (2008). Classroom-Management. Wie Lehrer, Eltern und Schüler guten Unterricht gestalten. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Eggert, D. (1997). Von den Stärken ausgehen ...: Individuelle Entwicklungspläne in der Lernförderungsdiagnostik. Dortmund: Borgmann.
- Engelmann, B. (2012). Therapie-Tools. Positive Psychologie. Achtsamkeit, Glück, Mut. Weinheim: Beltz.
- Faller, K., Kerntke, W. & Wackmann, M. (2009). Konflikte selber lösen: Trainingshandbuch für Mediation und Konfliktmanagement in Schule und Jugendarbeit. Mülheim: Verlag an der Ruhr.



zur Vollversion

Literatur 293

- Fengler, J. (2004). Feedback geben. Strategien und Übungen. Weinheim: Beltz.
- Foerster, H. von & Pörksen, B. (1998). Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners: Gespräche für Skeptiker. Heidelberg: Carl Auer.
- Freitag, S. & Richter, J. (Hrsg.) (2015). Mediation das Praxisbuch: Denkmodelle, Methoden und Beispiele. Weinheim: Beltz.
- Gergen, K. J. (2002). Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktionismus. Stuttgart: Kohlhammer.
- Glasersfeld, E. von (1992). Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In: H. Gumin & Mohler, A. (Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus. S. 9–40. München: Piper.
- Gray, D., Brown, S. & Macanufo, J. (2011). Gamestorming. Ein Praxisbuch für Querdenker, Moderatoren und Innovatoren. Köln: O'Reilly.
- Grüner, T., Hilt, F. & Tilp, C. (2015). Streitschlichtung mit Schülermediatoren: Wochenplan, Tagespläne und alle Arbeitsmaterialien für die Projektwoche (7. bis 10. Klasse). Hamburg: AOL.
- Gührs, M. & Nowak, C. (2014). Das konstruktive Gespräch. Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse. Meezen: Limmer.
- Haag, L. & Streber D. (2012). Klassenführung. Erfolgreich unterrichten mit Classroom Management. Weinheim: Beltz.
- Holler, I. (2005). Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn: Junfermann.
- Holman, P. & Devane, T. (Hrsg.) (2006). Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden. Heidelberg: Carl Auer.
- Jaspers, K. (1948). Der philosophische Glaube. München/Zürich: Artemis.
- Jaspers, K. (1949). Vom Ursprung und Ziel der Geschichte. München/Zürich: Artemis.
- Jiranek, H. & Edmüller, A. (2007). Konfliktmanagement. Konflikten vorbeugen, sie erkennen und lösen. Planegg: Haufe.
- Kaeding, P., Richter, J., Siebel, A. & Freitag, S. (2005). Mediation an Schulen verankern: Ein Praxishandbuch. Weinheim: Beltz.
- Keim, H. (1992). Kategoriale Klassifikation von Plan-, Rollenspielen und Fallstudien. In: Ders. (Hrsg.): Planspiel, Rollenspiel, Fallstudie. Zur Praxis und Theorie lernaktiver Methoden. S. 122–151. Köln: Bachem.
- Königswieser, R., Sonuç, E. & Gebhard, J. (Hrsg.) (2006). Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Königswieser, U., Burmeister, L. & Keil, M. (Hrsg.) (2012). Komplementärberatung in der Praxis. Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Liechti, J. (2009). Dann komm ich halt, sag aber nichts. Motivierung Jugendlicher in Therapie und Beratung. Heidelberg: Carl Auer.
- Lindemann, H. (2003). Perspektiven erweitern: Von der Ursachensuche zu systemischem Denken. In: R. Balgo & R. Werning (Hg.): Lernen und Lernprobleme im systemischen Diskurs. 131–152. Dortmund: Borgmann.
- Lindemann, H. (2008). Systemisch beobachten lösungsorientiert handeln. Ein Lehr-, Lern- und Arbeitsbuch für die pädagogische und betriebliche Praxis. Münster: Ökotopia.
- Lindemann, H. (Hrsg.) (2015). Praxishandbuch zur Inklusion an Oldenburger Schulen.
  2. erweiterte und aktualisierte Auflage. Onlinepublikation. Oldenburg: Stadt Oldenburg. http://www.oldenburg.de/fileadmin/oldenburg/Benutzer/PDF/50/Inklusion/Praxishand-buch\_Inklusion\_Final\_web.pdf
- Lindemann, H. (2016a). Die große Metaphern-Schatzkiste Band 1: Grundlagen und Methoden. Systemisch arbeiten mit Sprachbildern. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lindemann, H. (2016b). Teilhaberecht, Teilhabepflicht und Teilhabechance. In: ders. [Hrsg.]: Teilhabe ist das Ziel. Der Weg heißt: Inklusion. Beiträge zur Umsetzung der Inklusion in Oldenburg. S. 9–16. Weinheim: Beltz-Juventa.
- Lindemann, H. (2016c). »Radikal in den Ideen behutsam in der Umsetzung« Einblicke in die Projektstruktur und die Gestaltung kommunaler Einigungsprozesse in Oldenburg. In: Ders.

