



Roter Faden in Gesprächen und bei Besprechungen

Menschen sind ziemlich erfolgreich, Gespräche und Besprechungen scheitern zu lassen. Da wird endlos debattiert, ohne auf den Punkt zu kommen, die Themen wiederholen sich, man dreht sich im Kreis und die Hahnenkämpfe oder Geweihvergleiche wollen nicht enden. Diese Erfolgsserie kann man durch strukturierte Gesprächsführung unterbrechen.

Einsteigen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positiv beginnen ▪ Atmosphäre schaffen ▪ Orientierung: um was geht es ganz genau? ▪ Bei Bedarf Zeitrahmen absprechen ▪ Bei Bedarf Ablauf besprechen ▪ DAS WWW als Einstieg nutzen
Sammeln und Strukturieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deine Einschätzung Interessen/ Zielvorstellungen... ▪ Meine Einschätzung Interessen/ Zielvorstellungen... ▪ Führen durch Fragen, aktiv Zuhören ▪ Gefühle und Vermutungen kennzeichnen, auf das Thema achten
Bearbeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deine Lösungsvorstellungen ▪ Meine Lösungsvorstellungen ▪ Lösungen gemeinsam beurteilen ▪ Klare Entscheidung treffen
Planen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maßnahmen eindeutig vereinbaren / festlegen: ▪ WAS macht WER bis WANN ▪ Realistische Terminfestlegungen
Aussteigen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positiv beenden ▪ Ermuntern (Du schaffst das...) ▪ Bei Bedarf gemeinsam kurz analysieren (was war gut/was machen wir nächstes Mal besser?)

Einstieg und Ausstieg bilden den Rahmen für ein gutes Gespräch. Wenn von Atmosphäre und Positivem die Rede ist, dann ist damit weder Smalltalk gemeint, noch dem anderen Honig ums Maul zu schmieren. Es sind wenige kurze, glaubwürdige Interventionen, die der Situation angemessen sind. Ziel ist, auf den Punkt, auf das Thema der Besprechung zu kommen. Meist reichen Halbsätze, um in positiver Atmosphäre dorthin zu gelangen: »Herr Huber, Sie sind ein sehr zuverlässiger Mitarbeiter und deshalb wundert es mich, dass Sie folgenden Fehler gemacht haben...«.

Vermeiden Sie Einladungen zu lustvollen Spielchen: »Herr Huber, Sie wissen ja, warum Sie hier sind...!« Das nimmt Ihnen etwas von Ihrer Souveränität.

Neben dem eindeutigen Benennen des Themas ist es hilfreich, das Ziel der Besprechung zu nennen: *»Es geht um die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen X und Y und wir wollen heute einen verbindlichen Prozess beschließen. Dazu haben wir 90 Minuten vorgesehen«.*

Der eigentliche Clou des Roten Fadens liegt in der strikten Trennung des Sammelns von Themen, Ideen oder Lösungen und ihrer Diskussion. In der Praxis, wenn ein Problem ansteht, äußert jemand einen Lösungsvorschlag und der Rest der Mannschaft erklärt ihm dann, warum genau das nicht funktioniert. So setzt sich das endlos fort, jeder redet seine Idee schön und wertet die der anderen ab. Man redet zunehmend gegeneinander als miteinander.

Der Trick: wenn eine Sichtweise geäußert wird, wird die Diskussion darüber gestoppt: *»Moment, lassen Sie uns zuerst sammeln, welche weiteren Ideen es noch gibt und dann, wenn wir alle Vorschläge kennen, darüber diskutieren«.* Dieses Vorgehen spart in der Regel viel Zeit und eine Menge Ärger.

Ein zweiter Knackpunkt: vielfach enden Gespräche oder Besprechungen vage und ohne klar definierte nächste Schritte (Maßnahmen). Etwa: *»Ja, das ist ein wichtiger Punkt, da werden wir bei Gelegenheit drüber sprechen«* oder *»Das sollten wir demnächst mal angehen«* bzw. *»Sie werden in dieser Angelegenheit von mir noch hören, da ist das letzte Wort noch nicht gesprochen...«.* Achten Sie darauf, kein Gespräch, keine Besprechung zu beenden, ohne glasklare Maßnahmen festgelegt zu haben. Vermeiden Sie „Weichmacher“. Seien Sie hier lieber übereindeutig als schwammig: *»Ja, das ist ein wichtiger Punkt und wir werden ihn bei der nächsten Wochenbesprechung oben auf die Tagesordnung setzen und eine Entscheidung treffen«* oder *»Wir werden das in der 23. Kalenderwoche bearbeiten. Herr Huber, bitte legen Sie uns bis Freitag ein Konzept vor, das die erforderlichen Ressourcen aufführt«.*

Der Rote Faden kann im Einzelgespräch genauso verwendet werden wie in Besprechungen. Professionelle Verfahren der Gesprächssteuerung, wie Moderation oder Mediation, sind nach dem gleichen Prinzip aufgebaut. Es ist eigentlich ganz einfach und sicher kein Hexenwerk, Menschen in liebgewonnenen Routinen zu stören, um bessere Gespräche und zielführendere Besprechungen zu erhalten.