



*Christian Schicha*

## **Geschlechtssensible Konferenzleitung**

### **1 Einleitung**

Das Kommunikationsverhalten zwischen den Geschlechtern wird bereits in der Schule geprägt. Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass Mädchen weniger Zuwendung und Aufmerksamkeit im Unterricht von Seiten der Lehrerschaft erhalten und dass sich bereits in der Schulzeit ein dominantes Verhältnis von Schülern gegenüber ihren Mitschülerinnen herausbildet. Grundsätzlich gilt das Handlungsmuster der Belehrung im weiteren Sozialisationsprozess als typisch männliche Form der Durchsetzung der eigenen Position. Die geschlechtsspezifische Kommunikationsforschung hat zudem nachgewiesen, dass die Unterbrechung von Männern bei Wortbeiträgen von Frauen ebenfalls eine typisch männliche Verhaltensweise darstellt. Diese Strategie fungiert primär als Instrument von Macht und Dominanz und gilt als Form der sozialen Kontrolle. Insgesamt nehmen sich Frauen in Diskussionsrunden mit Männern eher zurück und äußern sich entsprechend weniger. Dabei ziehen sie sich oftmals zurück, statt zu widersprechen (Schuppener 2002).

Untersuchungen belegen zudem, dass mehr Frauen als Männer einen referentiellen Kommunikationsstil haben, bei dem man sich zur besseren Verständigung der Sprachen des Gesprächspartners anpasst, während Männer eher Formen der statusorientierten Kommunikation bevorzugen, die konfrontative und kompetitive Merkmale aufweist. Bei den Selbstdarstellungstechniken orientieren sich Männer häufiger durch die Kategorien: Eigenwerbung, Übertreibung, Kompetenz vorgeben, sich beliebt machen sowie vorbildlich erscheinen, während Frauen eher Offenheit zeigen, sich entschuldigen oder rechtfertigen und als unvollkommen darstellen sowie hilfsbedürftig erscheinen (Welp/Welp 2003).

Im Folgenden soll auf mehreren Ebenen diskutiert werden, welche Strategien erforderlich sind, um einen erfolgreichen und geschlechtergerechten Konferenzverlauf zu bewerkstelligen. Dazu werden einige Regeln aufgezeigt, die mit dazu beitragen können, das geschlechtsspezifische Ungleichgewicht in Konferenzen aufzuheben. Diese Regeln benennen die allgemeinen Aufgaben einer Konferenzleitung.

Weiterhin sollen Strategien der Argumentation und Scheinargumentation in Diskussionen benannt werden, die auch auf schulischer Ebene in Konferenzen eine wichtige Rolle spielen, um die eigene Position durchzusetzen und Gegenargumente zu entkräften. Insgesamt sollen primär unfaire Argumentationsmethoden aufgezeigt und problematisiert werden, wobei auch geschlechtsspezifische Ausprägungen eine Rolle spielen werden.

### **2 Aufgaben der Konferenzleitung**

Bei der Leitung von Konferenzen wird erwartet, dass die Konferenzleitung in der Lage ist, den Gesprächsverlauf konstruktiv, effektiv und zügig zu steuern, um konkrete Ergebnisse zu erzielen, mit denen möglichst alle Beteiligten einverstanden sind. Faktisch umfasst die Moderation einer Konferenz eine Machtposition, die durch eine asymmetrische Hierarchie gekennzeichnet ist

und eine gewisse Distanz erfordert sowie Respekt benötigt (Tannen 1999). Es kann davon ausgegangen werden, dass zwischen 25 – 40 % der Konferenzzeit unnütz vergeudet wird. Das Hauptproblem liegt vor allem darin, dass derartige Besprechungen oftmals zu lange dauern, sich die Teilnehmenden durch ein zu autoritäres Gehabe der Gesprächsleitung unterdrückt fühlen können und die Diskutierenden durch eine ineffektive eigene Selbstdarstellung dazu beitragen, dass die Geduld der weiteren Teilnehmenden überstrapaziert wird. Ein Hauptmangel liegt zudem in der mangelnden Vorbereitung und der fehlenden Zielvorgabe auf Seiten der Moderation. Oft ist unklar, ob eine Konferenz über spezifische Sachverhalte lediglich informieren soll, ob Entscheidungen zu treffen sind oder lediglich vorbereitet werden müssen. Zudem wird oftmals durcheinander geredet. Paralleldiskussionen sind ebenfalls zu beobachten (Schulte 1995).

### 3 Grundlegende Regeln

Als formale Regel für die Leitung einer Konferenz lässt sich zunächst die Tagungsordnung benennen, die sämtliche Punkte umfasst, die diskutiert werden. Es empfiehlt sich, von vornherein einen Zeitrahmen abzustecken, der für die jeweiligen Diskussionspunkte zur Verfügung steht. Ein Ergebnisprotokoll ist zu erstellen, wobei außer der Konferenzleitung selbst alle an der Debatte Beteiligten im Wechsel mit der Abfassung des Protokolls befasst werden.

Während des konkreten Gesprächsverlaufes ist es empfehlenswert, wenn sich die Konferenzleitung – im Verständnis einer Moderation – mit wertenden Bemerkungen zurückhält und daher mäßigt. Eigene Meinungsäußerungen sollten zumindest am Anfang der Debatte möglichst vermieden werden. Fairness, Sachorientierung, Unabhängigkeit und Dialogorientierung sind als grundlegende Maxime auf Seiten der Gesprächsleitung zu beachten. Zwischenergebnisse werden regelmäßig formuliert, um den Diskussionsverlauf adäquat zu strukturieren. Abschließend erfolgt die Zusammenfassung der Debatte in knappen Worten durch die Gesprächsleitung, um u. a. die zuvor gemachten Zielvorgaben zu reflektieren und Missverständnisse auszuräumen. Dabei werden die Ergebnisse und weiteren Arbeitsschritte konkretisiert und ggf. an die Teilnehmenden delegiert (Schichter-Langhals 2002).

### 4 Fragetechniken

Ein zentrales Kriterium für eine erfolgreiche Konferenz liegt darin, die richtigen Fragetechniken anzuwenden, um einen konstruktiven Gesprächsverlauf und Meinungsaustausch zu bewerkstelligen, der möglichst viele Standpunkte zulässt. Durch Fragen werden die Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer in den Diskussionsverlauf involviert und bekommen die Möglichkeit, eine eigene Stellungnahme zu artikulieren. Dadurch wird vermieden, dass Selbstdarstellungstechniken zu viel Raum erhalten, um dadurch eine gleichberechtigte Teilhabe der Geschlechter an der Kommunikation zu gewährleisten.

**Offene W-Fragen** (u. a. wo, warum, weshalb) sind geschlossenen Fragen, die nur mit Ja oder Nein beantwortet werden können, vorzuziehen, da sie eine weitergehende Stellungnahme des Befragten erlauben.

**Informationsfragen** (z. B. Wie lange sind Sie bereits in der Arbeitsgruppe tätig?) bieten sich an, wenn noch Kenntnisse fehlen, die so der Konferenzleitung zugänglich gemacht werden können. In eine ähnliche Richtung tendieren die Gegen- oder Rückfragen, durch die etwa um die Nennung eines Beispiels gebeten wird, um eine Aussage zu präzisieren.

**Suggestivfragen**, die die Antwort bereits in die Frage legen, sollten möglichst vermieden werden, um den Dialogpartnerinnen und -partnern nicht den Eindruck zu vermitteln, dass sie nicht ernst genommen werden.

Bei **offenen Fragen** wird eine unmittelbare Beziehung zwischen der befragten Person und dem Fragegegenstand hergestellt. Dabei versucht der bzw. die Fragende die Haltung oder Einstellung zwischen der befragten Person und einem spezifischen Sachverhalt zu klären. Der Spielraum für eine Antwort ist aufgrund der konkreteren Fokussierung auf ein engeres Thema eingeschränkter als bei der Aufforderungsfrage und zwingt die Befragten zu einem Statement, das die Selbstdarstellungsambitionen gegebenenfalls einschränkt.

Bei **Meinungsfragen** wird die Einstellung der Befragten zu einem ihnen bekannten Sachverhalt angesprochen. Dabei werden keine unterstellenden oder suggestiven Formulierungen benutzt. Dieser neutrale Fragetyp ermöglicht es den Befragten, ihre persönliche Distanz zum Geschehen aufrecht zu erhalten. Die Befragten sind nicht unmittelbar in das Geschehen involviert und besitzen somit die Möglichkeit, eine Bewertung des Themas zu artikulieren, ohne persönlich betroffen zu sein. Insofern ist zu vermuten, dass durch diese offene Frageform oftmals stereotype Antworten zu erwarten sind, die keinen hohen Informationsgehalt aufweisen.

**Introspektionsfragen** hingegen rekurren auf das Denken, Fühlen und Handeln der befragten Personen und verlangen erklärende oder beschreibende Ausführungen. Hierbei ist die ganze Person gefragt. Der Ursprung dieser Fragetechnik liegt darin, dass sich die Diskutierenden oftmals hinter ihrer Rolle im Kollegium verstecken und die entsprechend erwartbaren Antworten formulieren. So soll hinter die Fassade der Befragten geblickt werden, um ihre persönlichen Auffassungen als Mensch zu ergründen. Dadurch wird versucht, den Handlungsspielraum durch Ausweichtechniken, die etwa bei der Meinungsfrage möglich sind, einzuschränken, indem direkt die persönliche Ebene der Befragten angesprochen wird. Die eigene Betroffenheit zwingt die Befragten, eine Stellungnahme abzugeben, die über die konventionellen stereotypen Antwortmuster hinausgeht. Eine stärker auf Konfrontation ausgerichtete Fragetechnik ist so angelegt, dass durch die Frageform eine bestimmte Antwort von vornherein präferiert wird. Dieser Effekt kann durch Unterstellung oder Übertreibung erzeugt werden. Eine Strategie diesen Fragen aus dem Weg zu gehen, liegt darin, auf einer Metakommunikations-Ebene den Fragediskurs zu problematisieren und die konkrete Unterstellung durch die Fragetechnik der Moderatorin oder des Moderators anzusprechen.

Weitere Fragetechniken liegen darin, eine Nachfrage durch **Verstärkerfragen** zu artikulieren in der Hoffnung, eine Präzisierung einer umständlichen oder vagen Antwort zu bekommen. Das Informationsniveau soll durch diese Strategie angehoben werden.

**Verhaltensfragen** beziehen sich auf den konkreten Diskussionsverlauf und verlangen von der oder dem Befragten eine Reflexion des bislang Gesagten. Sie werden situativ gestellt, können sich psychologisierend auf das Verhalten der oder des Befragten richten und gegebenenfalls Widersprüche und Inkonsistenzen deutlich machen. Insofern sind sie sehr informativ (Meyer/Ontrup/Schicha 2000). Indem die Konferenzleitung einen Schwerpunkt darauf legt, legt sie auch die Grundlagen dafür, dass Frauen und Männer ihre geschlechtstypischen Kommunikationsstile gleichwertig einbringen können.

## 5 Allgemeine Argumentationstechniken

Für die Konferenzleitung ist es neben der Verwendung konstruktiver Fragetechniken wichtig, strategische Techniken zu erkennen, die den Diskussionsverlauf bestimmen.

Ein beliebtes Mittel, die eigene Position durchzusetzen liegt im Verständnis einer **Vorwegnahme-Technik** darin, das gegnerische Argument in den eigenen Begründungszusammenhang einzubauen. So wird Kooperationsbereitschaft im Verständnis einer gedanklichen Rollenübernahme signalisiert. Dadurch wird der gegenüberstehenden Person der Eindruck vermittelt, dass dessen Haltung ernst genommen wird. Eine mögliche Gegenposition der Diskutierenden wird von vornherein in die Argumentationsbasis – etwa durch den Satz: „Sie werden mir entgegnen, dass...“

mit einbezogen. Dadurch werden mögliche Proteste von vornherein in den Diskussionsverlauf einbezogen.

Eine ebenso hilfreiche Strategie umfasst die **Ja, aber- Technik**. Dabei wird die Gegenposition zunächst durch eine Form der Aufwertung stark gemacht; in einem zweiten Schritt jedoch argumentativ entkräftet, indem die Kehrseite der möglichen Konsequenzen benannt wird.

Einer großen Beliebtheit erfreut sich auch die **Zurückstelltechnik**. Sofern absehbar ist, dass bei einem strittigen Punkt kein Kompromiss zu erzielen ist und eine weitere Debatte zu keinem Ergebnis führt, ist es sinnvoll, den Punkt zu einem späteren Zeitpunkt der Debatte erneut aufzugreifen, sofern eine Verständigung über andere Fragen bereits erfolgt ist.

Die **Referenztechnik** stellt ebenso eine klassische Form dar, um die eigene Position argumentativ zu unterstützen. Als Referenz können etwa anerkannte Fachfrauen und -männer aus dem Kollegium oder der Politik benannt werden; es bietet sich zudem der Verweis auf konkrete gesetzliche Richtlinien bis hin zum Grundgesetz an, auf die exemplarisch zurückgegriffen werden kann (Herzlieb 2000, 324 f.).

## 6 Problematische Argumentationstechniken

Eine fragwürdige Strategie besteht zunächst darin, durch ein dominierendes Auftreten, das Gegenüber zu demotivieren. Durch eine lange und ausschweifende Rede wird den Diskutierenden die Möglichkeit genommen, sich aktiv in das Gespräch einzubringen (Fricke 1990). Es erfolgt eine einseitige **Inszenierungsdominanz** durch Monologisierung, die man vermehrt bei Männern antrifft. Dabei spielt die Hierarchie natürlich eine zentrale Rolle. Von Seiten der Schulleitung geht in der Regel die Konferenzleitung und die damit skizzierte Problematik aus. Um diesen Effekt zu vermeiden, sollte ggf. der Versuch unternommen werden, wechselnde Moderationen auf allen Hierarchieebenen und einer gerechten Verteilung der Geschlechterebenen durchzusetzen

Eine problematische Argumentationsstrategie besteht auch darin, persönlich zu werden, indem der Inhaltsaspekt der Sachdebatte durch die Verlagerung eines persönlichen Angriffs auf die Beziehungsebene erfolgt (Watzlawick u. a. 1982). Dies geschieht oftmals in Kombination mit einer unangemessenen Verallgemeinerung von wenigen Beispielen – etwa durch die Aussage: „Sie sind ja immer unzuverlässig“.

Schein- und Pseudoargumentation kommen u. a. durch Abschweifungen zum Ausdruck.

Durch einen Antwortaufschub (z. B. „Zunächst einmal...“) wird versucht, die Frage möglichst nicht zu beantworten, sondern ein selbst gewähltes Statement zu platzieren (Meyer/Schicha/Brosda 2001).

Weitere Gesprächstaktiken, die darauf abzielen, andere Mitdiskutierende zu diskreditieren, sind Provokationen und Beleidigungen, Störungen aller Art, Ablenkungsmanöver u.s.w.

Grundsätzlich sollte die Konferenzleitung bei derartigen Formen gelassen bleiben, keinesfalls derartige Mechanismen übernehmen, aber auch keine Belehrung vornehmen (Janka 2000). Sofern ein Konflikt zu eskalieren droht, bietet es sich an, auf einer Metaebene die Äußerung eines Diskutierenden etwa durch die Frage: „Warum haben Sie Ihr Gegenüber gerade persönlich angegriffen?“ zu problematisieren.

## 7 Typologie von schwierigen Diskutierenden

Der Konferenzleitung obliegt die Aufgabe, die Charaktere verschiedener Teilnehmenden angemessen zu berücksichtigen. Es muss gelernt werden, wie mit schwierigen Konferierenden und

Situationen umzugehen ist, die die skizzierten Argumentationsstrategien in einer bisweilen destruktiven Form anwenden.

Die **Negativen**, die grundsätzlich immer etwas an den Inhalten einer Konferenz auszusetzen haben, sollten gebeten werden, konstruktive Vorschläge in die Diskussion einzubringen.

Die **Beleidigten** und **Desinteressierten**, die oftmals ihre Kritik nur durch ihre Körpersprache artikulieren, sollten durch eine Frage wie „Sind alle damit einverstanden?“, zu einem Statement motiviert werden.

Die **Allwissenden** sollten durch schwierige Fragen gefordert werden, sich in die Debatte einzubringen.

Die **Vielredenden** benötigen trotz einer dosierten Anerkennung, eine Redezeitbegrenzung, die auch mit Unterstützung einer Redeliste zu erreichen ist.

Die **Aggressiven** sollten möglichst nicht zu stark beachtet werden. Vor allem sollte nicht auf den Tonfall eingegangen werden, sondern Ruhe und Gelassenheit dokumentiert werden (Schulte 1995, Janka 2000).

## 8 Fazit

Die skizzierten primären negativen Verhaltensweisen in Gesprächssituationen während einer Konferenz sind nicht nur geschlechtsspezifisch determiniert, sondern hängen auch von den kulturellen und hierarchischen Strukturen ab. Eine wichtige Rolle bei der Ausprägung oder Vermeidung derartiger Eigenschaften liegen bei den Sozialisationsinstanzen Familie, Schule und Massenmedien, die den Entwicklungsprozess entscheidend prägen.

Für die Konferenzleitung kommt es vor allem darauf an, einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu erreichen. Als vermittelnde Instanz sollte trotz aller Meinungsverschiedenheiten versucht werden, Gemeinsamkeiten zu finden und Problempunkte abzubauen und vor allem die Person und den Inhalt voneinander zu trennen. Wechselseitige Perspektiven- und Rollenwechsel können dazu beitragen, dass das Verständnis für die Belange der Diskutierenden steigt.

## Literatur

Fricke, Wolfgang: Erfolgreich verhandeln. Köln 1990

Herzlieb, Heinz-Jürgen: Erfolgreich verhandeln und argumentieren. Berlin 2000

Janka, Franz: Verhandlungsstrategien. Niedernhausen 2000

Meyer, Thomas; Ontrup, Rüdiger; Schicha, Christian: Die Inszenierung des Politischen. Wiesbaden 2000

Meyer, Thomas; Schicha, Christian; Brosda, Carsten: Diskurs-Inszenierungen. Wiesbaden 2001

Schichter-Langhals, Theres: Talkshow im Büro. In: working@office 10/2002, 56 - 58

Schulte, Carla: Erfolg ist kein Zufall. Management-Techniken für KommunalpolitikerInnen. Bonn 1995

Tannen, Deborah: Andere Worte, andere Welten. Kommunikation zwischen Frauen und Männern. München

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Stuttgart 1982

Welpel, Ingelore; Welpel, Isabell: Frauen sind besser – Männer auch. Das Gender Management. Wien 2003