Gesprächsführung an der Universität

- Ein Ratgeber -

Kontrollierter Dialog

Wie gebe ich konstruktives Feedback?

Manipulative Strategien

Selbsteinschätzung

Richtig oder Falsch?

Wie stelle ich Fragen?

Fragetechniken

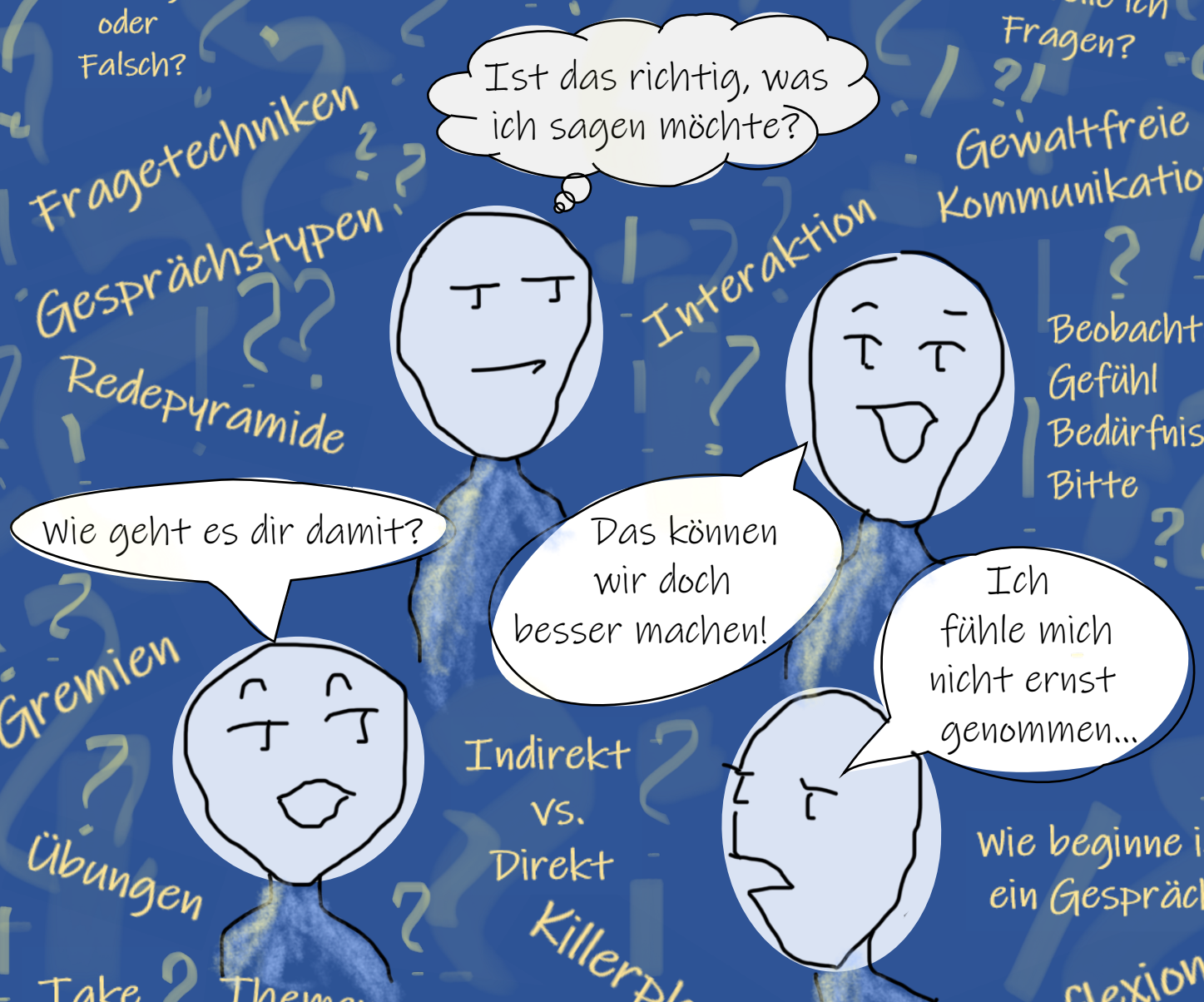
Gewaltfreie Kommunikation

Gesprächstypen

Interaktion

Redepyramide

Beobachtung
Gefühl
Bedürfnis
Bitte



Gremien

Indirekt vs. Direkt

Übungen

Wie beginne ich ein Gespräch?

Take Aways

Themenzentrierte Interaktion

Killerphrasen

Selbstreflexion

Inhaltsverzeichnis

VORWORT 1
REDEPYRAMIDE 2
GESPRÄCHSTYPEN 4
DER KONTROLLIERTE DIALOG 7
GEWALTFREIE KOMMUNIKATION 9
FRAGETECHNIKEN 13
KILLERPHRASEN 16
MANIPULATIVE STRATEGIEN 19
KOMMUNIKATION IN GRUPPEN 21
FEEDBACK-PROZESSE 23
UMGANG MIT FEEDBACK 24
LITERATUR ZUM VERTIEFEN 25

Vorwort

Während der Uni-Laufbahn trifft man auf viele verschiedene Menschen, mit denen man zusammenarbeiten und sich auseinandersetzen muss. Bei zahlreichen Gelegenheiten werden Gespräche geführt: im Seminar, während einer Gruppenarbeit, in der Sprechstunde und nicht zuletzt auch in den vielen Gremien, in denen die Interessen der Studierenden diskutiert und vertreten werden.

„Ich hatte das Gefühl, dass wir gemeinsam das beste Ergebnis für alle herausgearbeitet haben…“

Ein gutes und zielführendes Gespräch ist allerdings kein Selbstläufer und zurecht darf gefragt werden, was eigentlich mit „gut“ genau gemeint ist.

„Am Ende wurde zwar viel gesprochen, aber wenig gesagt…“

„Eine gute Gesprächsleitung ermutigt mich nachzufragen, wenn ich etwas nicht verstanden habe…“

Neben der Bearbeitung des Themas gilt es unter anderem auch darum die gesprächsorganisatorische Ebene zu beachten und die Beziehung zwischen den Gesprächsteilnehmer:innen zu berücksichtigen. Sitzen alle so, dass sie sich sehen können? Haben alle Gesprächsteilnehmer:innen die notwendigen Unterlagen und Informationen? Wer vertritt welche Position? Wirken sich Abhängigkeiten auf das Gespräch aus, weil zum Beispiel noch eine Prüfung stattfindet? Verhalten sich alle Gesprächspartner:innen konstruktiv? Und wie wirkt sich die eigene Einstellung zur Gesprächssituation auf die eigene Überzeugungskraft aus?

„Ich konnte nicht genau ausmachen, woran es lag, aber mir schien, als sei es in diesem Gespräch nicht um das Thema, sondern vielmehr um die Durchsetzung anderer Interessen gegangen…“

Im Seminar „Gremiensitzungen und Co: Gesprächsführung an der Universität“ haben wir uns im Sommer 2023 mit theoretischen Modellen zur Gesprächsführung und mit praktischen Übungen zur Verbesserung der eigenen Gesprächsfähigkeit beschäftigt. Beides stellen wir dir nun hier in Form eines Ratgebers vor.

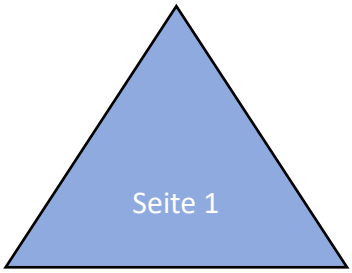
Viel Spaß beim Stöbern und Ausprobieren wünschen

Sara Donalies – Alina Huppert – Sina Kambies – Lisa Kanthack – Saskia Lindemann – Maximilian Littek – Gabriela Matos – Julian Miedl – Katharina Peters – Anna Vöpel – Hanna Hauch

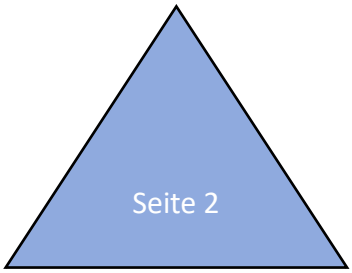
Redepyramide

Die vielen Facetten der Kommunikation

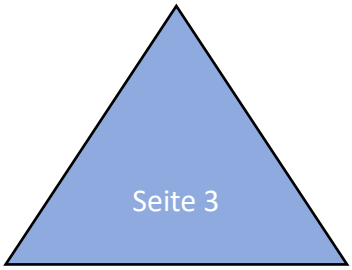
Sprechen lernen wir von klein auf und denken normalerweise nicht viel darüber nach. Ein Automatismus von Fähigkeiten, auf den wir unbewusst zurückgreifen. Doch jedem fällt bestimmt die ein oder andere Situation ein, in der ein Vortrag, ein Gespräch mit Kollegen oder eine Diskussion missglückt ist. Vielleicht wissen sie, woran das gelegen hat, vielleicht aber auch nicht. Das Modell der Rede-Pyramide bietet ihnen die Möglichkeit Gespräche rückwirkend zu analysieren und ähnliche Fehler in der Zukunft zu vermeiden. Die Pyramide besteht aus drei Seiten:



Auf der ersten Seite der Pyramide befindet sich die „rhetorische Oberfläche“. Darunter fällt die Wortsprache, der Sprechausdruck und Stimme sowie die Körpersprache. D.h. die Nonverbale Kommunikation und das Wie des Gesagten - Die Körpersprache gemeinsam mit dem Wie der Äußerungen, ist in der verbalen Kommunikation maßgeblich für die Glaubwürdigkeit und somit für den Gesamteindruck einer Aussage entscheidend.



Die „rhetorische Tiefenstruktur“ bildet die zweite Seite der Pyramide. Dabei handelt es sich um die Einzelnen Handlungen, die Gliederung des Gesagten und die gesamte Kommunikationssituation, also das Wer - mit wem - was - wie - worüber? Wann und wo? Warum und wozu?



Die dritte Seite der Redepyramide beinhaltet die jeweiligen Persönlichkeiten der Redner:innen. Aus diesen lässt sich die Intention und Art der Kommunikation ableiten. Kommunizieren wir gemeinsam oder agieren wir gegeneinander? Sehen wir das Gespräch als Kooperation oder Konkurrenz? Im Mittelpunkt steht dabei die Kommunikationsbiografie und persönliche Erfahrungen, die wir in zuvor geführten Gesprächen gesammelt haben.

In Kombination und in Abhängigkeit voneinander ergeben die drei Seiten konkreten kommunikativen Vorgehensweisen. So funktioniert das „Wie“ nicht ohne den Inhalt und die Persönlichkeit und Erfahrungen prägen den Sprechausdruck der Redner:innen. Dies unterstreicht die Bedeutung einer gesamtheitlichen Betrachtung.

Selbstreflexionsprotokoll

Ebene 1

Körpersprache	Sprechausdruck	Wortsprache
Mimik, Blickkontakt, funktionale Gestik od. Ableiter offene od. geschlossene Haltung, Atmung	Lautstärke und Betonung, Tempo, Pausen-/Fülllaute, Melodieführung, Kadenzen, Klangfarbe der Stimme	Wortwahl, Satzbau

Ebene 2

Operatoren	Gliederung	Kommunikationssituation
Frage, Argument, Appell usw.	verschiedene Gesprächsformen – Rede?, Gespräch?	Kommunikationssituation: Wer - mit wem - was - wie - worüber? Wann und wo? Warum und wozu?

Ebene 3

Kommunikative Haltung	Konkurrenz - Kooperation?	Kommunikationsbiografie
Sieg - Niederlage oder Win-win?	Siehst du den Wert und/oder Nutzen des Gesprächs?	Selbstwertkonzept (z.B. positive oder negative Erfahrungen)

Gesprächstypen

Warst du schon einmal in einer Situation und wusstest überhaupt nichts mit deinem Gegenüber anzufangen? Wurdest du von jemandem schon einmal zugetextet und hättest gerne gewusst, wie man an deiner Stelle reagieren kann?

Wir zeigen dir hier einige Gesprächstypen mit ihren Eigenschaften und wie du mit ihnen in einem Gespräch umgehen kannst!

Die Streitsüchtigen

- Unterbrechen häufig das Gespräch
- Schnell persönlich angegriffen
- Überinteraktion
- Häufige Vorwürfe (hinterlistig)

Do's

- ✓ Das Gefühl geben gehört zu werden
- ✓ Aufmerksam zuhören
- ✓ Bei Ausschweifungen einschreiten
- ✓ Dritte unparteiische Person einbinden

Don'ts

- × Nicht zu weit ausschweifen lassen
- × Ruhige Stimmlage
- × Sachliche Argumentation

Die Ausfragenden

- Viele Fragen zu vielen Themen
- Beeinflussen das Gespräch unproduktiv

Do's

- ✓ Mittels Gegenfragen Absicht erkennen
- ✓ Zeit für Argumentation lassen

Don'ts

- × Reines Antworten
- × Nur oberflächliche Gegenfragen stellen

Die Ablehnenden

- Lehnen jegliche Vorschläge und Ideen konsequent ab
- Kein konstruktives Feedback oder Kritik

Do's

- ✓ Gründe der Ablehnung erfahren und hinterfragen
- ✓ Konstruktive konsensfähige Alternativen
- ✓ Gemeinsame Basis für Lösung legen
- ✓ Mit Empathie begegnen

Don'ts

- × Argumentativ an die Wand drängen
- × Fragwürdige Argumentation akzeptieren

Es ist immer gut eine unparteiische Person als vermittelnde Instanz in einem formellen oder größeren Gespräch dabei zu haben. Moderator:innen schlichten Konflikte und überblicken die Situation.

Die Positiven

- Von allem begeistert
- Verlieren den Realitätsbezug
- Ausschweifende allgemeine Redebeiträge

Do's

- ✓ Realitätscheck
- ✓ Argumentation konkretisieren lassen

Don'ts

- × Zustimmung ausnutzen
- × Unfundierte Argumente akzeptieren

Reflexion

Welchem Gesprächstyp würdest Du Dich zuordnen?
Wie schätzt du Dich selbst ein?

Die Redseligen

- Dominant quantitativ im Gespräch
- Keine klare Kommunikation der Kernbotschaft

Do's

- ✓ Höfliches aber bestimmtes Entgegentreten
- ✓ Fokussierung auf Wesentliches hinweisen
- ✓ Auffordern Aussagen zu untermauern

Don'ts

- × Ausreden lassen
- × Hastiges Unterbrechen
- × Emotionale Reaktionen

Die Schüchternen

- Sprechen nicht freiwillig
- Behalten die persönliche Meinung für sich

Do's

- ✓ Schriftlichen Austausch fördern
- ✓ Zeit und Vorbereitung ermöglichen

Don'ts

- × Zustimmung ausnutzen
- × Unfundierte Argumente akzeptieren

Take Aways

Was kann man von den Gesprächstypen für Gespräche lernen?

→**Empathischer, respektvoller Umgang** mit Sprechenden
→**Individueller Kommunikationsstil** und Persönlichkeit
→Klar **Sprechen**, aktiv **Zuhören** und **Feedback**

Die Dickfelligen

- Wirken desinteressiert am Gespräch
- Kurze abgehackte Antworten
- Unkonstruktive, provozierende Rückfragen/Kommentare

Do's

- ✓ Aktiv ins Gespräch einbinden (Fragen, Kommentare)
- ✓ Meinungsbild einfordern

Don'ts

- × Keine Entscheidungs-fragen stellen, sondern offene Fragen
- × Ausschließen

Die Alleswissenden

- ➢ Kommentieren jede Aussage und Frage
- ➢ Quantitativ dominant

Do's

- ✓ Klare Gesprächsstruktur
- ✓ Redner:innenliste inklusive Zeitangabe
- ✓ Konkrete Meinung und Absicht erfragen
- ✓ Konstruktiven Austausch suchen

Don'ts

- × Zu dominant werden lassen
- × Abschweifende Gespräche fördern

Die Erhabenen

- ➢ Kombination aus Alleswissenden und Dickfelligen
- ➢ Übergehen die Meinungen anderer

Do's

- ✓ Konstruktive Kritik geben
- ✓ Gezielte relevante Gegenfragen
- ✓ Produktiven Austausch fördern
- ✓ Empathisches Fingerspitzengefühl

Don'ts

- × Ausschweifen lassen
- × Meinungen nicht hinterfragen, sondern prinzipiell ablehnen

A U F G A B E N

1. Bilde mit Freund:innen eine **Gruppe**. Jede:r von euch überlegt in **2 Minuten** einen weiteren **Gesprächstypen** nach den obigen Beispielen. Welche **Merkmale** könnten diese Typen auszeichnen? **Stellt eure Ergebnisse gegenseitig vor**.

---

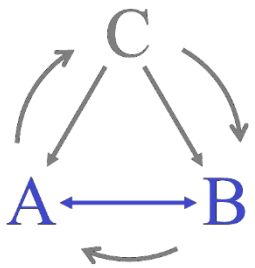
2. Jede:r schreibt einen Gesprächstypen auf einen **Zettel** und wirft diesen in einen Lostopf. **Nun zieht jede:r aus der Gruppe blind einen Zettel** und versucht **in einem improvisierten Gespräch** mit Partner:in den **Charakter** des Gesprächstypen **darzustellen**. **Reflektiert** gemeinsam das Gesehene und Gehörte.

Der kontrollierte Dialog

Worum geht es?

Der kontrollierte Dialog ist eine Übung aus dem Bereich der Gesprächsführung und kann darüber hinaus auf konkrete Gesprächssituationen angewendet werden. Das wechselseitige Gespräch findet innerhalb eines festgelegten Zeitraums zwischen zwei Personen (A und B) in Anwesenheit eines Beobachters oder einer Beobachterin (C) statt.

Wie läuft der kontrollierte Dialog ab?



Schritt 1:

Zunächst werden die Rollen von Beobachter:in und Gesprächspartner:innen verteilt.

Schritt 2:

Gesprächspartner:in A tätigt eine Aussage zu einem beliebigen Thema.

> *A: Meiner Meinung nach sollte die Universitätsbibliothek längere Öffnungszeiten haben.*

Schritt 3:

Gesprächspartner:in B paraphrasiert die Aussage von A und stellt sicher, dass er/sie das Gesagte richtig verstanden hat.

> *B: Wenn ich das richtig verstanden habe, dann fändest du es besser, wenn die Bibliothek an der Universität länger als bisher geöffnet hätte.* ✓
>
> *B: Du findest also, dass die Universitätsbibliothek immer unnötigerweise viel zu früh schließt.* ✗

Wie paraphrasiere ich richtig?

- Das Gesagte sollte in eigenen Worten wiedergegeben werden.
- Es sollte der Konjunktiv verwendet werden.
- Die Formulierung sollte neutral sein und keine eigenen Wertungen oder Interpretationen implizieren.

Schritt 4:

A bestätigt oder korrigiert die Paraphrase von B.

> *A: Genau das meinte ich.*

Schritt 5:

Sofern B die Aussage von A missverstanden hat, berichtigt er/sie die vorherige Paraphrase. War die Paraphrase korrekt, kann B inhaltlich zu dem Gesagten von A Stellung beziehen oder einen weiteren Aspekt anbringen.

> *B: Ich persönlich finde die Öffnungszeiten ausreichend. Ab 22 Uhr kann ich mich ohnehin nicht mehr richtig konzentrieren.*

Schritt 6:

A gibt das Gesagte von B in eigenen Worten wieder.

> *A: Sofern ich das richtig aufgefasst habe, bist du mit den Öffnungszeiten der Bibliothek einverstanden, weil du der Meinung bist, dass die Konzentration ab 22 Uhr nachlässt.* ✓
>
> *A: Weil sich kein:e Student:in abends noch konzentrieren kann, sollten die Öffnungszeiten bleiben, wie sie sind.* ✗

Schritt 7:

Nach ca. 15 Minuten werden die Rollen zwischen Beobachter:in und Gesprächsparter:innen getauscht und der kontrollierte Dialog beginnt erneut.

Schritt 8:

Am Ende folgt der Austausch über den Ablauf des Dialogs.

> Wie haben sich die Personen in ihrer Rolle verhalten?
>
> Kam es häufig zu Missverständnissen?
>
> Was könnte der Grund für Missverständnisse gewesen sein?

Wozu dient der kontrollierte Dialog?

Das Paraphrasieren innerhalb des kontrollierten Dialogs dient dazu …

… aufmerksames Zuhören zu fördern ✓	… gedanklichem Abschweifen entgegenzu-wirken ✗
… eine knappe und präzise Ausdrucksweise zu schulen ✓	… abweichende, unklare Aussagen zu vermeiden ✗
… einen sachlichen Austausch zu ermöglichen ✓	… emotionale Ausbrüche zu unterbinden ✗
… für ein gegenseitiges Verständnis zu sorgen ✓	… Missverständnisse zu minimieren ✗
… zu lernen, sein Gegenüber ausreden zu lassen ✓	… Unterbrechungen zu verhindern ✗

Gewaltfreie Kommunikation

Wertest du noch oder bittest du schon?

Immer wieder werden wir in bestimmten Situationen unseres Alltags mit schlechter Kommunikation konfrontiert. Es müssen nicht immer ausgesprochene Beleidigungen sein. Schon vermeintlich kleine, nicht einfühlsame Bemerkungen können ausreichen, um einen Menschen bewusst oder unbewusst zu verletzen. Um dem vorzubeugen, entwickelte der US-amerikanische Psychologe Marshall Rosenberg das Konzept **Gewaltfreie Kommunikation**. Innerhalb des Seminars haben wir uns mit genau diesem Modell auseinandergesetzt und im Folgenden wollen wir dir die wichtigsten Merkmale und Aspekte näherbringen. Mit Hilfe der Gewaltfreien Kommunikation kannst du lernen, deine eigenen Bedürfnisse konkret und neutral auszudrücken, sowie die Aussagen anderer Gesprächsteilnehmer nicht sofort mit der eigenen Interpretation zu bewerten. So kannst du in Zukunft einfühlsamer und somit auch konstruktiver und lösungsorientierter kommunizieren

Grundlagen

Die Gewaltfreie Kommunikation geht von **vier Schritten** aus, an denen du dich bei der nächsten Gesprächsführung im Gremium oder anderen Gesprächssituationen orientieren kannst.

Der erste Schritt ist die **Beobachtung.** Was geschieht in der Situation? Beschreibe an diesem Punkt, was du erlebst, ohne eine eigene Interpretation oder Spekulationen einzubringen.

Im nächsten Schritt sollen deine **Gefühle** ins Spiel kommen. Beinahe alles löst in uns Emotionen aus. Versuche deswegen im zweiten Schritt, in Worte zu fassen, was du während deiner Beobachtung empfindest, bzw. was das Geschehen in dir auslöst.

Im dritten Schritt gehst du deinem **Bedürfnis** auf die Spur. Liegt deinem Gefühl ein verletztes Bedürfnis zugrunde oder gibt es etwas, was du dir gerade wünscht? Sei auch hier so konkret wie möglich.

Im letzten Schritt formulierst du dann deine konkrete **Bitte**. Deine Formulierung sollte deinem Gegenüber erklären, aus welchen Beweggründen heraus du um ein verändertes Verhalten, eine andere Umgangsweise o.ä. bittest und wie diese aussehen.

Gewaltfreie Kommunikation bedeutet nach Rosenberg, möglichst wenig in die Aussagen des Gegenübers hineinzuinterpretieren – aber auch, sich selbst so auszudrücken, dass man dafür keinen großen Spielraum lässt. Wertungen sollten möglichst vermieden werten. Basierend darauf noch ein paar Tipps aus dem Bereich der Gewaltfreien Kommunikation.

Don't:

Vorsicht bei pauschalisierenden Adjektiven wie **immer, nie, jedes Mal** – häufig stellen sie sich als übertrieben heraus. Dein Gegenüber könnte sie als Vorwurf empfinden.

Gefühle mit Gedanken und Wertungen zu vermischen kann schnell passieren. Umso wichtiger ist es, sich darüber immer wieder bewusst zu werden. **„Ich fühle mich ignoriert"** ist beispielsweise kein reiner Ausdruck deiner Gefühlswelt – in dieser Formulierung schwingt implizit ein Vorwurf mit.

Do:

Sprich für und über dich selbst. Sogenannte **Ich-Botschaften** bieten sich dafür an. „Ich war enttäuscht" ist eine Aussage über dich. „Du hast mich enttäuscht" hingegen könnte in einer Abwehrreaktion des Gegenübers resultieren.

Positive Formulierungen bleiben besser im Kopf. „Bitte erscheint pünktlich" kommt meist besser an als „Kommt nicht zu spät" – und lenkt die Gedanken auf Pünktlichkeit statt auf Verspätung.

Beispiel

Das war viel theoretischer Input. Vielleicht denkst du dir jetzt: Wie kann ich mir das genau vorstellen? Wie sieht das in der Praxis aus? Kein Problem, hier ein **Beispiel**:

Beobachtung	Während du einen wichtigen Vortrag hältst, tuscheln zwei Kommiliton:innen immer wieder miteinander.
Gefühl	Enttäuschung, Traurigkeit, Wut
Bedürfnis	Respektiert werden, gehört werden, Inhalte aus dem Vortrag an das Publikum vermitteln
Bitte	Ich habe bemerkt, dass ihr miteinander sprecht. Gibt es Fragen, die ich beantworten kann? Wenn nicht: Ich bitte euch ansonsten, private Gespräche auf später zu verschieben und mir aufmerksam zuzuhören. So kann ich mich besser konzentrieren und der Gruppe (Thema) erläutern.

Eindrücke und Erfahrungen

Im Seminarkontext haben wir in Form einiger Übungen Erfahrungen in der Anwendung der Gewaltfreien Kommunikation gesammelt. Auch für uns war es dabei anfangs gar nicht so leicht, die 4 Schritte sauber zu trennen und auf alle Formulierungen zu achten. Also **mach dir keinen Kopf**, wenn es zunächst nicht so ganz funktioniert! Im Folgenden wollen wir dich an unseren Eindrücken teilhaben lassen.

Wertfreie **Beobachtungen** abzugeben, erfordert Übung. Obwohl wir darauf achteten, rutschten doch schneller als gedacht immer wieder Bewertungen mit ins Gespräch. Gemeinschaftlich übten wir im Plenum, diese zu identifizieren und formulierten neu.

Auch das Identifizieren von zugrunde liegenden **Gefühlen** erfordert ein genaueres Hinsehen. Vieles, was wir im Alltag als Gefühle bezeichnen, waren eigentlich bereits Interpretationen oder implizite Bedürfnisse.

Bedürfnisse zu identifizieren, fiel uns vergleichsweise etwas leichter, doch daraus eine konkrete **Bitte** zu formulieren, erforderte einiges an Bastelei. Wir stellten fest, wie oft wir auch im Alltag nicht der Gewaltfreien Kommunikation entsprechend kommunizieren. Jemandem mit unserem Gefühlszustand zu konfrontieren, ist deutlich einfacher als ihm ein ganz konkretes Handeln vorzuschlagen.

„Für mich war es besonders im Hinblick auf Gefühle neu, wie oft wir eigentlich Gefühle und Bedürfnisse vermischen. Es ist gar nicht so leicht, herauszufinden, wobei es sich um ein reines Gefühl handelt.“

Da uns im Seminar das praktische **Üben** sehr geholfen hat, die GfK zu verstehen, haben wir auch für dich etwas vorbereitet:

Übung

Stell dir vor, du bist mit folgender Situation konfrontiert:

Du nimmst an einer wichtigen Gremiensitzung teil, bei der du eine komplexe Situation erläutern willst. Zum wiederholten Male unterbricht dich ein Teilnehmer mit seinem eigenen Wortbeitrag.

Gehe nun die vier Schritte durch, die wir dir oben vorgestellt haben und versuche abschließend eine Bitte daraus zu formulieren. Du kannst dafür diese Tabelle verwenden:

Beobachtung	
Gefühl	
Bedürfnis	
Bitte	

Unseren Lösungsvorschlag findest du nach der Seite mit den Literaturangaben.

Fragetechniken

Wie du das Gespräch durch Fragen lenkst

Das hast du vielleicht auch schon einmal erlebt: du stellst eine Frage, bekommst aber entweder gar keine oder nicht die passende Antwort und auf einmal geht das Gespräch dann in eine vollkommen andere Richtung. Doch mit diesen Fragetechniken schaffst du es nicht nur das Gespräch zu führen, sondern erhältst mit etwas Übung auch die Reaktionen und Informationen, die du brauchst. Entscheidend ist, die passende Frage im passenden Kontext zu stellen! Hier wollen wir dir einige Fragetypen vorstellen, mit denen du deinen rhetorischen Werkzeugkasten bestücken kannst.

Fragen kannst du in **geschlossen und offen** einteilen. Diese lassen sich leicht unterscheiden. Offene Fragen erlauben es deinem Gegenüber eine detaillierte Antwort zu geben. Es gibt freien Raum für Ideen und Kreativität. Gleichzeitig erhältst du vielleicht auch Informationen, die du gar nicht haben wolltest. Geschlossene Fragen lassen nur limitierte Antwortoptionen zu, wodurch keine Zusatzinformationen oder Meinungen benötigt werden. Hier musst du jedoch von vorneherein wissen, was du speziell wissen möchtest und du erfährst vielleicht nicht alles, was dein Gegenüber im Kopf hat.

Hier ein paar **Beispiele**:

Fragentyp	Offen	Geschlossen
Bumerangfrage	Inwiefern sind Sie der Meinung, dass das so nicht funktioniert?	Meinen Sie wirklich, dass das so nicht funktioniert?
Isolationsfrage	Welchen Punkt halten Sie für besonders ausschlaggebend?	Was ist Ihnen wichtiger: Geld oder Innovation?
Kontrollfrage	Wie weit sind Sie mit ihrer Arbeit?	Sind Sie mit ihrer Arbeit fertig?
Vorschlagsfrage	Zu welcher Variante tendieren Sie?	Sie finden also Vorschlag B besser als Vorschlag A?

Die Unterscheidung zwischen **direkten und indirekten Fragen** spielt ebenfalls eine Rolle. Sie haben unterschiedliche Wirkungen und Implikationen.

Direkte Fragen entsprechen in Form sowie Inhalt dem, was sie erfragen. Bei einer indirekten Frage hingegen geht es gar nicht so sehr um die erfragte Information, sondern um zusätzlich mitgegebene Implikationen. Mit ihnen lässt sich ein Gespräch auch lenken. Wirf zur Verdeutlichung einen Blick auf unsere Beispiele:

Direkte Fragen

Fragentyp	Beispiel	Erklärung
Informationsfrage	Wo findet die Vorlesung morgen statt?	Du erfüllst mit dieser Frage einen bestimmten Zweck oder erfragst eine konkrete Meinung.
Gegenfrage	A: Wie soll ich denn das Protokoll für die Vorlesung gestalten? B: Was meinen Sie denn, welche Möglichkeiten es gibt?	Du vermeidest es, die ursprüngliche Frage zu beantworten, indem du eine neue in den Raum wirfst.
Alternativfrage	Sollen wir in der Pause in die Mensa gehen oder lieber im Hörsaal bleiben?	Du stellst deinem Gegenüber innerhalb deiner Frage zwei Alternativen zur Verfügung.

Indirekte Fragen

Fragentyp	Beispiel	Erklärung
Objektivierungsfrage	Was könnten mögliche Vor- und Nachteile dieser Vorlesung gegenüber einem Seminar sein?	Du fragst nicht nach der konkreten Meinung deines Gegenübers, sondern bleibst objektiv.
Voraussetzungsfrage	Ging die Vorlesung gestern wieder länger als geplant?	Du setzt das, was du eigentlich wissen möchtest (nämlich, ob dein Gegenüber bei der Vorlesung anwesend war) voraus und fragst nach einem (unwichtigen) Detail.
Doppelsinnfrage	Hast du heute Abend nach dem Seminar schon etwas vor?	Du fragst nach etwas, ohne es direkt in deiner Frage zu thematisieren und hoffst, dass dein Gesprächspartner den eigentlichen Sinn versteht (in diesem Fall die Bitte um ein Date).

Tipp:

Strategisches Fragen kann ein Gespräch konstruktiv voranbringen. Gleichzeitig sind Fragen ein Tool für gezielte Manipulationen. Wenn du eine Frage gestellt bekommst, überlege dir also im Zweifel, warum dein Gegenüber sie genau so formuliert. Achte auch selbst darauf, Fragen nicht manipulativ für deine Zwecke einzusetzen. Ein Diskurs ist immer dann am besten, wenn alle Teilnehmer:innen ein gemeinsames Ziel verfolgen.

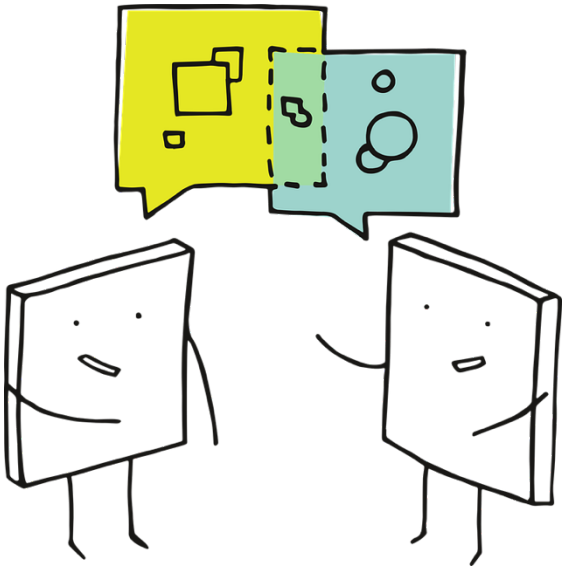
Killerphrasen

Wie gehe ich mit Scheinargumenten um?

Kennst du das Gefühl, dass dich dein Gegenüber in einer Unterhaltung einfach auflaufen lässt und alle Argumente und Vorschläge niederschmettert? Oft passiert dies durch generische Entgegnungen wie „Das ist totaler Quatsch“ oder „Das haben wir immer so gemacht“. Solche Aussagen nennt man umgangssprachlich auch *Killerphrasen*.

Der Begriff *Killerphrasen* wurde von dem amerikanischen Management-Theoretiker Charles Clark in seinem Standardwerk über Brainstorming von 1958 geprägt. In dieser Arbeit verwendet er erstmals den Begriff *killer phrases* um Gesprächsbeiträge zu benennen, welche in einer Brainstormingsitzung die Teilnehmer:innen ausbremsen. Diese *Killerphrasen* führen also zu einer deutlichen Abnahme der Kreativität innerhalb einer Gruppe. Dennoch begegnen sie uns auch heute immer wieder in Gesprächen. Sie ersticken Raum zur konstruktiven Auseinandersetzung und verhindern so jegliche Diskussion und mögliche Kompromisse. Das liegt daran, dass *Killerphrasen* auf den ersten Blick wie legitime, schlagkräftige Argumente klingen – aber eigentlich gar keine sind. Sie sollen Diskussionspartner:innen verunsichern und abschrecken.

Um solchen ‚Argumentations‘- Strategien entgegenzutreten und sich nicht einschüchtern zu lassen, ist es häufig sinnvoll, die betreffende Person mit Gegenfragen zu konfrontieren und aus der Reserve zu locken. Das Ziel hierbei ist, die *Killerphrase* als Scheinargument zu enttarnen, um damit das Gespräch wieder in produktive Bahnen zu lenken. Im Folgenden werden einige der weit verbreiteten *Killerphrasen* genannt und erläutert, wie du trotz ihrer Anwendung weiterkommen kannst.



„Es gibt Wichtigeres zu tun.“

Eine gemeinsame Priorisierung der Themen bringt Sicherheit für alle Anwesenden. Dadurch wird es fast unmöglich, diese Phrase anzuwenden. Falls das Thema dringlich ist, weise auf mögliche Konsequenzen hin, zum Beispiel ablaufende Fristen.

Was genau ist wichtiger?
Wenn das Thema aktuell nicht passt, welcher konkrete Zeitpunkt ist besser?

„Das ist doch totaler Quatsch.“

Oft können diejenigen, die solche Aussagen tätigen, keine wirklichen Antworten liefern. Deshalb ist es wichtig, sich nicht selbst zu rechtfertigen, sondern das Gegenüber in Redezwang zu bringen. Das macht die Unzulänglichkeit solcher Aussagen deutlich und baut errichtete Barrieren ab.

Aus welchen Gründen soll der Vorschlag Quatsch sein?
Was sorgt konkret für Irritation?

„Das haben wir schon immer so gemacht!“

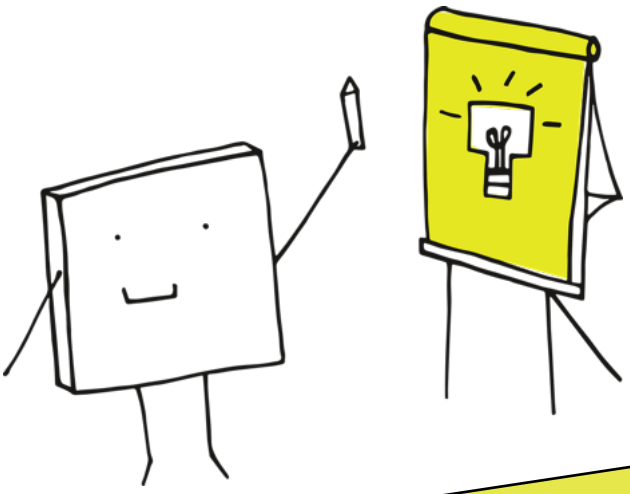
Nur weil man etwas ‚schon immer so gemacht hat‘, bedeutet das ja nicht, dass man es für immer so weitermachen muss; die Zeiten ändern sich eben.

Was würde genau passieren, wenn wir etwas ändern würden?
Warum genau wurde bis jetzt noch nie etwas geändert? Wie effektiv ist das bis jetzt gewesen?

„Als Expert:in in diesem Feld, muss ich widersprechen!“

Es ist wichtig, auch alternative Standpunkte zu berücksichtigen. Eine Außenperspektive ermöglicht oft einen frischen Blick.

Könntest du bitte inhaltlich auf meine Punkte eingehen?
Wo genau liegt der Widerspruch?



Du kannst Killerphrasen auch entlarven, ignorieren oder absichtlich falsch verstehen - allerdings bleiben sie dann im Raum stehen und die Atmosphäre leidet gegebenenfalls darunter. Daher ist es oft die sinnvollste Strategie, die Phrasen wie in den Beispielen in Fragen umzuwandeln. Lass dich nicht einschüchtern und bleibe beim Thema!

Das **Ziel** sollte sein: höflich bleiben, nicht irritieren und provozieren lassen, Gegenfragen stellen und auf die Sachebene zurückkehren. So gelingt es dir, die Diskussion inhaltlich wieder in Gang zu bringen!

Manipulative Strategien

So kannst du Ablenkungsmanöver durchschauen

Mit den Killerphrasen verwandt, aber nicht identisch, sind *Manipulationsstrategien*. Diese gehen weit über die einzelne Phrase hinaus und dienen dazu, durch manipulative Gesprächstechniken, einer Diskussion oder Gesprächsrunde (verdeckt) den eigenen Willen aufzuzwingen.

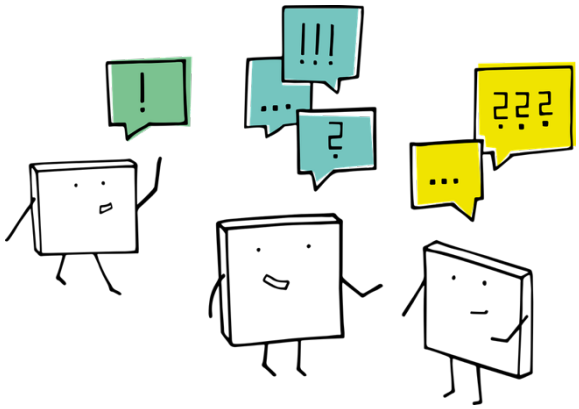
Verbreitete *Manipulationsstrategien* sind…

…a) Wie du mir, so ich dir

Das Opfern einer eigentlich nebensächlichen Position kann in einer Diskussionsrunde dazu dienen, sich die Zustimmung für eine ungleich größere Gefälligkeit zu erschleichen. In der Hoffnung, dass der/die Diskussionspartner:in sich verpflichtet fühlt, bei der nächsten Gelegenheit nun im Gegenzug gegen ihre/seine eigenen Interessen zu stimmen, findet so ein ungleicher Gefälligkeitsaustausch statt. Natürlich dürfen Gefälligkeiten anderer mit eigenen Gefälligkeiten erwidert werden, allerdings sollte man dabei stets wachsam sein, bei überzogenen Forderungen misstrauisch werden und im Zweifelsfall auf der eigenen Position beharren.

…b) Ich kann nicht anders…

Ein konstruktiver Vorschlag wird eingebracht, aber die Antwort ist immer dieselbe: Dafür haben wir derzeit leider keine Mittel, weder Geld noch Personal und keine Zeit und außerdem nicht die Kompetenz. Hier wird sich hinter vermeintlichen Sachzwängen versteckt, die die Person leider dazu zwingen den Vorschlag abzulehnen, er/sie würde ja gerne, aber kann nun mal nicht anders. Es gilt: Sich nicht auf die Angaben verlassen, sondern diese ggf. selbst überprüfen und genaue Angaben fordern. Kein Verhandlungsspielraum ist so eng, dass sich keine Kompromisse aushandeln ließen.



…c) Fuß-in-der-Tür-Technik

Dieser Trick ist relativ einfach. Anstatt sofort mit dem großen Gefallen ins Haus zu fallen, beginnen Leute, die diese Manipulationstechnik anwenden, zuerst mit einer kleinen, relativ unscheinbaren Bitte. Wurde die Bitte erfüllt, folgt sogleich die nächste, nun schon etwas Größere. Und so weiter, bis die eigentliche Bitte, um die es von Beginn an ging, erfüllt wurde. Da man zuvor schon einer Reihe von ähnlichen Bitten zugestimmt hat, ist am Ende die Hemmschwelle gesunken und man ist bereit, Dingen zuzustimmen, die man normalerweise direkt abgelehnt hätte. Auch hier gilt wieder: Eine Gefälligkeit zu erfüllen ist eine nette Geste, allerdings sollte man das Maß der Forderungen sowie den eigenen Standpunkt nie aus den Augen verlieren. Eine Bitte abzulehnen, mag in manchen Fällen unangenehm sein und Überwindung kosten, ist aber völlig legitim!

…d) Die Mehrheit hat immer Recht

Dadurch wird eine Art Gruppenzwang suggeriert, der die „richtige“ Meinung hervorhebt und vorgibt eine andere Vorgehensweise sei „falsch“, weil nur ein kleiner Teil (wenn überhaupt) diese Meinung/Vorgehensweise vertritt. Diese Strategie kannst du trotzdem aushebeln. Genaue Vorbereitung kann helfen, wenn bereits bekannt ist, dass solche Strategien von bestimmten Sprecher:innen gerne angewendet werden. Finde Beispiele „wer ‚das‘ trotzdem so macht (und wo es vielleicht sogar funktioniert) oder ein Fall, in dem „die Mehrheit tatsächlich Unrecht hatte“.

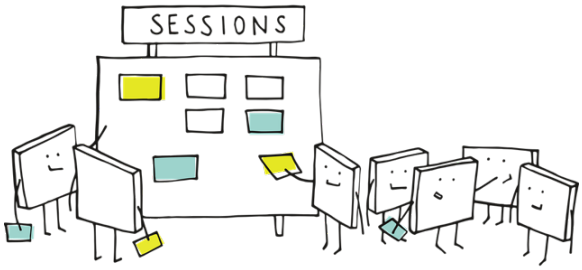
Das **Ziel** sollte sein: die manipulative Strategie als solche erkennen und benennen. Nicht gereizt reagieren, sondern höflich bleiben, den eigenen Standpunkt nie aus den Augen verlieren und diesen selbstbewusst vertreten.

Kommunikation in Gruppen

Wie effektive Teamarbeit gelingt

Während deines Studiums arbeitest du vermutlich regelmäßig in Gruppen. Als Gruppenmitglied bist du Teil einer Gemeinschaft, die gemeinsam ein Thema erarbeiten soll. Erfolgreich ist die Gruppe allerdings nur, wenn eine funktionierende Gruppendynamik herrscht. Vielleicht hast du schon Erfahrungen mit Gruppen gemacht, in denen es Missverständnisse und Konflikte gab? Oder in der sich nicht alle getraut haben, ihre Ideen und Bedürfnisse mit den anderen zu teilen? Das macht einerseits wenig Spaß und stört andererseits auch den Arbeitsprozess.

Mit der Zusammenarbeit in Gruppen hat sich auch Ruth Cohn in den 1950er Jahren beschäftigt. Die Psychologin erarbeitete das Handlungskonzept der Themenzentrierten Interaktion, das auf den Erkenntnissen der Psychoanalyse und der Gruppentherapie basiert. Ein zentrales Anliegen des Konzeptes ist es, Kommunikation und Kooperation in Gruppen zu verbessern und so ein lebendiges Miteinander-Lernen zu ermöglichen. Laut Cohn gibt es vier Ebenen, auf denen sich die Kommunikation innerhalb einer Gruppenarbeit abspielt: die Ich-Ebene, die Wir-Ebene, die Themen-Ebene und das Umfeld (Globe).



Auch für deine nächste Gruppenarbeit kann es hilfreich sein, diese Ebenen im Hinterkopf zu haben! Aber was sind das überhaupt für Ebenen? Die Ich-Ebene beschreibt jedes Gruppenmitglied als individuelle Persönlichkeit. Jeder Mensch kommt mit anderen Empfindungen, Vorerfahrungen und Werten in die Gruppe – diese beeinflussen die Zusammenarbeit. Die Wir-Ebene spiegelt die Stimmung der Gruppe insgesamt wider. Hier zeigen sich also beispielsweise Konflikte innerhalb der Gruppe. Auf der Themen-Ebene befindet sich das inhaltliche Thema, welches es zu bearbeiten gilt. Die vierte Ebene bezeichnet Cohn als Globe. Sie beschreibt das Umfeld, das die Gruppe beeinflusst und das von ihr beeinflusst wird. Alle vier Ebenen sind gleich wichtig und beeinflussen sich immer gegenseitig. Um eine produktive und lebendige Zusammenarbeit zu erreichen, sollten alle vier Bereiche auf lange Sicht ausbalanciert sein, auch wenn mal einer der Bereiche für kurze Zeit mehr Raum einnimmt als die anderen.

Wenn du zum Beispiel in einer Gruppe arbeitest, in der sich eine Person ständig auf Kosten der anderen profiliert, werden Konflikte entstehen, die eine effektive Gruppenarbeit stören.

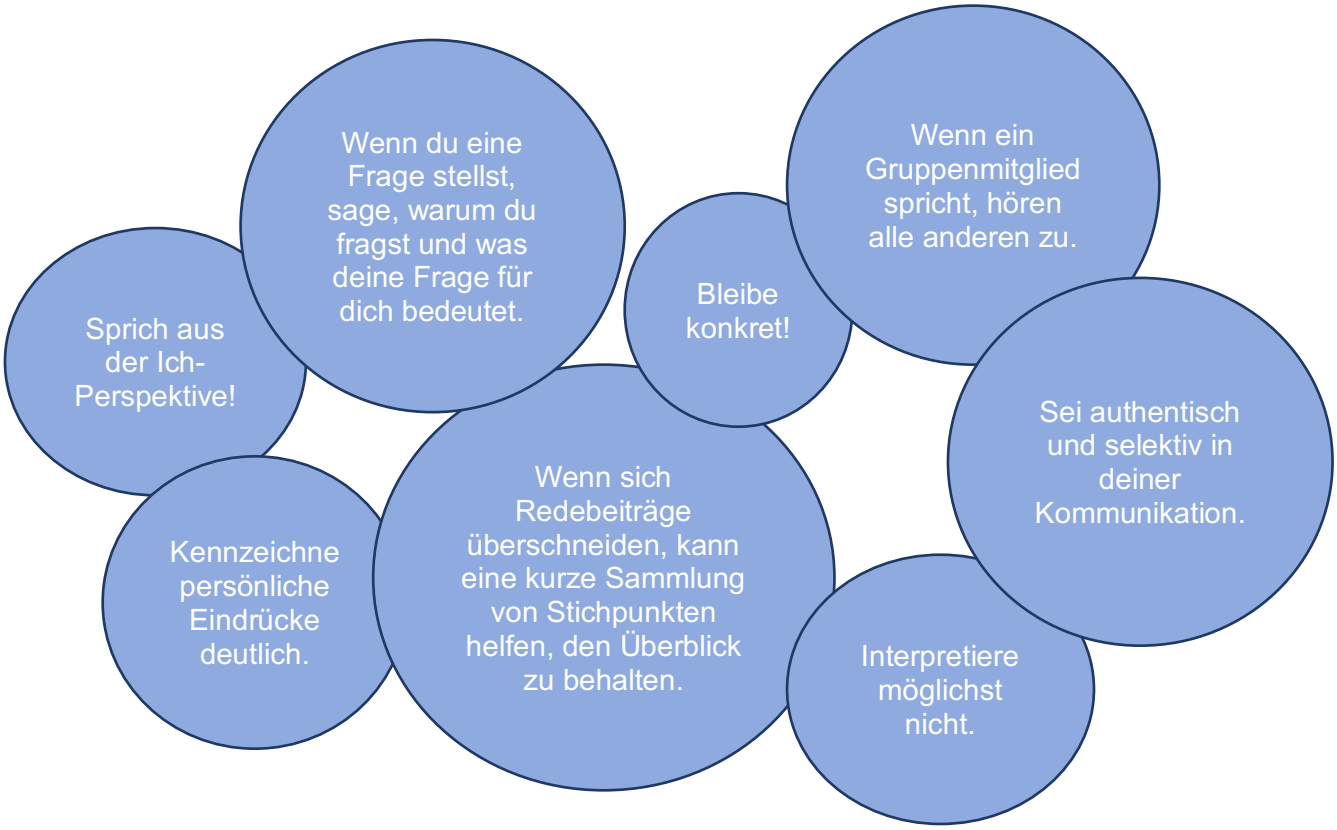
Innerhalb des Konzepts gelten drei Postulate:

Sei deine eigene Chairperson! → Das soll bedeuten, dass du auf deine eigenen Bedürfnisse achtest und für sie einstehst.

Störungen haben Vorrang! → Störungen sind immer spürbar und sollten daher zuallererst besprochen werden, um danach konzentrierter zu arbeiten.

Übernimm Verantwortung für dein Tun und Lassen – persönlich und gesellschaftlich!

Ruth Cohn hat noch weitere Hilfsregeln aufgestellt, die dir vielleicht in einer Gruppe helfen können, die Zusammenarbeit konstruktiv zu unterstützen:



Gut zu wissen: Alle diese Regeln sollen dir die Möglichkeit geben, die Zusammenarbeit in deiner Gruppe zu verbessern. Sie sind als Vorschläge zu verstehen, die du in deine Gruppenarbeit mitnehmen kannst, wenn sich Probleme oder Konflikte zeigen. Probier doch mal aus, ob ihr mit Hilfe der ein oder anderen Regeln zu einer produktiven Kommunikation zurückkehren könnt.

Vielleicht kommen dir einige dieser Regeln bekannt vor. Das liegt daran, dass sie zum Teil den Feedback-Regeln ähneln, die dir bestimmt schon begegnet sind.

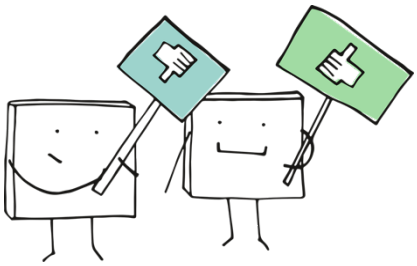
Feedback-Prozesse

Konstruktives Feedback ist erlernbar!

Ein hilfreiches Feedback zu geben ist gar nicht so einfach und auch Feedback anzunehmen, erfordert manchmal etwas Übung.

Wie drücke ich meine Kritik am besten aus? Darf ich als außenstehende Person darüber Feedback geben? Wie gehe ich selbst mit nicht-konstruktiver Kritik um?

Hast du dir auch schon mal solche Gedanken gemacht, wenn du Rückmeldung zu einer Präsentation einholen oder geben solltest?



Wenn Feedback richtig eingesetzt wird, kann es enorm wertvoll sein. Allerdings gibt es dabei ein paar Regeln zu beachten. Wenn du jemandem Feedback gibst, achte darauf, immer nur aus deiner Perspektive heraus zu sprechen. Am besten vermittelst du deine subjektive Wahrnehmung, wenn du deine Beobachtungen als Ich-Botschaften formulierst. Feedback kann positive und negative Aspekte benennen und sollte stets den Anspruch haben, konstruktiv zu sein. Konstruktives Feedback sagt dir bestenfalls, was du beibehalten solltest und was du noch besser machen kannst. Es soll dich darin unterstützen, deine Arbeit und dein Auftreten zu reflektieren. Dabei sollte Feedback immer **konkret**, **kurz** und **konstruktiv** sein!

Die wichtigste Faustregel für konstruktive Kritik lautet:

Konstruktive Kritik beinhaltet immer etwas Veränderbares!

Ein lispelnder Mensch, der gesagt bekommt, dass er das nächste Mal bei seinem Vortrag weniger lispeln soll, wird das nicht so einfach verändern können.

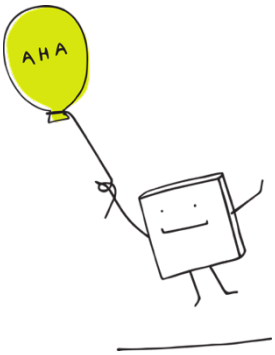
Häufig wird Feedback in ein sogenanntes Komplimente-Sandwich verpackt: Auf einen positiven Punkt, der den oder die Vortragende:n loben soll, folgt ein verbesserungswürdiger Aspekt. Um mit etwas Positivem abzuschließen, sucht man sich einen weiteren Pluspunkt heraus. Hier besteht die Möglichkeit, dass das Feedback letztendlich ungenau wird. Positive Aspekte können gerne erwähnt werden, aber achte darauf, dass dein Feedback konkret bleibt.

Gut durchdachte **Kritik** kann sehr hilfreich sein! Du musst sie nicht hinter positivem Feedback verstecken, um dein Gegenüber nicht vor den Kopf zu stoßen. Bleib einfach sachlich und konstruktiv!

Umgang mit Feedback

Kritik anzunehmen kann auch herausfordernd sein

Daher sollte Feedback nur dann mitgeteilt werden, wenn alle Beteiligten bereit dafür sind. Außerdem kannst du Feedback immer als Angebot verstehen. Es handelt sich dabei nicht um objektive Wahrheiten, sondern immer um die subjektive Wahrnehmung eines anderen Menschen. Die Entscheidung, ob der Kritikpunkt angenommen wird, obliegt allein dem oder der Empfänger:in des Feedbacks.



Betrachte eine Feedback-Runde wie ein „kaltes Buffet“. Jeder und jede Teilnehmer:in der Gruppe legt sein/ihr Feedback ohne Wertung oder Interpretation auf den Tisch. Du kannst nun selbst entscheiden, was du von diesem Angebot mitnehmen möchtest und was nicht.

Versuche einfach erstmal zuzuhören, wenn du Feedback bekommst. Du musst dich nicht erklären oder rechtfertigen. Du kannst aber natürlich Verständnisfragen stellen.

Literatur zum Vertiefen

Aus diesen Werken haben wir unser Wissen für diesen Ratgeber gewonnen. Wenn du ein Thema besonders interessant findest, könnte diese Literatur dir helfen dein Wissen zu vertiefen.

Redepyramide

- Pabst-Weinschenk, Marita: Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung. München, 2004.

Kontrollierter Dialog und Fragetechniken

- Allhoff, Dieter und Waltraud: Rhetorik & Kommunikation. Ein Lehr- und Übungsbuch. München/ Basel, 2006.

Gesprächstypen

- Grannemann, Ulrich: Der Besprechungszoo. 2009. https://www.leadion.de/2009/08/05/Der-Besprechungszoo/. (letzter Zugriff: 02.07.2023).

Gewaltfreie Kommunikation

- Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Paderborn, 2016.

Themenzentrierte Interaktion (Kommunikation in Gruppen, Feedback)

- Cohn, Ruth: Großgruppen gestalten mit themenzentrierter Interaktion ein Weg zur lebendigen Balance zwischen Einzelnen, Aufgaben und Gruppe. Mainz, 1993
- Ewert, Friedrich: Themenzentrierte Interaktion (TZI) und pädagogische Professionalität von Lehrerinnen und Lehrern Erfahrungen und Reflexionen. Wiesbaden, 2008.
- Klein, Susanne: Trainingstools. 19 Methoden aus der Psychotherapie für die Anwendung im Training. GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2001, S. 298-313.

Killerphrasen

- Clark, Charles: Brainstorming. Methoden der Zusammenarbeit und Ideenfindung. Verlag Moderne Industrie, München 1966.

Abbildungen Sketchnote-Style (S. 16, 18, 19, 21, 23, 24): Manfred Steger.

Piktogramme: Microsoft Word, 2023.

Und zum Schluss folgt noch der Lösungsvorschlag aus der Übungsaufgabe zur GfK:

Vorgeschlagene Lösung:

Beobachtung: Ich bin ein paar Mal von dieser Person unterbrochen worden.

Gefühl: Ärger, Wut, Frustration, Traurigkeit

Bedürfnis: Respekt, gehört werden, sich mitteilen, den Beitrag für alle verständlich ausführen

Bitte: Ich bin ein paar Mal von dir unterbrochen worden. Ich ärgere mich darüber, dass ich meinen Punkt nicht abschließend ausführen kann. Mir ist es wichtig, (Thema) zusammenhängend für alle Anwesenden verständlich zu erläutern. Deswegen bitte ich dich, mich aussprechen zu lassen.

Tipp: Wenn es eine Redner:innenliste gibt, verweise darauf, die vereinbarte Reihenfolge einzuhalten. Wenn es keine gibt, lohnt es sich ggf., der Gesprächsleitung um eine zu bitten.

Beachte, dass diese Lösung nur ein Vorschlag ist. Mit ein wenig Übung findest du für dich selbst den passendsten Weg, deine Bitten zu formulieren.