Akademie für Öffentliches
Gesundheitswesen in Düsseldorf

Dagmar Starke

Kommunikation und Moderation

Paul Watzlawick – 5 Axiome

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Man kann nicht nicht kommunizieren.
- Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
- Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.
- Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.
- Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

Wenn zwei das Gleiche sagen, ist es noch lange nicht dasselbe.

Ebenen der Kommunikation

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

gedacht	heißt nicht immer →	gesagt
gesagt	heißt nicht immer →	gehört
gehört	heißt nicht immer →	verstanden
verstanden	heißt nicht immer →	einverstanden
einverstanden	heißt nicht immer →	angewendet
angewendet	heißt nicht immer →	beibehalten

Konrad Lorenz

Jede Kommunikation erfolgt auf ZWEI Ebenen

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

Vier Seiten einer Nachricht

Vier Seiten einer Nachricht: SENDER

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

1. Sachinhalt

- Worüber ich informiere

2. Selbstoffenbarung

- Was ich von mir selbst kundgebe

3. Beziehung

- Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen

4. Appell

- Wozu ich dich veranlassen möchte

Offene/öffnende W-Fragen, aktives Zuhören, Wertschätzung

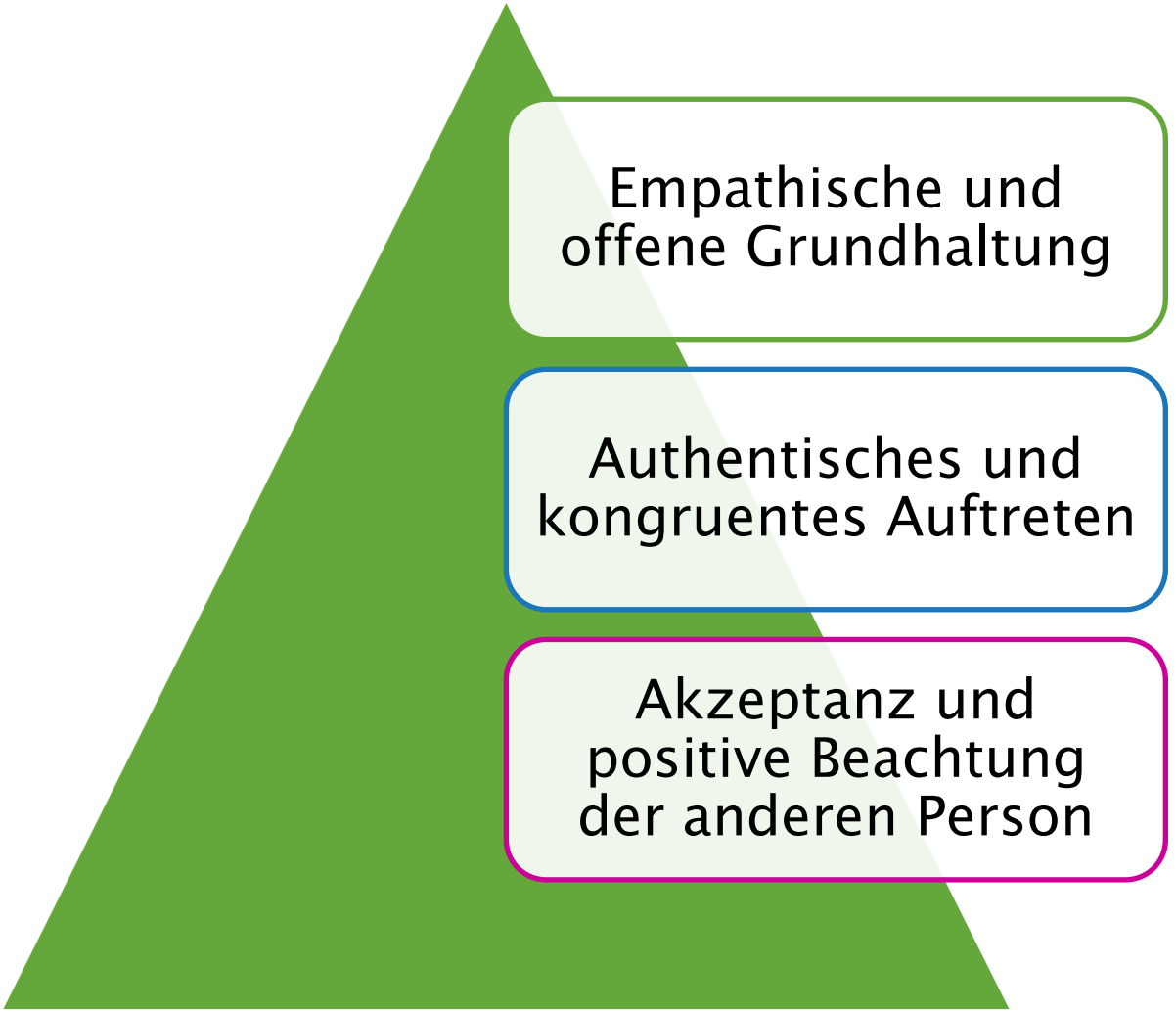
offene/öffnende W-Fragen

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- WER – WAS – WIE – WO – WANN…
- W-Fragen können sehr offen sein:
  - *Wie wollen wir weitermachen?*
- W-Fragen können sehr konkret sein:
  - *Wann können Sie das umsetzen?*
- CAVE!
  - W-Fragen sind nicht per se offen.
  - W-Fragen können in Konfliktsituationen vorwurfsvoll aufgefasst werden.
  - WIESO – WESHALB – WARUM

Grundvoraussetzung für aktives Zuhören nach C. Rogers

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf



Kongruenz - Empathie –Akzeptanz

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Kongruenz
  - Echtheit, Unverfälschtheit, Transparenz
- Empathie
  - einfühlende Verstehen, nichtwertendes Eingehen, echtes Verständnis einer Person
- Akzeptanz
  - Bedingungslose positive Zuwendung gegenüber dem Menschen, wertschätzender Umgang mit dem Menschen
  - d.h. nicht, dass die Handlungen des Gegenübers positiv gewertet werden!

Grundregeln für eine partnerschaftliche Gesprächsführung

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- ✓ Ausreden lassen
- ✓ Fragen stellen
- ✓ Aktiv Zuhören
- ✓ Gefühlsebene beachten
- ✓ Meinungen auch Andersdenkender ernst nehmen
- ✓ Positiv formulieren
- ✓ Nicht für andere sprechen
- ✓ Ehrlich sein
- ✓ Sachlich bleiben
- ✓ Richtig loben
- ✓ Beitrag zu positivem Klima leisten
- ✓ Achten Sie nicht nur auf die Sachlage, sondern auch auf die Person.

Zielgerichtet/sachgerecht verhandeln – Das Harvard-Konzept

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

Menschen

Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!

Interessen

Nicht Positionen sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen.

Möglichkeiten

Vor der Entscheidung verschiedene Wahl-möglichkeiten entwickeln.

Kriterien

Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungs-prinzipien aufbauen.

(vgl. Fisher, Ury, Patton 1991)

Menschen und Probleme trennen /1

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Gegenüber.
- Absichten anderer ≠ eigene Befürchtungen
- Andere sind nicht für Ihre Probleme verantwortlich.
- Sprechen Sie über die jeweiligen Vorstellungen.
- Begegnen Sie den Vorstellungen anderer auf unerwartete Weise (z.B. paradoxe Intervention).
- Beteiligen Sie Ihr Gegenüber am Verhandlungsprozess.
- Das Gesicht wahren!

(vgl. Fisher, Ury, Patton 1991)

Menschen und Probleme trennen /2

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Emotionen!!!
- Eigene Emotionen und die des Gegenübers kennen.
- Artikulieren Sie Ihre Emotionen und erkennen Sie diese als berechtigt an.
- Gestatten Sie Ihrem Gegenüber Dampf abzulassen.
- Reagieren Sie nicht auf emotionale Ausbrüche.

(vgl. Fisher, Ury, Patton 1991)

Menschen und Probleme trennen /3

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Kommunikation!!!
- Aktiv zuhören
- Sprechen Sie so, dass man Sie versteht.
- Reden Sie über sich, nicht über die Gegenseite.

(vgl. Fisher, Ury, Patton 1991)

Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen /1

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Was ist Position, was ist Interesse?
- Hinter unterschiedlichen Positionen liegen gemeinsame aber auch widersprechende Interessen.
- Wie findet man Interessen heraus?
  - Warum?
  - Warum nicht?
- Beide Seiten haben vielfältige Interessen.

(vgl. Fisher, Ury, Patton 1991)

Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen /2

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Sprechen Sie über Interessen.
- Stellen Sie erst das Problem dar und dann die Konsequenzen.
- Schauen Sie nach vorne, nicht rückwärts.
- Seien Sie bestimmt aber flexibel.
- Seien Sie hart in der Sache, aber sanft zu den Menschen.

(vgl. Fisher, Ury, Patton 1991)

Entwickeln Sie Optionen zum beiderseitigen Vorteil /1

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Verzichten Sie auf vorschnelle Lösungen.

- Versuchen Sie nicht, DIE richtige Lösung zu finden.

- Beschäftigen Sie sich nicht nur mit Ihren Interessen sondern auch mit den Interessen Ihres Gegenübers – nur so wahren Sie Ihre eigenen Interessen.

(vgl. Fisher, Ury, Patton 1991)

Entwickeln Sie Optionen zum beiderseitigen Vorteil /2

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Rezept:
  - Wer kreative Lösungen finden will, muss das Finden von der Beurteilung trennen.
  - Brainstorming: Alles ist erlaubt, es gibt keine falschen Ideen.
  - Im besten Fall: WIN-WIN-Situation ⇨ Welches ist die Option mit den meisten Vorteilen für BEIDE Seiten.

- Verschmelzen Sie unterschiedliche Interessen.

- Erleichtern Sie Ihrem Gegenüber die Entscheidung.

(vgl. Fisher, Ury, Patton 1991)

Objektive / neutrale Entscheidungskriterien

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Argumentieren Sie vernünftig und seien Sie offen für vernünftige Argumente.

- Geben Sie niemals irgendeinem Druck nach.

(vgl. Fisher, Ury, Patton 1991)

Do‘s und Dont‘s – Zuhörkiller – Unwörter – Feedbackregeln

Richtig zuhören: Do‘s /1

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Akzeptierende innere Haltung, sich auf das Gegenüber einlassen
- Schauen Sie Ihr Gegenüber an. Nicken Sie mit dem Kopf und richten Sie Ihren Körper auf ihn/sie aus, indem Sie eine ihm/ihr zugewandte Körpersprache einnehmen.
- Ihr Gegenüber nimmt eine offene Körperhaltung positiver auf. Offen heißt, dass viel von Ihnen zu sehen ist.
- Senden Sie immer wieder – und nicht mechanisch – zuhörbestätigende Signale: Laute, die unter den Begriff 'Brummsprache' passen. Achtung: Das muss ehrlich gemeint sein.
- Mit der eigenen Meinung zurückhaltend umgehen.
- Nachfragen bei Unklarheiten.

Richtig zuhören: Do‘s /2

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Zuhören heißt nicht gutheißen.
- Pausen aushalten, sie können ein Zeichen für Unklarheiten, Angst oder Ratlosigkeit sein.
- Geduld haben und den/die Sprecher*in nicht unterbrechen, ausreden lassen.
- Auf die eigenen Gefühle achten.
- Die Gefühle des Partners/der Partnerin erkennen und ansprechen.
- Blickkontakt halten.
- Sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Ruhe bringen lassen.
- Empathie ausüben und sich innerlich in die Situation des Sprechers/der Sprecherin versetzen.

Zuhör-Killer

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Zeitmangel
- Ausdruck geringer Wertschätzung
- Dauerreden
- autoritäre Handlungen
- Rechthaberei

Was sagen wir, wenn wir … sagen

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

Unwörter

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Füllwörter
  - eigentlich, vielleicht, aber, auch, im Prinzip, grundsätzlich…
- Verallgemeinerungen
  - man, alle, jeder, jedermann, die Anderen, irgendjemand…
- Konjunktive
  - müsste, sollte, hätte, könnte, wäre…
- Weichmacher
  - glauben, versuchen, probieren, ganz kurz, nebenbei…
- Abschrecker
  - Problem, Verantwortung, Disziplin, unbedingt, sofort, Sie müssen…

Feedback

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Beschreibend — nicht bewertend oder interpretierend
- Konkret — nicht verallgemeinernd, nicht pauschal
- Realistisch — nicht utopisch
- Unmittelbar — nicht verspätet
- Erwünscht — nicht aufgedrängt

Seifert, Josef W. *Visualisieren, Präsentieren, Moderieren.* 30. völlig überarbeitete Neuauflage. Offenbach: Gabal, 2011.

geWIEVtes Feedback

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Wahrnehmen
  - Was nehme ich wahr, als was sehe, rieche, höre ich
  - Sehr konkret formuliert
  - Bezogen auf Veränderungen
  - Unwörter vermeiden
- Interpretieren
  - Wie fasse ich Wahrnehmung auf, wie interpretiere ich sie
  - Vorsichtig und als Möglichkeit formuliert
- Empfinden
  - Wie fühle ich mich?
  - *„Ich“* statt *„man“*
  - Ehrliche, offene Subjektivität
  - Du, Dir, Dein vermeiden
- Verhaltenwunsch
  - Handlungserwartung nennen: positiv, klar, konkret

Mir ist aufgefallen, dass…
Ich habe gesehen, dass…

Daraus schließe ich, dass…
Bei mir kommt an, dass…
Kann es sein, dass…

Ich fühle mich dabei…
Mir geht es damit…

Ich wünsche mir, dass Du zukünftig…

Regeln für das Geben von Feedback

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Geben Sie Feedback, wenn es hilfreich sein kann
  - Verzichten Sie nicht auf Feedback „um des lieben Frieden willen“.
  - Vermeiden Sie es, sich durch unqualifiziertes Feedback Feinde zu schaffen.
  - Setzen Sie die Technik des Feedback nie um persönlicher Vorteile willen ein.
  - Feedback darf nicht verletzend sein.
  - Feedback ist nicht Meckern, Schimpfen, Beleidigen.
  - Feedback muss konstruktiv sein, um hilfreich sein zu können.
- Geben Sie Feedback unmittelbar/beziehen Sie sich auf konkrete Einzelheiten
- Relativieren Sie
  - Formulieren Sie bewusst subjektiv, sprechen Sie von Ihren Eindrücken und niemals für andere.

Seifert, Josef W. *Visualisieren, Präsentieren, Moderieren.* 30. völlig überarbeitete Neuauflage. Offenbach: Gabal, 2011.

Regeln für das Annehmen von Feedback

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Lassen Sie Ihre*n Gesprächspartner*in unbedingt aussprechen
  - Sie können nicht wissen, was der andere sagen will, bevor er zu Ende gesprochen hat. Sie können es bestenfalls vermuten. Nehmen Sie sich Zeit zuzuhören.
- Verteidigen Sie sich nicht/stellen Sie nichts klar
  - Seien Sie sich bewusst, dass ein*e andere*r nicht beschreiben kann, wie Sie sind, sondern immer nur, wie Sie auf ihn wirken. Diese „Für-Wahrnehmung“ ist aber durch keine „Klarstellung“ revidierbar. Sie können aber daraus lernen, wenn Sie dies möchten. Versuchen Sie zu verstehen, was der/die Partner*in meint, stellen Sie ggf. Verständnisfragen.
- Danken Sie für Feedback
  - Seien Sie dankbar für jedes Feedback (auch wenn es nicht in der richtigen Form gegeben wurde), es hilft Ihnen, sich selbst und Ihre Wirkung auf andere Menschen kennenzulernen und so kompetenter und sicherer in Ihrem Auftreten zu werden. Darüber hinaus erfahren Sie stets etwas über die Vorurteilsstruktur (Erwartungshaltung) Ihrer Partner*in.

Seifert, Josef W. *Visualisieren, Präsentieren, Moderieren.* 30. völlig überarbeitete Neuauflage. Offenbach: Gabal, 2011.

DIEGO

Moderation

Rollen klären

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

	Rollen	Aufgaben	Hilfsmittel
Initiator/in	einladen Ergebnis-orientiert Kooperativ	Vorbereitung von Besprechungen Verfolgen von Ergebnissen	Einladungsformular
Moderator/in	Durchsetzungsfähig Systematisch Rhetorisch gut	Zielorientierte Steuerung von Besprechungen	Einladung 11 Gebote
Protokollführer/in	Knapp, präzise Formulierungssicher	Formulierung der Ergebnisse während der Besprechung	Protokollformular

Moderation

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- ist inhaltlich unparteiisch
- verwendet verschiedene Methoden und Verfahren
- unterstützt den Willensbildungsprozess der Gruppe
- hilft beim gemeinsamen Erarbeiten von Zielen
- Wahrt personenbezogene Neutralität (Gleichberechtigung)
- visualisiert offen und simultan

Der/die Moderator*in achtet auf …

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

einen strukturierten Arbeitsprozess

Ziele werden vereinbart und erreicht

sinnvolle Arbeitsaufgaben und Methoden

sinnvolle Regeln

Teilnehmer*innen bleiben in Kontakt

das Gesagte wird regelmäßig zusammengefasst

Tipps zur Moderation: die 11 Gebote

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

11 Gebote

Bereiten Sie sich gut vor!

Beginnen Sie positiv!

Legen Sie das Ziel fest!

Visualisieren Sie für alle sichtbar mit

Arbeiten Sie mit System!

Seien Sie neutral!

Führen Sie durch Fragen!

Bleiben Sie beim Thema!

Achten Sie auf konkrete Vereinbarungen!

Schließen Sie positiv ab!

Bereiten Sie das Meeting nach!

(Quelle: Seifert 2011)

Tipps zur Moderation: Dont‘s

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf

- Engagieren Sie sich nicht inhaltlich.
- Missbrauchen Sie nicht Ihre Kompetenzen.
- Beanspruchen Sie nicht die Hauptredezeit für sich.
- Kein falsches Demokratieverständnis.
- Reden Sie nicht planlos drauf los.
- Vermeiden Sie Sieger-Verlierer-Situationen.
- Verzetteln Sie sich nicht im Dialog mit Einzelnen.
- Ignorieren Sie nicht die Mimik und Gestik der Teilnehmer/innen.
- Unterbrechen Sie – falls nötig – höflich, aber bestimmt!

Akademie für Öffentliches
Gesundheitswesen in Düsseldorf

starke@akademie-oegw.de

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen
Kanzlerstraße 4
D – 40472 Düsseldorf

Tel.: +49 (0) 211 31096-10
Fax: +49 (0) 211 31096-69
Web: www.akademie-oegw.de