



Kommunikations- Werkzeuge

1

Gelassenheit

Aktives Zuhören

Körpersprache

ICH – Botschaften

Handlungssprache

Fragetechniken

2

Gelassenheit



3

1. Nimm Konflikte nicht persönlich

In der Arbeit mit Menschen sind wir immer Konflikten und unangenehmen Situationen ausgesetzt. Ein wichtiger Grund dafür ist der Nährboden *Emotion*. Wir kennen das alle: wenn es uns prinzipiell schon schlecht geht, werden wir dünnhäutig und empfänglich für negative Emotionen. Wenn die Menschen, um die wir uns kümmern Angst haben, verunsichert sind oder sich hilflos fühlen, geht es ihnen ganz genauso. Sie werden dünnhäutig und manchmal zetteln sie schon bei Kleinigkeiten Streit an.

Wir sollten das niemals persönlich nehmen.

Ein weiterer Grund, warum wir das nicht persönlich nehmen müssen: Es ist nicht persönlich! Wenn beispielsweise eine Schwester von einem Patienten angeschimpft wird, dann nur, weil sie gerade im Dienst ist. Wenn eine andere Schwester Dienst hätte, würde sie die Wut des Patienten treffen. Es ist tatsächlich nicht persönlich.

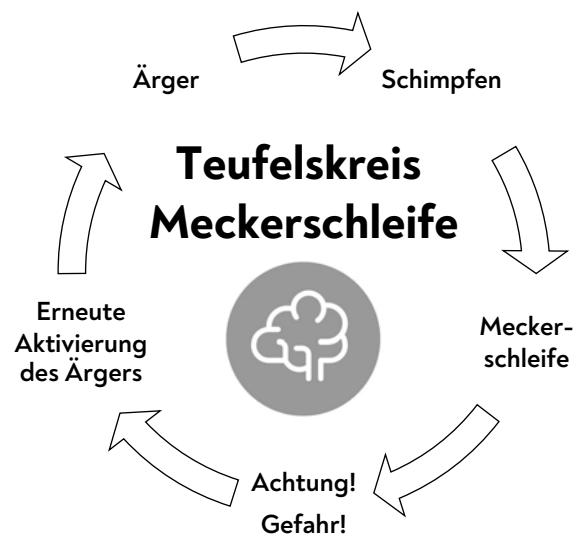
Mach dir in schwierigen Situationen bewusst: Du wirst nicht persönlich angegriffen. Du wirst deswegen in den Konflikten des Alltags ruhig, gelassen und freundlich bleiben können.

4

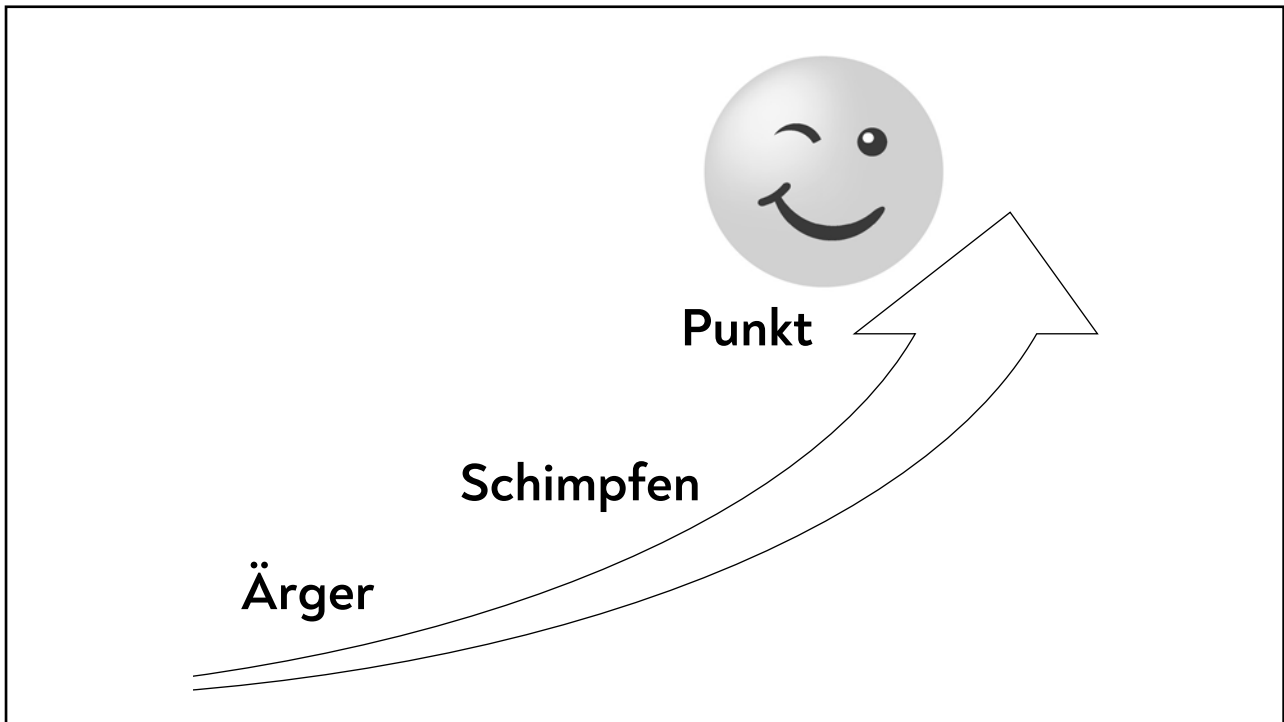
2. Du darfst Dampf ablassen

Wenn wir negative Emotionen aussprechen, dann werden sie schwächer. Das hat mit dem Funktionieren unseres Gehirns zu tun. Unsere Sprachzentren sind auf der rationalen Seite unseres Hirns, der linken Hemisphäre. Deswegen zieht das Sprechen die Hirnaktivität von der emotionalen Betroffenheit ab. Die Emotionen werden schwächer und die innere Klarheit kehrt zurück. Wir müssen uns dabei nicht um sprachliche Korrektheit bemühen. Emotionssprache ist bildhaft und manchmal durchaus auch derb. Das ist okay. Man muss nicht extra betonen, dass Dampf ablassen bei geschlossener Dienstzimmertür passieren muss. Wenn es Kolleginnen und Kollegen mithören, ist das in Ordnung. Vielleicht werden sie dir sogar zustimmen. Diese Gemeinsamkeit beruhigt zusätzlich. Wichtig ist nur, dass wir nicht „in Schleifen“ schimpfen, das heißt nicht immer wieder von vorn zu beginnen. Einmal schimpfen, kann uns sehr gut beruhigen.

5



6



7



8

Aktives Zuhören



9

Aktives Zuhören

Hören

Hörer sind:

- weitgehend mit sich beschäftigt
- sporadisch aufmerksam

Ihr Hauptinteresse am Gespräch ist das Verkünden des eigenen Standpunkts.

In Konflikten beschäftigen sich Hörer gedanklich mit ihren Argumenten und ihrem roten Faden. Sie achten während der andere spricht auf eine Gelegenheit, zu Wort zu kommen.

Verhaltensmerkmale von Hörern:

- Killerphrasen
- sofortiges, meist negatives Bewerten von anderen
- nervöse Beschäftigungen
- unbewegte Miene

10

Aktives Zuhören

Hinhören

Hinhörer

- nehmen auf, was gesagt wird
- bemühen sich nicht zu verstehen, was wirklich gemeint ist.

Ihr Hauptinteresse ist es, Inhalte aufzunehmen. Sie sind emotional unbeteiligt und abwartend. Der Sprechende meint fälschlich, dass ihm ernsthaft zugehört wird.

Verhaltensmerkmale von Hinhören:

- häufiges Bewerten der Äußerungen des anderen
- unbewegter Gesichtsausdruck
- unbewegte Haltung mit Barrieren

11

Aktives Zuhören

Zuhören

Zuhörer

- versetzen sich in den anderen hinein
- geben ihm die ungeteilte Aufmerksamkeit
- achten auf Zwischentöne

Ihr Hauptinteresse ist es, die Äußerungen des Anderen mitsamt seiner Motive vollkommen zu verstehen.

Verhaltensmerkmale von Zuhörern:

- → ...

12

Aktives Zuhören

Verhaltensweisen	⇔	innere Einstellung
Echoaussagen		innere Zuwendung, sich in den anderen hineinversetzen wollen
„Telefonbestätigungen“ – mmh, ja, klar, sicher, ... – empathisches Grunzen		Konzentration
Fragen		Neugier und Interesse für die Beweggründe des anderen
Gefühle direkt ansprechen		Wohlwollen dem anderen gegenüber
Zuwendung der Körper-Kopf-Achse und offene Körperhaltung		positive Grundhaltung
Pausen aushalten		

13

Ärger wegen zu langer Wartezeiten ...

Wir haben auch nur zwei Hände. Das geht halt nicht schneller. Sie kommen dann schon noch dran ... **bleibt bei ihrer Perspektive**

Das ist schon blöd, ärgerlich so lange zu warten ... das verstehe ich ... ich schau mal in die Liste ... Sie sind jetzt Nummer drei ... das heißt, sie sind gleich dran, noch zwei vor ihnen ... **Perspektivwechsel**

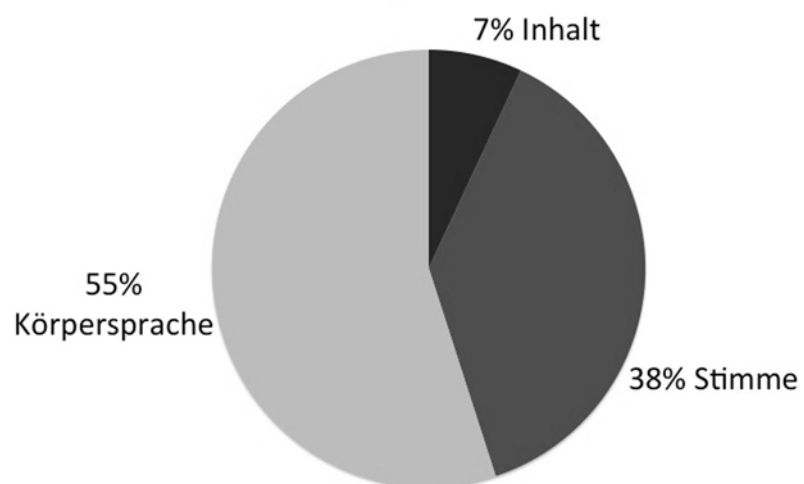
14

Körpersprache



15

Die 55-38-7-Regel nach Mehrabian



16

Basisemotionen

**Trauer,
Ärger,
Ekel,
Angst,
Überraschung
und Freude**



17

Mimik ist die Ebene des Kontaktes, der Beziehung:

- Spiegelneurone als Empathiesystem
- Mimik als Ausdruck des –
Miteinander/Übereinander/Aneinander (Lachen, Nase
rümpfen, Zweifeln)
- Ausdruck der Basisemotionen Trauer, Ärger, Ekel, Angst,
Überraschung und Freude ist auf der Welt mimisch
universell

18

Stimme ist vor allem die Ebene der „Stimmigkeit“, der Selbstkundgabe:

- in seinem Bereich sein
- sich sicher sein
- mit sich im Reinen sein

19

Gestik ist die Ebene der Wichtigkeit (des Ego), der Unterstreichung von Inhalten

- „... liebt die große Geste.“ – nett für: „... macht sich wichtig.“
- linke Hand: Emotion – rechte Hand: Vernunft
- offene vs. geschlossene Gesten

20

Körperhaltung ist die Fundament-Ebene

Die anwendbaren Basisvariablen der Körpersprache sind:

- Blickkontakt – sehen sie ihre Gesprächspartner immer wieder an, vermeiden sie aber dabei unbedingt das unverwandte Anstarren
- Zuwendung – die Körper-Kopf-Achse ist ihren Gesprächspartnern immer zugewandt
- Offenheit – heißt die Offenheit des Oberkörpers
- Distanz

21

Vorsicht im Deuten von Körpersprache!

Körpersprache kann niemals so eindeutig sein wie der reine Wortinhalt sein kann.

Wenn wir jemanden nicht gut kennen, können wir beispielsweise nicht unterscheiden: Ist die Körpersprache, die wir wahrnehmen ...

- Ein klares (emotionales) Signal.
- Bestandteil einer reinen Verhaltensgewohnheit.
- Bezieht sich auf etwas, was aktuell mit uns nichts zu tun hat.
- Eine Übersprungshandlung, die ausschließlich auf Stress hinweist und unspezifisch ist.
- Bedeutungslos.

22

Vorsicht Pymgalion (Selbsterfüllende Prophezeiungen)

Ein Persönlichkeitsmerkmal wird nur dadurch lebendig, weil wir es unserem Gegenüber zuschreiben.

Experiment: Begabung

Beispiele: Mangelnde Motivation
Sympathie

Deswegen: Klare Rollenverteilung – aktive und passive Rollen. Das kann während des Gesprächs wechseln.

Die „Passiven“ haben immer einen besonderen Blick auf der Körpersprache.

23

Verstehen über Signale der Gemeinsamkeit:

- Du sprichst eher leise – ich spreche eher leise
- Du hast eine expressive Gestik – ich benutze meine Hände beim Sprechen
- Du bist sehr bewegt (im Körper) – ich komme ein Stück nach vorn beim Sitzen
- Du bist sehr ablehnend (Körperhaltung) – ich komme dir auf keinen Fall zu nahe
- Du schaust mich an – ich schau dich an
- Du schaust mich wenig an – ich werde dich nicht mit Blicken durchbohren

Beim Herstellen von Verständnis über Körpersprache geht es niemals um Nachahmung – es geht um ein bewusstes Einschwingen aufeinander .

→ Empathie durch Nutzen des Biofeedbacks (Spiegelneurone)

24

ICH – Botschaften



25

Ich - Botschaften

- ermöglichen ein freundliches Kopf-Kino
- nehmen Schuldzuweisungen/Feindlichkeit aus dem Gespräch
- Schwieriges vorwurfsfrei ansprechen
- geschickte Form emotionaler Manipulation

26

Wie?

1. Meine Sichtweise

1. Dein Verhalten

2. Mein Gefühl

2. Dein Fehler



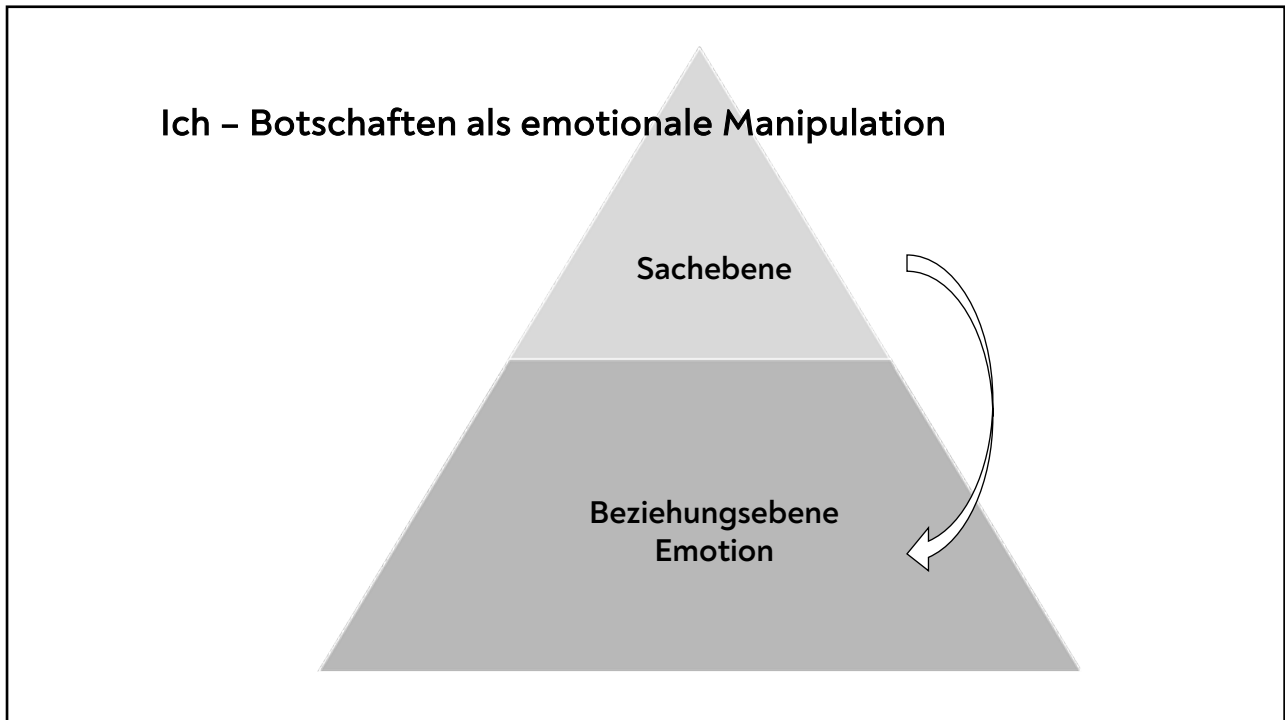
27

Selbstkundgabe-Anteil

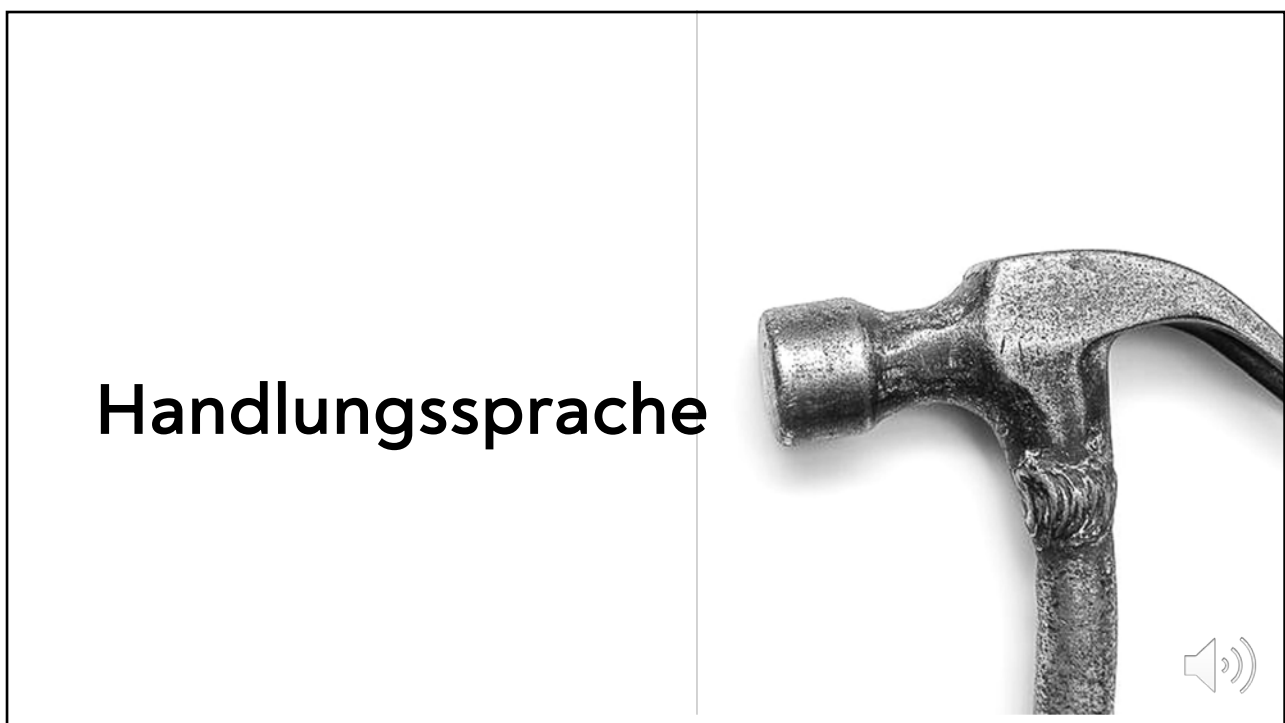


**Wie geht es mir?
Wie sehe ich es?
Was möchte ich?**

28



29



30

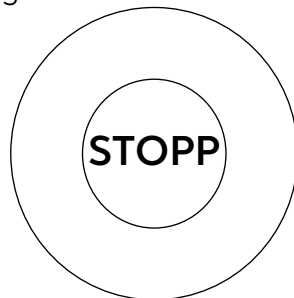
Wenn wir Wünsche äußern ...

1. Persönlichkeitsansprachen

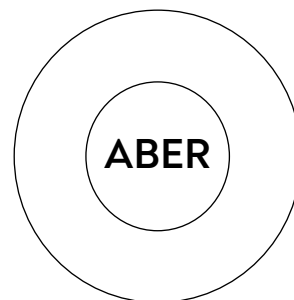


Sei motivierter, ordentlicher, freundlicher ...

Werden beantwortet mit inneren Blockaden – wie kannst du mir vorschreiben, was ich sein soll, oder mit Diskussionen über die Legitimität des Wunsches



&



31

Wenn wir Wünsche äußern ...

2. negativen Botschaften

Seid **nicht so** laut, pessimistisch, unfreundlich ...

... eigentlich **Nicht-Aussagen** → werden beantwortet mit **Nicht-Handeln**



32

Wenn wir Wünsche äußern ...



*Und was
wenn
doch?*

3. BEFEHLE

Du musst ...
Mach jetzt schleunigst ...

werden beantwortet mit **Trotz** → stärkste, weil irrationalste Form des Widerstands

Transaktionsanalytisch: Eltern-ICH an Kind-ICH
Trotz ist die parallele Antwort-Transaktion, die spontan angemessen erscheint.

33

Handlungssprache sagt

1. klar bestimmtes Handlungen, die
2. durchführbar sind
3. in Form eines Wunsches.



34

Handlungssprache sagt

1. klar bestimmtes Handlungen, die
2. durchführbar sind
3. in Form eines Wunsches → innere Haltung ist wichtiger als die Formulierung. Gretchenfrage ist: Was passiert, wenn ich ein NEIN höre?



35

Fragetechniken



36

Offene Fragen

Fragewörter häufig mit **W**

Wessen, Wer, Wen, Wem, Wie viele, Wievielmals, Wie oft,
Wie lange, Wie weit, Wie, Welche, Was, Wann, Woran, Wobei, Womit, Wo,
Wohin, Woher, Worin, Woraus, Worüber, Worauf, Wogegen, Worum,
Wonach, Wodurch, Wovon, Wovor,

Inwiefern, Inwieweit

37

Offene Fragen

lassen sich nicht mit Ja/Nein beantworten – halten das Gespräch insgesamt offener

Geschlossene Fragen

lassen sich mit Ja/Nein beantworten – machen Blockaden leichter

38

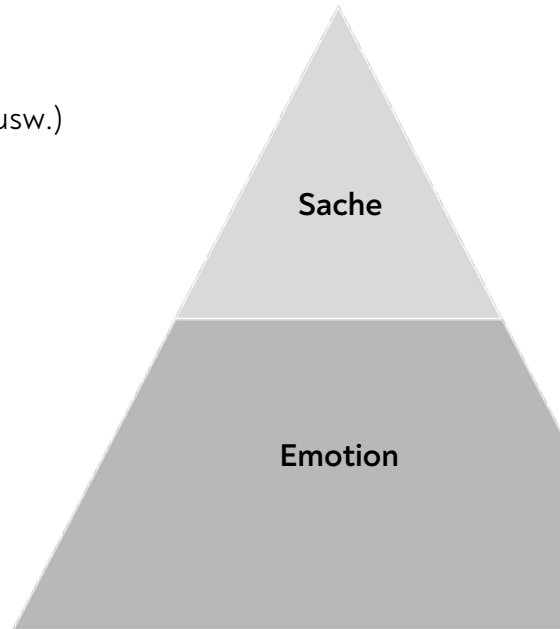
Warum?

(synonym: Weshalb? Aus welchem Grund? usw.)

Warum-Fragen → Sachebene

Produzieren auf emotionaler Ebene

- Rationalisierungen
- Ausflüchte
- Oberflächlichkeit



39

Frage-Fehler

Kettenfragen

Rhetorische Fragen

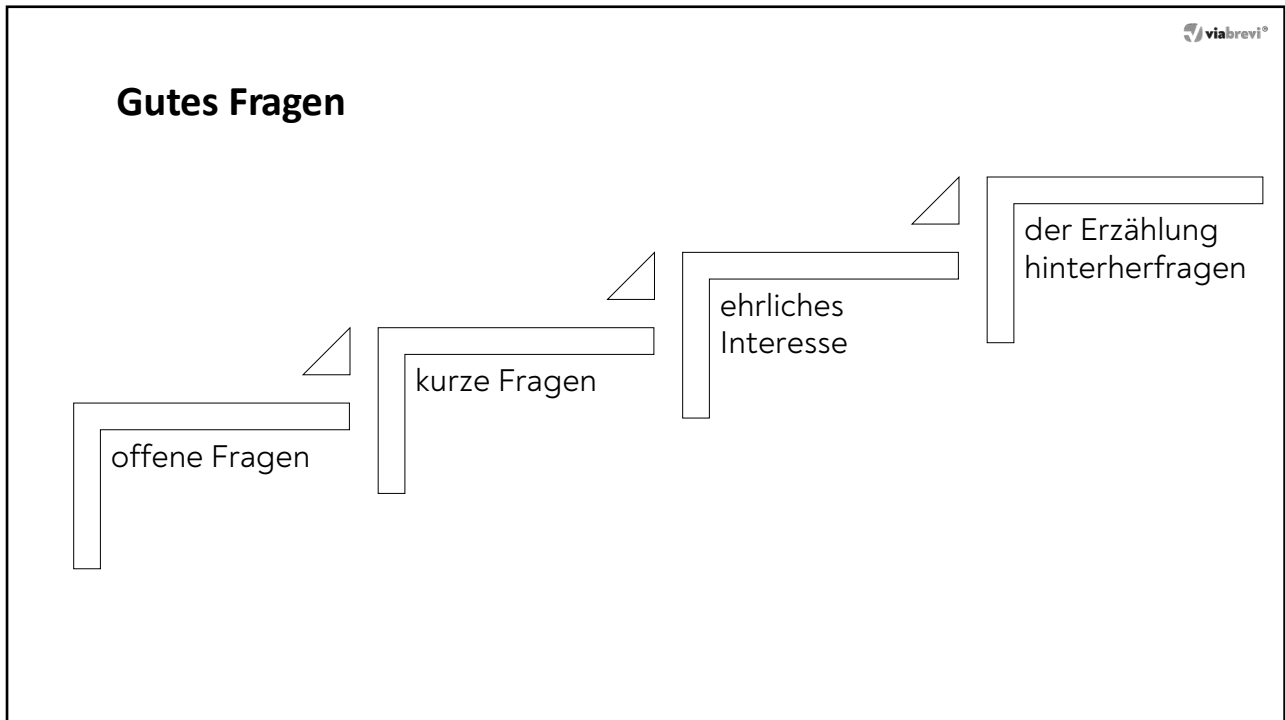
Fragen, auf die es nur eine Antwort gibt ...

Fangfragen – Überführende Fragen

Hypothesen-Fragen:

Ich formuliere als Frage, was ich denke ...

40



41



42

Ziele:

- Handeln verändern (nicht Persönlichkeit)
- nachhaltig
- keinen Beziehungsschaden – keinen Flurschaden
- meinen Ärger loswerden

Warum gibt kein Patentrezept für Kritik?

Passung

Sender → Gegenstand → Empfänger

43

Feedback-Strategien 1 - Sandwich

Untere Brötchenhälfte:

Beginne mit einem Lob – einer Anerkennung.

Fleisch:

Sprich das zu kritisierende Verhalten an.

Garnitur:

Nenne Deine Emotionen.

Obere Brötchenhälfte:

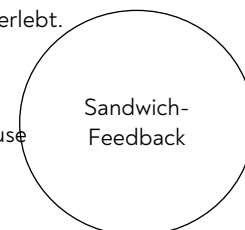
Positiver Ausblick – z.B. Frage oder Bitte

Ich hab dich immer als ausgesprochen zuverlässig erlebt.

Du sagst, du hast die Vergleichsstandards zu Hause liegenlassen.

Das irritiert mich jetzt.

Was schlägst du vor?



44

Feedback-Strategien 1 - Sandwich



sehr gut geeignet bei kleiner Kritik

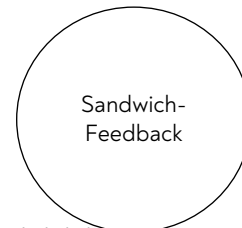
Verträglichkeit

erprobte Methode



Wenn das Lob halbseiden ist, geht dieses Feedback schief.
Praxistipp: Wenn dir nicht sofort ein zur Situation passendes und ehrliches Lob einfällt, ... vergiss das Sandwich-Feedback.

Lerneffekt Lob=Kritik



45

Feedback-Strategien 2 - StAR

Situation:

Worauf beziehe ich mich?

Wir wollten heute die zwei Standards schreiben ...

Aktion:

Was ist das Problem?

... du sagst jetzt, du hast die beiden Vergleiche zu Hause liegen ...

Reaktion:

Was hat das für Auswirkungen
... für mich, für die Situation

... da können wir jetzt gleich abbrechen.



46

Feedback-Strategien 2 - StAR



kurz und präzise
alltagstauglich
direkt



niederschlagend
ohne Ausblick



47

Feedback-Strategien 3 - WWW

Wahrnehmung:

Was sehe ich (habe ich gesehen)?

Okay, du hast die Vergleichsstandards zu Hause liegen ...

Wirkung:

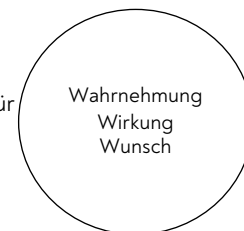
Was hat das für Auswirkungen ... für mich, für die Situation?

... hat das jetzt Sinn, dass wir die für uns jetzt schreiben?

Wunsch:

Was möchte ich zukünftig?

Wenn du etwas nicht schaffst, sag bitte vorher Bescheid.



48

Feedback-Strategien 3 - WWW



verträglich
zukunftsweisend



weich
lässt sich „durchwinken“



49

Feedback-Strategien 4 - Wunsch

Wenn du weißt, ich hab das zu Hause liegen lassen ..., sag bitte gleich Bescheid. Dann lass uns einen neuen Termin machen!



beste Methode, wenn der Andere ein Problembewusstsein(Einsicht) hat
locker, undramatisch
lösungsorientiert



wenn kein Problembewusstsein – schlechteste Methode



50

Palme-Techniken:

Sündenregister

öffentliches Bloßstellen

persönlich werden

Allgemeinmacher: immer – ständig – nie –
kannst du nicht einmal – ...

Vermutungen als Wissen präsentieren

Lob/Verständnis-Komma-Aber



51

Was haben alle Feedbackmethoden gemeinsam:

1. **Kritik (Lob) besser unter vier Augen**
2. **Kritik und Lob zeitnah**
3. **Beschreiben statt bewerten**
4. **Handlung statt Persönlichkeit**
5. **Logik statt Willkür/Plattitüde**
6. **Kopf und Herz ansprechen**
7. **Dialog statt Monolog**

52



Motivierende und klärende Gesprächsführung

„Ich verstehe sehr gut, wenn Sie ...“ – Verständnis für die Notlage (Emotionen) aussprechen. Emotionen nicht bewerten. Emotionen sind Realität und nicht bewertbar – sondern verstehbar.

Einfache Sprache – die Sprache des Anderen abhören und mitsprechen.

„Einerseits – andererseits ...“ – Widersprüchlichkeit zulassen und nutzen -gute Absichten und negative Ergebnisse, Emotionen okay – Handeln nicht okay, jedes Handeln ist richtig und falsch – Fehler sind nützlich

© HÖFER UND TAUSCH

53



Motivierende und klärende Gesprächsführung

„Sehr gut ist natürlich ...“ Das persönlich Positive und die guten Absichten hervorheben.

„In der Vergangenheit“ war es so, dass (Probleme werden im Modus der Vergangenheit beschrieben, damit bleibt die Zukunft offen für Veränderungen)

Fragen statt sagen – weniger selbst sprechen, mehr fragen. Offene Fragen – „Wie...“, „Was...“ und „Welche...“ (außer für klare Ja/Nein-Fragen) regen zum Nachdenken an und erschweren faul-fatalistische ja/nein-Antworten

© HÖFER UND TAUSCH

54



Motivierende und klärende Gesprächsführung

„Das Problem / Die Situation ist vergleichbar mit... Es ist wie“ Sprachbilder und Vergleiche verwenden. Bilder und Vergleiche sind die Samenkörner von Lösungen.

Ich-Botschaften – sprechen Sie über Ihre Wahrnehmung und Ihre Gefühle.

„Noch nicht“ (Probleme sind noch nicht gefundene Lösungen, Schwächen sind noch nicht entwickelte Fähigkeiten....)

© HÖFER UND TAUSCH

55



Motivierende und klärende Gesprächsführung

„Angenommen, Sie würden“ (Fragen nach möglichen, wünschenswerten Alternativen....) → ein Bild von der Zukunft malen ... vielleicht wirst du nicht bekommen, was du dir vorstellst, aber: wie kannst du bekommen, was du dir nicht einmal vorstellen kannst.

Anklagen sind Klagen – Vorwürfe sind Wünsche: Es kommt darauf an, sie zu übersetzen.

© HÖFER UND TAUSCH

56

Literatur

- Birkenbihl, V. F. (1993). *Kommunikationstraining*
- Dörner, D (2010). Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen
- Mahr, C. (2015). Ressourcenaktivierung mit Hypnotherapie: Praktischer Einsatz auf den Spuren Milton H. Ericksons
- Schulz v. Thun, F. (1991). *Miteinander Reden: Störungen und Klärungen*
- Schulz v. Thun, F., Ruppel, J., Stratmann, R. (2012). *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*
- Thoman, C. (2019). *Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit*
- Watzlawik, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1990). *Menschliche Kommunikation*

Alexander Höfer

Besprechungsmoderation kompakt

Grundlegendes Moderatorenverhalten

Moderieren in 6 Schritten

Umgang mit Konflikten

Besprechungsregeln

Exkurs: Besprechungsziele

Teambesprechungen

Anhang:

Gruppendynamik und Teamentwicklung

Besprechungsmoderation kompakt

Kompetenzen

Persönliche

1. Selbstwahrnehmung – die eigenen Emotionen und ihre Auswirkungen kennen
2. Selbstkontrolle – störende Emotionen unterdrücken können
3. Aufrichtigkeit und Integrität
4. Flexibilität
5. Empathie – andere verstehen können, Signale wahrnehmen, nachfragen
6. Kommunikation – Zuhören können, eindeutige Botschaften aussenden

Grundlegendes Moderatorenverhalten

Moderatoren sind die Verantwortlichen für den Gesprächsprozess. Wie stringent und zielführend eine Besprechung abgehalten wird, darüber entscheidet die Moderation. Das bedeutet in der Praxis nicht, dass Moderatoren inhaltsneutral sind. Es bedeutet lediglich, dass ihre erste Aufgabe die Prozesssteuerung ist und inhaltliche Beiträge hinter dieser Aufgabe zurückstehen müssen.

Moderatoren?

Wie steuern

- Verantwortlichkeiten festlegen
- Beiträge reflektieren
- Fragen stellen
- Zusammenfassen
- Wichtiges festhalten
- auf das Ziel hinleiten
- Alternativen abwägen lassen
- Ergebnisse fixieren und visualisieren

Dazu benötigen sie eine Reihe von Kompetenzen

1. Kontakt herstellen – ein konstruktives Klima schaffen

- Blickkontakt
- Interesse zeigen
- aktiv zuhören
- Lob
- positiv verstärken

2. Ausgleichen

- Rollen verteilen
- Passive aktivieren und miteinbeziehen

3. Den roten Faden behalten

- das Ziel nennen
- offen nachfragen
- wesentlichste Aussagen in kompakter Form skizzieren
- Gemeinsamkeiten und Differenzen herauschälen
- unter Umständen sogar eine provokative Meinung in den Raum stellen

4. Kritische Situationen meistern

- um Lösungsvorschlag bitten
- Einwände hinterfragen, Kritik verstehen wollen
- Gemeinsamkeiten hervorheben
- Angriffe aufgliedern (auf der Sachebene)
- nie emotional zurückschlagen

Moderieren in 6 Schritten

Schritt 1

Vorbereitung

- Auswahl der Teilnehmer
- Einladung
- Thema, Ziel und Agenda bekanntgeben
- Verantwortlichkeiten klären
- Ist der Raum für die Besprechung günstig?
- Funktioniert die Technik?
- Handreichungen

Die Auswahl der Teilnehmer entscheidet bereits wesentlich über das Gelingen einer Besprechung. Fehlen notwendige Experten oder Entscheider, ist die Besprechung genauso wenig sinnvoll, wie bei einem zu großen Teilnehmerkreis. Sind zu viele Teilnehmer uninteressiert, sinkt die Motivation der ganzen Gruppe ab und die Besprechung hat wenige Chancen auf Erfolg.

Jede Einladung enthält Thema und Ziel der Besprechung und eine Agenda. Die Agenda ist der Vorschlag des Moderators für die Tagesordnung. Diese kann noch verändert werden.

Vor der Besprechung klärt der Moderator, von wem er welche inhaltlichen Beiträge erwartet.

Schritt 2

Einleitung

- Blickkontakt
- offene Haltung
- Körper-Kopf-Achse
- freundlich, lebendig

-
- Thema
 - Ziel
 - Vorgehen
 - Zeitplan

Der Moderator ist in der Einleitung für die Energie verantwortlich, mit der die Besprechung beginnt.

Klären Sie als erstes den Zeitplan, dann, wer das Protokoll schreibt – nennen Sie dann Thema und Ziel und erläutern Sie dann das Vorgehen.

Schritt 3	Tagesordnung / Agenda	Es gibt drei unterschiedliche Vorgehensmöglichkeiten
		1. Moderator bestimmt die Tagesordnung (geschlossene Agenda) oder
		2. Moderator schlägt eine Tagesordnung vor und bittet um Rückmeldung (halboffene Agenda) oder
		3. Moderator erfragt relevante Tagesordnungspunkte ohne Vorgabe (offene Agenda)

Die *offene Agenda* ist ein Ausnahmefall. Ein Beispiel dafür ist die Konfliktmoderation in kleinen Teams.

Der Standardfall ist die halboffene Agenda.

Die *geschlossene Agenda* sollte deshalb nicht Standard sein, weil sie ungünstig für die Mitarbeitermotivation ist.

Schritt 4	Bearbeiten	• Fragen • Aktiv Zuhören • Zusammenfassen • Passive Aktivieren • Vielredner unterbrechen • Konsens und Dissens nennen • Beiträge vergleichen • Zwischenergebnisse fixieren • Gespräch Visualisieren • Störungen bearbeiten • Auf Ziel hinleiten (Ziel-Review)
------------------	------------	---

Schritt 5

Planen

Wer macht was bis wann?
und
Wer überprüft wann wie?

Fertigen Sie in jeder Besprechung eine Aufgabenliste, die Sie an dieser Stelle kontrollieren und ergänzen.

Wenn Sie in einer Besprechung Informationen verkünden müssen, machen Sie das in kompakter Form zum Schluss.

Schritt 6

Abschließen

Soll – Ist – Vergleich?
Wie zufrieden sind die Teilnehmer?
positive Verabschiedung

Umgang mit Störungen

Sie treffen in Gruppengesprächen immer wieder auf **Killerphrasen**.

Einige sehr beliebte sind:

- > "Das geht sowieso nicht."
- > "Auch Sie werden sich der Tatsache nicht verschließen können, dass ..."
- > "Wie doch jeder weiß... "
- > "Das haben wir schon immer so gemacht."
- > "Das ist grundsätzlich richtig, aber bei uns nicht anwendbar. "
- > "Dazu fehlt uns die Zeit."
- > "Das ist doch bloße Theorie."
- > "Bekanntlich ist es so, dass ... "
- > "Das ist doch längst überholt."

Sie können diese beantworten mit:

- > Ignorieren
- > Gegenfragen (Wie meinen sie das? Können sie uns das näher erklären?)
- > In die Runde geben (Was sagen die Anderen dazu?)
- > Offen lassen (Ich habe gehört, was sie gesagt haben. Und weiter ...?)
- > Humor (Lachen + Vielen Dank für Ihre Offenheit.)
- > Negieren (Da kann ich Ihnen nicht folgen.)
- > Metakommunikation (Das ist aus meiner Sicht eine Phrase. Wie sehen Sie das?)

Grundsätzlich **ungünstig** sind in der Moderatorenrolle **Rechtfertigungen**. Diese führen aus der Erfahrung her schnell in Schuld- und Rechtdiskussionen. Beides sind Themen, die uns sehr selten der Lösung näher bringen.

Was, wenn es **Streit** zwischen Besprechungsteilnehmern gibt ... dann können Sie als Moderator*in:

- > den Streit isolieren, d.h. mit den Streithähnen einen Extratermin vereinbaren
- > auf die Gesprächsregeln hinweisen
- > den Streit aktiv unterbinden
- > den Streit moderieren

Letzteres kommt nur in Frage, wenn die Auseinandersetzung wichtig für die Zielerreichung (es gilt das Besprechungsziel!) ist.

Es ist die Aufgabe des*der Moderator*in, kritische und kontroverse Diskussionen zuzulassen und zu befördern. Häufig erscheinen jedoch **kritische Einwände** als Störung eines Meetings. Deswegen ist die Frage, wie ich kritische Einwände von unkonstruktiven Äußerungen unterscheiden kann, besonders wichtig. Das erreicht man durch die drei im vorigen Kapitel erläuterten Techniken:

- Aktives Zuhören
- Geschicktes Nachfragen
- Ziel-Review

Häufig werden in der Diskussion über Meetingstörungen STÖRER-Typen formuliert. Wenn diese Typen richtig verstanden werden, dann werden vor allem die Chancen hinter den Störungen gesehen und in den Mittelpunkt gerückt.

Eine der wichtigsten Kompetenzen der Moderation entscheidet sich häufig am Umgang mit Störungen – die grundsätzlich positive Sichtweise, das grundsätzliche Chancendenken, sachlich, wie menschlich.

Teambesprechungen

Schritt 1	Arbeitsinhalte	• alle Teammitglieder stellen den Stand ihrer Projekte und die nächsten Schritte vor • Nachfragen • Kommunikationsvereinbarungen • Hilfeersuche und Angebote
Schritt 2	Bekanntgaben	• reine Informationen • durch Chef/in zuerst • dann durch Teammitglieder

Schritt 3

Aufgaben

- zu Erledigendes wird in einer Aufgabenliste geführt
- zuerst Kontrolle der Aufgaben aus vorhergehenden Besprechungen
- neue Aufgaben

Literatur Moderation

Böning, Uwe. (1994). Moderieren mit System. Besprechungen effizient steuern. Gabler

Hausmann, Gert / Stürmer, Harald. (1997). Zielwirksame Moderation, Der gemeinsame Weg zum Ergebnis. Expert

Seifert, Josef W. (1996). Besprechungs-Moderation. Mit neuen Techniken effektiv leiten, erfolgreich teilnehmen, Zeit sparen, Ziele erreichen. Gabal

Seifert, Josef W. (2000) Gruppenprozesse steuern. Als Moderator Energien bündeln, Konflikte bewältigen, Ziele erreichen. Gabal

Tosch, Michael (1997). Besprechungen moderieren. Neuland

Anhang:

Gruppendynamik

Das Individuum in der Gruppe

Grundsätzlich erwarten Menschen von ihrer Zugehörigkeit zu Gruppen:

1. Identifikation mit den Gruppenzielen und eine damit einhergehende Sicherheit in der Gruppe durch wechselseitige Loyalität aller Gruppenmitglieder
2. Identität als Bestätigung des individuellen Beitrages für die Gruppe durch die Gruppenmitglieder

Rollen in Gruppen

Beinahe in jeder Gruppe bildet sich eine Machtstruktur heraus. Diese ist weder explizit von den Gruppenmitgliedern erwünscht noch werden die Positionen (Gruppenrollen) vollständig frei gewählt.

Folgende Rollen gibt es:

Alpha-Rolle	- Verkörperung des von der Gruppe Gewünschten
Gruppenführer	- strebt zumeist Führerrolle an
Informeller	- nach Riemann/Thomann-Modell häufig Distanz-
Gruppenführer	Dauer-Typ
	- inhaltliche Beiträge, formuliert Zielstellungen
	- spricht für die Gruppe (von dieser akzeptiert)
	- bei Angriffen fühlt sich die Gruppe angegriffen
Beta-Rolle	- engagiert sich für Einzelthemen
Berater	- stützt Alpha-Rolle und versorgt sie mit Energie
Gamma-Rolle	- Verkörperung der Anonymität der Gruppe
Gruppenmitglied	- Sicherheit im Gruppenkörper
Mitläufer	- wenig inhaltliche Beiträge
	- Aufgabenerledigung
Omega-Position	- vertritt die tabuisierten Aspekte der Gruppe
Sündenbock	

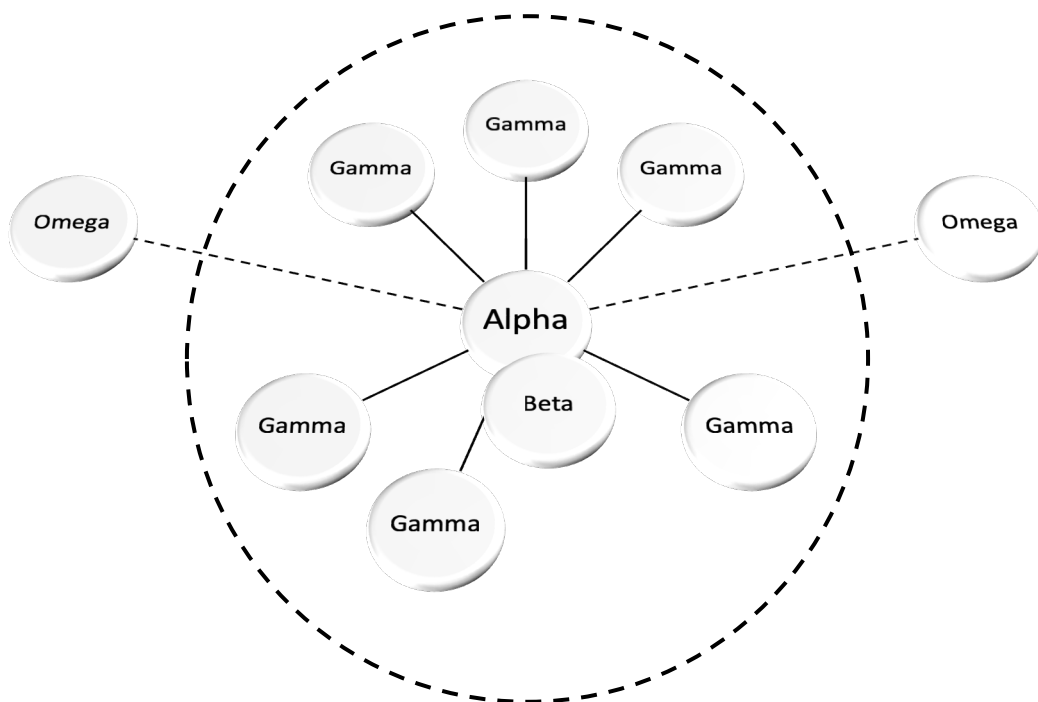
- internalisiert Gruppenaggressionen, die sich eigentlich nach außen richten (z.B. auf die Führungsebene)
- Ziel von Angriffen und Mobbing

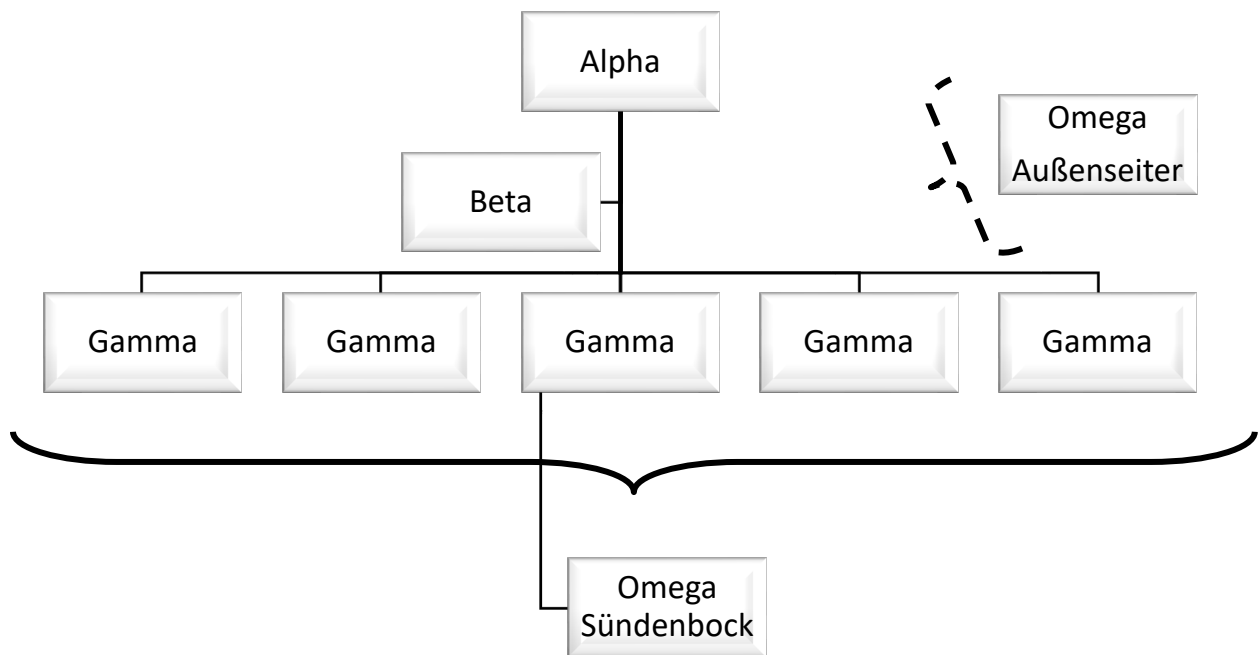
Omega-Position
Außenseiter

- vertritt feldferne, aber von der Gruppe akzeptierte Themen
- wird als „Sonderling“ akzeptiert
- Impulsgeber

Die Rollen die Personen in einer Gruppe einnehmen können ebenso beständig wie wechselhaft sein.

Die Entstehung der Rollen





Teamentwicklung

Tuckmans 4-Phasentheorie

Bruce Tuckman erstellte 1965 ein Modell zur Beschreibung der Teamentwicklung/ Gruppenbildung, dass bei allen neu zubildenden Gruppen anwendbar ist. Bei jeder neuen Gruppe gibt es einen phasenstrukturierten Verlauf wachsender Kohäsion und zunehmender Leistungsfähigkeit als Gruppe.

In seinem Modell durchläuft eine Gruppe vier Phasen:

2. Forming (Orientierungsphase)
3. Storming (Konfliktphase)
4. Norming (Phase der Regulierung)
5. Performing (Arbeits- und Durchführungsphase)

Forming

Individuelle Zuständigkeiten, Rollen und Rechte sind noch unklar. Spielregeln und Arbeitsabläufe müssen noch definiert und akzeptiert werden. Die Mitglieder der Gruppe sind in dieser Phase höflich und umsichtig. Das Verhalten Einzelner richtet sich nach dem Wunsch allgemeiner Akzeptanz in der Gruppe aus, so dass Konflikte vermieden

werden. Es werden auch oftmals sehr abstrakte Diskussionen über das Gruppenkonzept und Probleme geführt. Es ist schwierig die relevanten Punkte herauszufiltern.

Storming

Die Gruppe trifft nur sehr schwer Entscheidungen. Es können gravierende Konflikte entstehen, da jedes Mitglied versucht seine Position zu bestimmen und zu festigen. Trotz Zielklarheit ist die Zusammenarbeit schlecht. Es bilden sich Subgruppen, die sich gegenseitig in Grabenkämpfen blockieren. Die Leistungsfähigkeit der Gruppe ist in dieser Phase am geringsten. Verkürzt oder übergeht man diese Phase, so ist die Gruppenarbeit aufgrund der ungelösten Konflikte dauerhaft schlecht.

Norming

Die Gruppe einigt sich auf Spielregeln, etabliert Normen und bildet eine eigene Organisation. Es werden Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Rollen und Hierarchien gebildet und allgemein akzeptiert. Die Gruppe diskutiert Konflikte sachlich und emotional aus. Die Gruppe trifft alle größeren Entscheidungen gemeinsam. Die einzelnen Mitglieder weiten ihr Verhältnis aus, sehen sich nicht nur als Arbeitskollegen. Gemeinsame Freizeitaktivitäten sind möglich.

Performing

Die Gruppe erreicht ihre volle Leistungsfähigkeit. Die Mitglieder der Gruppe sind sich ihrer Verantwortung für das gemeinsame Ziel bewusst und handeln danach. Interpersonelle Probleme wurden gelöst oder zumindest entschärft. Auftauchende Konflikte werden innerhalb der festgelegten Regeln und Strukturen gelöst. Die Gruppe arbeitet weitgehend selbstständig und tritt nach außen klar für ihr Vorhaben ein. Die Aufgabenbearbeitung ist konstruktiv, Problemlösungen und die Orientierung auf die Ziele stehen im Vordergrund. Die Mitglieder unterstützen sich gegenseitig.

Das Modell von Tuckman eignet sich nur partiell für die Betrachtung von Entwicklungsprozessen für dauerhafte Arbeitsteams, da es eher als ein Modell für Trainingsgruppen und Projektgruppen formuliert wurde.

Im folgenden wird ein Modell für die Betrachtung von Teamprozessen vorgeschlagen, dass mit dem 4-Phasenmodell Tuckmans eine große Überdeckung hat, den spiralförmigen Prozess der Teamentwicklung aber besser deutlich macht.

Teamentwicklung

Harmonie

Regel des guten Teams ...

**ARBEIT/
PERFORMING**

Anzahl der alltäglich sichtbaren Auseinandersetzungen ist hoch.

**Wunsch nach guter
Zusammenarbeit**

= im Arbeitsleben ubiquitär

→ Harmoniegebot

→ Konflikt“verbot“

**HARMONIE/
FORMING**

Struktur

ENTSPANNUNG UND OPTIMISMUS

Konfliktverschiebung

Flexibilität

TEAMSPALTUNG/ GRÜPPCHENBILDUNG

Wie gehen wir weiter?

Entwickeln und Vereinbaren
von Strukturen mit dem Ziel:

**STRUKTUR/
NORMING**

Konflikt taucht nicht wieder auf.

WAFFENRUHE

Versuch über Spaltungen Harmonie
aufrecht zu erhalten

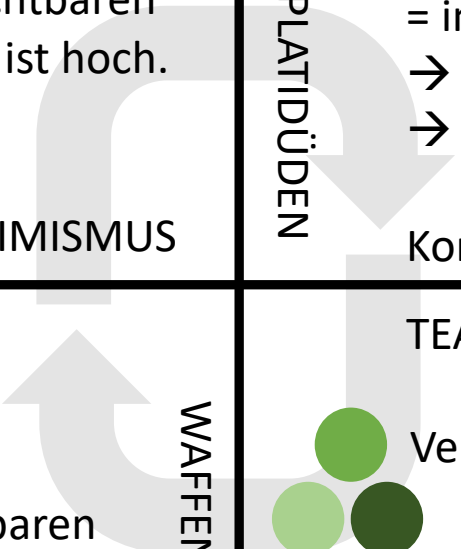
Übereinander statt Miteinander als
Positionsklärung

**KAMPF/
STORMING**

Regel der Konfliktklärung
gehört + verstanden

Standpunkt beziehen

TEAM-PLATIDÜDEN



Ebenen der Teamkommunikation Funktionen

formelle Kommunikation (z.B. Meeting)
... Setzen von Themen und Öffnen von
Konflikten – Lösungs- und Klärungswege
werden vereinbart

informelle Kommunikation
(z.B. Kaffeerunden)
... als eigentliche Handlungsklärung

private Kommunikation (z.B. Feiern)
... als Quelle von Solidarität und
Zusammenhalt

Das Prinzip von Stress

Wir glauben Stress zu haben ...

- weil wir viel zu viel zu tun haben, soviel, dass es niemals zu schaffen ist
- weil die Abläufe in unserem Betrieb ineffizient sind
- weil viele unserer Kollegen das „Dummheit schafft Freizeit-Prinzip“ gnadenlos ausnutzen
- weil wir auch zu Hause viel zu viele notwendige Aufgaben haben
- weil, weil, weil

Alle Stressfaktoren, die wir uns (aus)denken können haben eines gemeinsam – sie kommen von außen.

Wir gehen damit an der Wirklichkeit vorbei. Leider (oder zum Glück) hat Stress nur weniger mit äußerer Belastung zu tun, als wir denken.

Drei (selbsterlebte) Beispiele:

Ich habe vor langer Zeit einmal zwei Jahre als Hilfspfleger in einem Pflegeheim gearbeitet. Die Arbeitsbedingungen waren zu dieser Zeit sehr schlecht und die Belastung sehr hoch. Die Personalausstattung war an der unteren Grenze des überhaupt Machbaren. Es waren 30 Heimbewohner von zwei Mitarbeitern im Frühdienst, einem im Spätdienst und einem im Nachtdienst zu betreuen. Zu den Aufgaben des Personals zählte nicht nur die Pflege sondern auch Reinigung, Wäschelegen, Frühstück und Abendessen machen.

Heute sind die Tätigkeiten in der Altenpflege insgesamt leichter und besser organisiert.

Die Personalausstattung ist deutlich besser als damals.

Trotzdem war der Stress damals deutlich geringer und die Arbeitszufriedenheit aus meiner Sicht deutlich besser als heute.

Das heißt: die äußeren Belastungen können es nicht sein, die uns das Leben verhaseln.

In meinem Psychologiestudium habe ich gelernt, dass junge Eltern häufig trotz immenser Belastungen, kein der Belastung entsprechendes Stressempfinden haben. Man hat das zuerst versucht mit verschiedenen Hormonen zu erklären. Und kam darauf – vielleicht spielt das eine gewisse Rolle. Viel plausibler ist, dass die Belastungen durch ein Baby eher schön und sinnvoll empfunden werden, dass viele junge Eltern dankbar für das neue Leben sind. Dankbar für das neue anstrengende Leben. Ich kann das sehr gut nachempfinden.

Drittes Beispiel:

Ich habe zwei Freunde von denen einer eigentlich immer freundlich und fröhlich-
ausgeglichen ist und der andere häufig von großem Stress erzählt.

Über die Jahre hat sich für mich immer mehr die Sichtweise bestätigt, dass der
Klagende objektiv das leichtere Leben hat.

Das heißt wieder: nicht die äußeren Belastungen entscheiden darüber, wieviel Stress
wir haben.

Was macht dann Stress?

Es ist, wie wir mit Schwierigkeiten umgehen.

Okay – jetzt sind wir also wieder selbst Schuld!

Natürlich nicht.

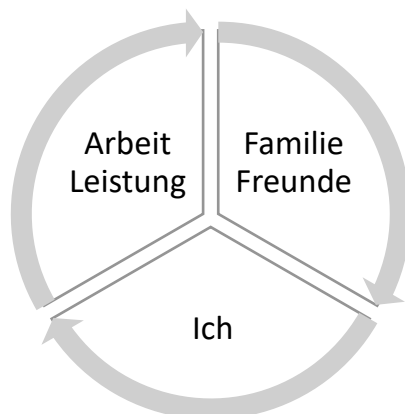
Gelassenheit ist schönerweise unsere Aufgabe.

Gelassenheit ist kein Geschenk. Damit kann sie uns auch nicht verwehrt werden.

In allem, was Gelassenheit betrifft, geht es um Balance und Freude.

Ein Seminarteilnehmer berichtete mir in einem Entspannungstraining von einer
Untersuchung, bei der Menschen, die sich über mindestens ein Jahr sehr bewusst
gesund ernährten, sich danach kränker fühlten und von mehr somatischen
Beschwerden berichteten. Als er das erzählte biss seine Sitznachbarin herzhaft und
freudestrahlend in einen Pfannkuchen.

Das Dreieck der Balance ist:



Gehen Sie bitte die folgende Liste mit unterschiedlichen Reaktionen der Reihe nach aufmerksam durch.

Prüfen Sie, ob Sie das jeweils Beschriebene in den letzten 4-6 Wochen an sich beobachtet haben.

		ja
1	Krampfanfälligkeit	
2	Verdauungsstörungen	
3	Tagträumen	
4	trockener Mund	
5	Kurzatmigkeit	
6	weiche Knie	
7	Stotteransätze	
8	„Es wächst mir alles über den Kopf“ – Gefühl	
9	häufiges Nachfragen trotz akustischer Verständlichkeit	
10	starkes Schwitzen	
11	Nacken- und Schulterschmerzen	
12	Schlecht zuhören können	
13	Unfähigkeit zur Entspannung	
14	Gedankenabreißen	
15	Völlegefühl	
16	Unruhe und Muskelzucken	
17	vergessen, verlegen, verwählen, verhören	
18	Herzstolpern	
19	Ideenarmut	
20	Angstgefühle	
21	Herzjagen	
22	schnelle körperliche Erschöpfung	
23	Lichtempfindlichkeit	
24	Appetitlosigkeit	
25	Rotwerden	
26	Kreuz- oder Rückenschmerzen	
27	Gedankenverlorenheit	
28	Sodbrennen	
29	Magenbeschwerden	
30	Zucken der Augenlider	
31	Gedächtnislücken	

32	depressive Verstimmungen	
33	innere Unruhe	
34	unangemessener Harndrang	
35	Ziehen oder Schmerzen in der Brust	
36	Herzstechen	
37	plötzliches Aufschrecken	
38	Bewegungsschmerzen	
39	Frösteln oder Hitzewallungen	
40	Zwangsvorstellungen	
41	kalte Hände und Füße	
42	Zittern am ganzen Körper	
43	Ablenkbarkeit	
44	Gliederschmerzen	
45	Schlafstörungen	
46	beidseitige Kopfschmerzen	
47	Gedankenkarussell vor dem Einschlafen	
48	Zittern beim Heben normaler Lasten	
49	Grübeln	
50	„zerschlagen“ aufwachen	
51	Konzentrationsstörungen	
52	Verspannungsgefühle	
53	Ideenflucht	
54	Schwindelgefühle	

Motorische Ebene	Vegetative Ebene	Kognitive Ebene
1 – 6 – 7 – 11 – 13 – 16 – 22 – 26 – 30 – 35 – 37 – 38 – 42 – 44 – 46 – 48 – 50 – 52	2 – 4 – 5 – 10 – 15 – 18 – 21 – 23 – 24 – 25 – 28 – 29 – 34 – 36 – 39 – 41 – 45 – 54	3 – 8 – 9 – 12 – 14 – 17 – 19 – 20 – 27 – 31 – 32 – 33 – 40 – 43 – 47 – 49 – 51 – 53
Summe:	Summe:	Summe:

Was macht uns Stress? – 7 Ursachen und ihre Lösungen

Perfektionsstreben

Mit 20% der Kraft werden 80% des Ergebnisses erreicht und mit den restlichen 80% der Energie die restlichen 20%.

- **Gut ist gut**

übertriebenes Helfermotiv – ich muss für andere da sein und stark sein (eine Form des Perfektionismus)

- **Machen Sie sich und Anderen ihre Rolle klar**
- **Bitten Sie aktiv um Hilfe**
- **Messen Sie Erfolge nicht ausschließlich an der Zufriedenheit von Menschen (Klienten, Auftraggeber ...)**
- **Kümmern Sie sich aktiv um sich selbst**

unrealistische Ziele – rigide hohe Erwartungen

zu hohe Ziele

Verantwortung für die Menge der unerledigten Arbeit

Unterschätzung von Aufwand und Zeitbedarf

Übersehen von Nebenwirkungen

Überschätzen der Erfolgsaussichten

- **abrechenbare Arbeitsplanung**
- **nicht geschafft ist in aller Regel falsch geplant**

hektisch, schnell, pausenlos arbeiten

Schnelligkeit geht immer zu Lasten der Konzentration

Teufelskreis aus Misslingen und Steigerung der Geschwindigkeit

Parallelstätigkeiten

keine Priorisierung

Ansprüche steigen

Delegationsfähigkeit sinkt

- **Tätigkeiten *immer* nacheinander**
- **langsam gehen**

- **erst planen, dann handeln**
- **regelmäßige kurze Pausen**

Soziale Asymmetrie in Dienstleistungen und in Helferberufen

Kellnerin und unverschämter Gast

Stewardess und betrunkenen Tourist

hingebungsvolle Altenpflegerin und nie zufriedene Oma ...

... immer entsteht hier der Impuls, sich gegen Zumutungen zur Wehr zu setzen und Angst, dass das Verhalten gleichzeitig Fehlverhalten und Anlass zur Bestrafung ist.

- **reframing**
- **Schimpfen hinter verschlossener Dienstzimmertür ist erlaubt**
- **Freundliche Klienten mit unfreundlichen abwechseln wenn möglich**

Meckern bei jeder Gelegenheit

Es gibt Menschen, die bei jeder Gelegenheit über ihren beruflichen Stress meckern. Sie erreichen damit, von der eigenen Verantwortung abzulenken. Diese wäre der Schlüssel für die Überwindung der Probleme.

- **von Meckerern fernhalten – Meckern steckt an**
- **Probleme analysieren**
- **positiv denken, reframing**

eigenes Hilfebedürfnis übergehen

... wer sich „wund“ und hilfebedürftig fühlt, leistet nichts mehr

- **aktive Entspannung**
- **um Hilfe bitten**

Empfehlungen des Dalai Lama für ein Leben im neuen Jahrtausend

Beachte, dass große Liebe und großer Erfolg immer mit großem Risiko verbunden sind.

Wenn du verlierst, verliere nie die Lektion.

Habe stets Respekt vor dir selbst, Respekt vor anderen und übernimm die Verantwortung für deine Taten.

Bedenke: Nicht zu bekommen was man will, ist manchmal ein großer Glücksfall.

Lerne die Regeln, damit du sie richtig brechen kannst.

Lasse niemals einen kleinen Disput eine große Freundschaft zerstören.

Wenn du feststellst, dass du einen Fehler gemacht hast, ergreife sofort Maßnahmen, um ihn wieder gut zu machen.

Verbringe jeden Tag einige Zeit allein.

Öffne der Veränderung deine Arme, aber verliere dabei deine Werte nicht aus den Augen.

Bedenke, dass Schweigen manchmal die beste Antwort ist.

Lebe ein gutes, ehrbares Leben. Wenn du älter bist und zurückdenkst, wirst du es noch einmal genießen können.

Eine liebevolle Atmosphäre in deinem Heim ist das Fundament für dein Leben.

In Auseinandersetzungen mit deinen Lieben sprich nur über die aktuelle Situation. Lasse die Vergangenheit ruhen.

Teile dein Wissen mit anderen. Dies ist eine gute Möglichkeit Unsterblichkeit zu erlangen.

Gehe sorgsam mit der Erde um.

Begib dich einmal im Jahr an einen Ort, an dem du noch nie gewesen bist.

Bedenke, dass die beste Beziehung die ist, in der jeder Partner den anderen mehr liebt als braucht.

Messe deinen Erfolg daran, was du für ihn aufgeben musstest.

Widme dich der Liebe und dem Kochen mit ganzem Herzen.

Burnout-Fragebogen

Bitte Antworten Sie spontan. Seien Sie ehrlich mit sich.

Tragen Sie die Punkte in die rechte Spalte ein und addieren Sie zuletzt.

	fast nie	selten	manchmal	häufig	fast immer	
Ich habe allgemein zuviel Stress in meinem Leben.	1	2	3	4	5	
Durch meine Arbeit verzichte ich auf private Kontakte und Freizeitaktivitäten.	1	2	3	4	5	
Auf meinen Schultern lastet zuviel.	1	2	3	4	5	
Ich leide an chronischer Müdigkeit.	1	2	3	4	5	
Ich habe das Interesse an meiner Arbeit verloren.	1	2	3	4	5	
Ich handle wie eine Maschine. Ich bin mir selbst fremd.	1	2	3	4	5	
Früher habe ich mich bei der Arbeit um andere gekümmert – heute interessieren sie mich nicht mehr.	1	2	3	4	5	
Ich mache bei der Arbeit zynische Bemerkungen über andere.	1	2	3	4	5	
Wenn ich morgens aufstehe und an die Arbeit denke, werde ich gleich wieder müde.	1	2	3	4	5	
Ich fühle mich machtlos, meine Arbeitssituation zu verändern.	1	2	3	4	5	
Ich bekomme zu wenig Anerkennung für das, was ich leiste.	1	2	3	4	5	
Auf Kollegen und Mitarbeiter kann ich mich nicht verlassen – ich arbeite für mich allein.	1	2	3	4	5	
Durch meine Arbeit bin ich emotional ausgehöhlt.	1	2	3	4	5	
Ich bin oft krank oder habe Schmerzen (für die ich die Ursache nicht kenne).	1	2	3	4	5	
Ich schlafe schlecht.	1	2	3	4	5	
Ich bin frustriert in meiner Arbeit.	1	2	3	4	5	
Eine oder mehrere Eigenschaften trifft auf mich zu: nervös, ängstlich, unruhig, reizbar, ruhelos, angespannt	1	2	3	4	5	
Persönliche Bedürfnisse reiße ich hinter die Arbeit ein.	1	2	3	4	5	
Meine Kollegen sagen mir nicht die Wahrheit.	1	2	3	4	5	
Ich fühle mich alleingelassen.	1	2	3	4	5	
Der Wert meiner Arbeit wird nicht wahrgenommen.	1	2	3	4	5	
Gesamtsumme						

Auswertung

Bis 30 Pkte oder maximal zwei Fragen mit 5 beantwortet: geringes Burnout-Risiko

31-60 Pkte oder 3-5 Fragen mit 5 beantwortet: beginnendes Burnout-Risiko

über 61 Pkte oder mehr als 5 Fragen mit 5 beantwortet: hohes Burnout-Risiko oder Burnout