



Reden ist Bronze.

Der Moderator
Kurt Aeschbacher
im Interview

Gute Kommunikation ist *Gold*.

Wie definierst Du gelungene Kommunikation?

«Die Antwort ist eigentlich ganz einfach: Erfolgreich ist eine Kommunikation dann, wenn alle Beteiligten nach einem Gespräch oder allgemein nach dem Austausch von Informationen das Gleiche verstanden haben und abschätzen können, was dies für ihr eigenes Handeln bedeutet. Aber was einfach tönt, ist in der Interaktion zwischen Menschen oftmals schwierig. Denn Kommunikation handelt nicht bloss vom Austausch eindeutiger Inhalte. Wörter sind keine mathematische Formel, die klar definiert ist. Unsere Körpersprache vermittelt oft andere Hinweise als die gesprochene Sprache. Dazu kommt, dass jeder Mensch

gewissen Ausdrücken eine andere Bedeutung zumisst. So geschieht es immer wieder, dass eine vermeintlich erfolgreiche Kommunikation sich im Nachhinein als Missverständnis entpuppt.»

Worin siehst Du die grössten Herausforderungen in der heutigen Zeit?

«Wir kommunizieren heute immer häufiger nicht mehr in einem persönlichen Gespräch – sei das in einer direkten Begegnung oder einem Telefongespräch –, sondern per Mail oder coronabedingt in einem virtuellen Meeting. Mails schreiben wir oft ziemlich spontan, in unserer Wortwahl nicht selten unüberlegt, und kopieren noch möglichst viele Ansprechpartner mit ein.

Erfolgreich ist eine Kommunikation dann, wenn alle Beteiligten nach einem Gespräch das Gleiche verstanden haben und abschätzen können, was dies für ihr Handeln bedeutet.

Dadurch lassen wir die Empfänger solcher Nachrichten in ihrer Interpretation allein und nehmen in Kauf, dass Missverständnisse oder Blossstellungen im Raum stehen bleiben. Das führt immer wieder zu Konflikten, die in einem direkten Gespräch vermieden werden könnten.

In virtuellen Konferenzen schenkt man einer umsichtigen und zielstrebigem Moderation oft zu wenig Bedeutung. Gerade bei virtuellen Begegnungen besteht die Gefahr, dass sich die einzelnen Teilnehmer zu wenig angesprochen fühlen, sich deshalb emotional ausklinken und damit die Ergebnisse solcher Zusammenkünfte fragwürdig werden. Gerade die an und für sich positiven neuen technischen Kommunikationsformen erfordern deshalb ein vertieftes Wissen, mit welchen Voraussetzungen man zu tragfähigen Resultaten und Entscheidungen kommt.»

Was kann in einem Unternehmen die junge Generation von der älteren, und umgekehrt die ältere von der jüngeren, in Sachen Kommunikation und Moderation lernen?

«Für mich ist eine erfolgreiche Kommunikation nicht eine Generationenfrage, sondern ein Ergebnis der Unternehmenskultur. Gelingt es einem Betrieb, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konsequent in die unternehmerischen Entscheidungen einzubinden, wird er auf eine loyale, engagierte Belegschaft zählen können. Dies bedeutet jedoch, dass sich Vorgesetzte nicht als «Befehlsausgabestelle» verstehen, sondern bereit sind, Ziele und die daraus resultierenden Massnahmen in einem kommunikativen Prozess innerhalb der Hierarchiestufen zu erarbeiten und dann auch für alle Involvierten verständlich zu vermitteln.

Die jüngere Generation kann sich längst nicht mehr mit einem Unternehmen identifizieren, das einzig «von oben nach unten» geführt wird. Konsequent die Meinungen und Erfahrungen auf allen Führungsebenen einzuholen und sie in die Entscheidungsprozesse einzubinden, betrachten nicht bloss die jüngeren Mitarbeitenden als Voraussetzung ihrer Wertschätzung. Um dies zu erreichen, bedarf es einer offenen Gesprächskultur, in der auch

kontroverse Punkte benannt und in einem Klima des gegenseitigen Respekts diskutiert werden. Daran gilt es bewusst und konsequent zu arbeiten. Das fängt bereits mit Kleinigkeiten an: Die Chefin oder der Chef müssen bei einer Sitzung nicht unbedingt immer am oberen Ende des Tisches sitzen. Die Moderation einer Besprechung kann ruhig an eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter delegiert werden. Die Traktandenliste entsteht nicht bloss im Kopf der Vorgesetzten, sondern im Kreis aller Beteiligten.

Aber zurück zu Deiner Frage, was die Generationen voneinander lernen können. Zum einen braucht es die Einsicht der Jüngeren, dass Erfahrung durchaus eine wichtige Komponente bei anstehenden Entscheidungen sein kann. Den Älteren sei ans Herz gelegt, ihre Neugier auf



Unbekanntes nicht zu verlieren und die Leidenschaft für neue Lösungsansätze als Bereicherung des eigenen Lebens zu betrachten. Sich dem Gesprächskiller «wir haben das immer so gemacht» zu verschreiben, ist einer guten Kommunikation genauso abträglich wie die Meinung, dass jetzt alles anders werden muss.»

Wie kommuniziere ich heikle Angelegenheiten?

«Der erste Schritt dazu ist, dass man sich überhaupt bewusst wird, wann es in «heiklen» Angelegenheiten zu vermitteln gilt. Die Voraussetzung dazu ist ein Mindestmass an Empathie. Wer sich nicht in die Haut eines anderen Menschen einfühlen kann, wird nie merken, wann Vertrauen verspielt wird und man ein Gegenüber verletzt. «Heikel» wird es meist dann, wenn die

Beurteilung einer Situation von den Beteiligten völlig unterschiedlich gesehen wird. Ist beispielsweise ein Vorgesetzter mit der Arbeitsleistung eines Mitarbeitenden unzufrieden, ist es dem Gespräch dienlich, sich zuerst die Beurteilung des Mitarbeitenden anzuhören, um zu erfahren, wie sie oder er seinen Arbeitsalltag einschätzt, bevor man seine Sicht der Dinge darlegt. Dabei keinen Vortrag voller Verurteilungen zu halten, sondern mit Fragen das Gespräch zu steuern, ist ein wichtiges Fundament einer einvernehmlichen Lösung.»

Wie kommuniziere ich, ohne mich in den Mittelpunkt zu stellen? Wie definierst Du die Rolle des Moderators?

«Als Moderatorin oder Moderator einer Runde hat man sich meiner Meinung nach stets klar zu werden, dass man bloss

die Bühne, und nicht den Inhalt für einen offenen Meinungs austausch bereitstellen muss. Damit meine ich: Die Moderation sorgt als Erstes dafür, dass allen klar ist, um was es sich bei den zu lösenden Fragestellungen handelt. Ich nenne das die Exposition des Themas. Das tönt banal, aber meine Erfahrung zeigt, dass bei vielen Sitzungen nicht klar ist, weshalb sie überhaupt stattfinden ... Dann gilt es, die Zielsetzung zu definieren und wenn möglich auch festzuhalten, innerhalb welcher Zeitspanne man diese Diskussionen führen will. Sind diese Präliminarien geklärt, besteht die Aufgabe des Moderators darin, möglichst alle Beteiligten zu integrieren. Seine vornehmste Aufgabe ist es, mit Fragen die Diskussion zu lenken. Und genauso wichtig scheint es mir, mit kurzen Zusammenfassungen der Diskussionen



Es hilft, mit einer gesunden Demut und ohne Vorurteile mit den Beteiligten eine Lösung zu suchen.

der stolz darauf war, immer noch Kunden zu bedienen. Er sollte eigentlich in meiner Live-Sendung einem Gast im Studio spontan die Haare schneiden, fand aber die richtige Schere nicht mehr. Immerhin entschloss er sich dann, meinen Schopf zu stutzen. Bloss beantwortete er meine Fragen nur mit «Ja, Ja», bis ich dann verzweifelt begann, meine Fragen selbst zu beantworten, während er unerschütterlich an mir herumschnippelte. Das Ganze artete in einem Riesengelächter im Studio aus, als wir merkten, dass er seinen Hörapparat vergessen hatte und unsere Sendezeit längst hoffnungslos überschritten war.»

Welches war Dein schönstes Erlebnis?
«Die schönsten Erlebnisse hatte ich stets mit ganz einfachen Menschen, die uns zeigten, wie sie mit einem Schicksalsschlag zurechtgekommen sind und trotz aller Unbill ein zufriedenes Leben führen.»

Was macht eigentlich Kurt Aeschbacher heute?

«Voller Neugier befasse ich mich mit ständig anderen Moderationsaufgaben und bin dankbar, so mein Wissen laufend erweitern zu können. Gerade auch dank den mir anvertrauten Pflegekongressen. Mit grosser Leidenschaft engagiere ich mich gemeinsam mit innovativen Unternehmerinnen und Unternehmern für junge Startup-Firmen. Und nicht zuletzt erfüllt mich meine Aufgabe als Herausgeber der Zeitschrift 50plus. Kraft tanke ich dann in unserem kleinen Paradiesgarten in Südfrankreich. So freue ich mich jeden Morgen auf einen neuen, geschenkten Tag.»

die Fähigkeit, solche «Elefanten im Raum» anzusprechen. Und es hilft, mit einer gesunden Demut und ohne Vorurteile mit den Beteiligten eine Lösung suchen zu wollen, ohne dabei den Überblick zu verlieren. Das heisst jedoch, dass eine gute Moderation nur gelingt, wenn man sich thematisch perfekt vorbereitet, seine Ziele offenlegt, und den persönlichen Eigenschaften der Teilnehmenden Rechnung trägt.»

Was war Dein schwierigstes Erlebnis in Deinen Jahren als TV-Moderator?

«Ach, da gab es viele Situationen, in denen ich an meinen Fähigkeiten zweifelte. Unvergesslich bleibt mir das Interview mit einem wunderbaren, über 80-jährigen Coiffeur,

sicherzustellen, dass alle das Gleiche verstanden haben und auch mehrheitlich damit einverstanden sind. Die Moderation leitet, hinterfragt, integriert, fasst zusammen, aber bestimmt nicht selber, was zu tun ist. Die Entscheidungen fallen entweder die anwesenden Diskussionsteilnehmer gemeinsam oder der Vorgesetzte unter Berücksichtigung der vorgebrachten Argumente. Diese klare Rollenteilung ist für zielführende Gespräche und ein gutes Arbeitsklima ausschlaggebend.»

Was macht eine gute Moderation aus?

«Grundsätzlich braucht es die Offenheit, andere Meinungen abzuholen. Es braucht ein Gespür für Unausgesprochenes und

Fordernd und fördernd mit dem Team kommunizieren



FÜHRUNGS-
COACHING
mit Kurt
Aeschbacher

Den richtigen Ton bei Gesprächen oder in Sitzungen zu treffen und auch in emotionalen Situationen ein Team kommunikativ souverän zu führen, gehört zu einer der wichtigsten Führungsaufgaben im Alltag. Wem es gelingt, Inhalte so zu vermitteln, dass sie von allen richtig verstanden werden, Konflikte rechtzeitig zu erkennen und zu klären sowie Sitzungen erfolgreich zu moderieren, der leistet einen wichtigen Beitrag für ein angenehmes Arbeitsklima. Denn eine überlegene Gesprächsführung ist lernbar!

Egal, ob im Einzel- oder Gruppen-Coaching oder sogar als eigener persönlicher Coaching-Tag in Ihrer Institution: Sie können vom langjährigen Wissensschatz und den dabei erlebten Erfahrungen von Kurt Aeschbacher profitieren.

Auch im **Frühjahr 2022** werden wir wieder einige Coaching-Termine für Sie zusammenstellen, die Sie auf unserer Website www.mig-med.ch finden können. Sollten die Termine für Sie dennoch nicht passen, bemühen wir uns, individuell mit Ihnen zusammen einen passenden Termin zu finden.



«Die Leitung einer Chirurgischen Klinik benötigt heutzutage neben medizinischem Wissen auch fundierte Kenntnisse in Organisationsfragen, Betriebswirtschaft und Teamführung. Durch Reflexion und Diskussion verschiedener Problemsituationen konnte ich mit Herrn Aeschbacher wertvolle Inputs erarbeiten, die in der täglichen Klinikführung hilfreich sind.»

Prof. Dr. med. Robert Rosenberg
Chefarzt
Kantonsspital Baselland



«Ich habe von dem Coaching mit Herrn Aeschbacher sehr profitiert. Zum einen hat er sehr schnell meine Art zu kommunizieren analysiert und mir auf mich persönlich zugeschnittene Tipps gegeben, worauf ich achten sollte und was ich verbessern könnte. Zum anderen empfand ich seine Hinweise für die gute Vorbereitung und Durchführung von Moderationen sehr hilfreich, da sie sowohl «handwerkliche» als auch atmosphärische Aspekte berücksichtigten. Vielen Dank dafür.»

Hartmut Kämpfer
Stv. Geschäftsführer
Diakonissen-Mutterhaus St. Chrischona



«Das Coaching mit Herrn Aeschbacher war für mich eine neue Erfahrung, und ich habe es als sehr aufschlussreich und interessant erlebt. Durch seine langjährige Erfahrung in der Gesprächsführung und seine offene Art wurde das Gespräch zu einem einzigartigen Erlebnis. Nun gilt es, die besprochenen Punkte in die Praxis umzusetzen und seine Tipps täglich einzusetzen. Ich sehe es als eine neue, spannende Herausforderung, auf welche ich mich aber sehr freue.»

Stephan Egloff
eidg. dipl. Apotheker
Victoria Apotheke Zürich