

Meetings & Workshops **erfolgreich** gestalten!

Kommunikationsfähigkeit ist eine zentrale sozial-kommunikative Schlüsselkompetenz im Unternehmen. Dies erkannte auch der mittlerweile verstorbene österreichisch-amerikanische Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick, von dem der berühmte Ausspruch stammt: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Diese elementare Erkenntnis bedeutet nichts anderes, als dass wir, sobald wir einem anderen Menschen gegenüberstehen, mit ihm bewusst oder unbewusst kommunizieren – wenn nicht mit Worten, dann mit unserer Körperhaltung, unserer Gestik, unserer Mimik. Daher ist es gerade in Verkaufsverhandlungen und Besprechungen äußerst wichtig, dass wir uns bewusst machen, was wir mit unserem Verhalten bei anderen bewirken, wie es von ihnen entschlüsselt wird. Dann können wir mit unserer gezielt eingesetzten Wortwahl/Rhetorik und unserer Mimik/Gestik genau das erreichen, was wir beabsichtigt haben.

In Anlehnung an Heyse/Erpenbeck könnten die Merkmale eines Menschen, der über eine gute Kommunikationsfähigkeit verfügt, wie folgt lauten:

- Geht auf andere Menschen offen und wohlwollend zu.
- Knüpft sehr schnell Kontakte und baut sie aus.
- Zeigt Wertschätzung gegenüber seinen Gesprächspartnern.
- Hört gut zu und geht auf Gesprächspartner ein.
- Begegnet Einwänden immer sachlich und frustationstolerant.
- Ist redigewandt und drückt sich „kundengerecht“ aus.
- Ist von seinen eigenen Argumenten überzeugt und besitzt damit eine hohe Überzeugungskraft.

Zu den Kernaufgaben von Führungskräften zählen laut Sprenger die folgenden fünf Punkte:

- Zukunft sichern,
- Mitarbeiter führen,
- Zusammenarbeit organisieren,
- Transaktionskosten senken,
- Konflikte entscheiden.

Meetings, Workshops und Konferenzen sind wichtige und wertvolle Werkzeuge von Führungskräften, um die oben genannten Kernaufgaben zu meistern. Zahlreiche Teilkompetenzen wie Glaub-

Foto: Monkey Business Images/shutterstock.com

würdigkeit, ergebnisorientiertes Handeln und Folgebewusstsein (siehe Abbildung 1) sind ausschlaggebend für den Erfolg. Kompetenzen charakterisieren in diesem Modell die Fähigkeiten eines Menschen, sich selbstorganisiert in neuen, offenen, komplexen Situationen zu rechtzufinden und proaktiv zu handeln.

Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen alleine sind noch keine Kompetenz. „Wirklich kompetent wird nur, wer aus Erfahrungen und Erlebnissen handelt und

kativen Kompetenzbereich. Nach Heyse/Erpenbeck lauten die Identifikationsmerkmale wie folgt:

- Drückt eigene Erfahrungen, Gedanken und Vorschläge sprachlich klar aus und kommuniziert sie.
- Knüpft mit eigenen, sprachlich überzeugenden Vorschlägen Beziehungen und stößt (Arbeits-)Tätigkeiten an.
- Stellt sich schnell auf das jeweilige Sprachniveau der Kommunikationsteilnehmer ein.

Kompetenzatlas

P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
P/S		P/F		A/S		A/F	
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
P/S		P/F		A/S		A/F	
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
P/S		S/A		F/P		F/A	
Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrations-fähigkeit	Akquisitions-stärke	Problemlösungs-fähigkeit	Wissens-orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions-stärke	Organisations-fähigkeit
P/S		S/A		F/P		F/A	
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
S		S/F		F/S		F	
Kommunikations-fähigkeit	Kooperations-fähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewußtsein	Fachwissen	Marktkenn-nisse
S		S/F		F/S		F	
Beziehungsmanagement	Anpassungs-fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachüber-greifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Abbildung 1: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Heyse/Erpenbeck – KODE®

lernt, wer sich auf Neues einlässt – und daraus seine Schlüsse zieht, wer zum Experten seiner selbst wird“. All das geht aber nur, wenn für das eigene Tun notwendige, in Form eigener Emotionen und Motivationen angeeignete (interiorisierte) Werte und Normen zugelassen werden.

Vorsprung durch Kompetenzentwicklung

Eine wichtige Teilkompetenz ist auch die Sprachgewandtheit im sozial-kommuni-

- Beherrscht die sprachlichen (rhetorischen) Mittel der Kommunikation wie auch die kontextuell gebundenen (wie Humor, Metapher, Anspielung, Satire, Ironie) und redegebundenen (Sprechrhythmus, Satzmelodie, Lautstärke, Betonung).

Im Falle von Kompetenzübertreibungen diskutieren manche Menschen „andere an die Wand“ und hinterlassen deutliche Spuren von „Überredungskünstlern“ mit durchaus manipulativem Charakter.

Trumps „clevere“ Rhetorik mit flachen Sprüchen (Wirtschaft+Weiterbildung 5/2016) wird derzeit vielfach in den Medien diskutiert. Die Kurzcharakteristik von Schlagfertigkeit lautet:

- Weiß im richtigen Moment (nahezu immer das Richtige zu sagen, ist rhetorisch, psychologisch und dialogisch erfahren.
- Verfügt über das notwendige Gespür, um den oder die Gesprächspartner zu berühren, aber nicht zu treffen.
- Besitzt Humor und weiß ihn im Gespräch einzusetzen.
- Geht ohne Ängste und Hemmungen in Gesprächssituationen und vertritt lebhaft eigene Positionen.

Gerade auch in kritischen Konfliktsituationen spielt die Teilkompetenz Humor eine wichtige Rolle. Die vier Identifikationsmerkmale lauten nach Heyse/Erpenbeck wie folgt:

- Ist in der Lage, schwierigen oder unlösbar scheinenden Situationen eine komische Seite abzugewinnen, solche Situationen zu „entkrampfen“ und damit das gemeinsame Handeln zu ermöglichen oder zu fördern.
- Vermag sich selbst und das eigene Handeln lachend zu relativieren und damit als kritisierbar darzustellen.
- Lenkt vorhandene Aggressionen und Bosheiten in die befreiende, sozial vermittelnde Form positiver Stimmungen um.
- Ermöglicht die Diskussion über unlösbar scheinende Widersprüche in einer gelösten, vorhandene Gemeinsamkeiten stärkenden Form.

Mitarbeiter informieren, begeistern, überzeugen

Die Mitarbeiter über die aktuellen Geschäftszahlen zu informieren, zählt sicherlich zu den alltäglichen Dingen in Präsentationen. Neue Ideen, Produkte, Dienstleistungen, Projekte, notwendige Veränderungen verkaufen sich in der Regel nicht von selbst. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier und bevorzugt in der Komfortzone bestehende stabile Muster. Zum Thema „Erneuerungen, Innovationen“ schreiben Heinrich von Pierer und Bolko von Oetinger auszugsweise: „Das Neue ist möglich, es verlangt viel Kraft, denn es führt uns in ungeahnte Spannungen mit dem Bestehenden. Es geht an die Substanz, denn im Alten steckt unsere Identifikation. Wir müssen

unseren Blick für das Neue schärfen. Unternehmen müssen sich selbst erneuern, oder wir werden sterben.“ Der Aufbruch ins Unbekannte ist immer mit Risiken und Chancen verbunden. Doch das Verständlichmachen bei den Betroffenen erhöht die emotionale Bereitschaft erheblich, sich auf die anstehende Veränderung einzulassen.

In Meetings, Präsentationen und Workshops sollte es das Ziel sein, die Teilnehmer (Mitarbeiter, Kunden, Kooperationspartner) zu informieren, zu überzeugen, zu motivieren und zum „Tun“ zu bewegen. Eine gute Vorbereitung ist der halbe Erfolg.

- pünktlich beginnen,
- laut und deutlich sprechen: Begrüßung, Vorstellung, roter Faden,
- Einstieg in den Hauptteil (Zitat, Frage, neueste Studie, Rätsel ...).

Tipps für den Hauptteil

- Möglichst frei sprechen (minimale Unterstützung durch „Spickzettel“),
- guten Blickkontakt herstellen,
- Beginn mit dem ersten Punkt der Grobgliederung,
- Stimme gezielt zum Einsatz bringen. Lautstärke, Stimmlage und Sprechtempo variieren: Wesentliche Elemente hervorheben – Sinnzusammenhänge verdeutlichen – Aufmerksamkeit fokussieren,

FEEDBACK zur „Präsentation/Moderation“

Beurteilungskriterien	Max 10 Punkte	Was war gut? Optimierungsmöglichkeiten?
Gesamteindruck		
Inhalt		
Verständlichkeit/Logik		
Diskussionsführung		
Praxisbezug (ev. Rollenspiel)		

„Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein!“

Abbildung 2: So könnte ein Feedbackbogen in der Praxis aussehen (Quelle: Karl Drack)

- **Eckpunkte einer guten Vorbereitung** Eckpunkte einer guten Vorbereitung der jeweiligen Veranstaltung sind nach Seifert:
 - Thema,
 - Ziel,
 - Zielgruppe,
 - Inhalt (Informationssammlung, Reduzieren auf das Wesentliche, Darstellung und Visualisierung),
 - Ablauf (Eröffnung, Hauptteil, Schluss),
 - Organisation (Ort/Raum, Medien, Zeitpunkt/Zeitraum/Pausen, Einladung, Unterlagen).

Auf die Vorbereitung der jeweiligen Veranstaltung folgt anschließend die konkrete Durchführung.

Tipps für die Eröffnung

- Positive mentale Einstimmung,
- Teilnehmer persönlich begrüßen (möglicherweise Small Talk halten),

- kurze verständliche Sätze bilden,
- Pausen gezielt zum Einsatz bringen,
- immer wieder gezielt Fragen einbauen, um die Aufmerksamkeit der Teilnehmer zu aktivieren,
- schränken Sie Ihre Gestik keinesfalls bewusst ein – der Körper spricht immer mit,
- verleugnen Sie Ihren Dialekt nicht, bleiben Sie authentisch.

Tipps zum Umgang mit den Medien

- Auf einen vernünftigen Medienmix achten. Verwenden Sie niemals zu viele Medien.
- Nur die Visualisierung im Blickfeld behalten, über die Sie sprechen.
- Alle Anwesenden sollten die Visualisierung gut wahrnehmen können.

Die elf Gebote

Die elf Gebote für erfolgreich moderierte Besprechungen lauten in Anlehnung an Seifert exemplarisch:

1. Bereiten Sie sich gut vor! Worum geht es? Wie will ich die Teilnehmer zum Ziel führen? Worauf muss ich besonders achten? Wer sind meine Teilnehmer (Typen, Rollen)?
2. Beginnen Sie immer positiv! „Schön, dass Sie alle kommen konnten. Damit sind wir voll arbeitsfähig. Danke. Sie wissen vielleicht schon, dass ...“
3. Legen Sie das Ziel fest! „Realistisch – messbar – positiv“: Motivierende Formulierungen wie: „Innerhalb der nächsten zwölf Monate erhöhen wir die Kundenbindung um 5 Prozentpunkte!“
4. Ein für alle sichtbares Visualisieren wirkt wie ein Brennglas: Es konzentriert die Kräfte auf den jeweils wichtigsten Punkt! Außerdem zwingt Visualisierung zur Präzisierung und hilft, Missverständnisse zu vermeiden!
5. Arbeiten Sie mit System! Einsteigen (Ziel, Zeitplan) – Sammeln (Probleme) – Auswählen (der wichtigsten Probleme) – Bearbeiten (von Problemlösungen über Brainstorming bis zur Entscheidung für beste Lösungen) – Planen von Maßnahmen (Was? Wozu? Wer? Bis wann?) – Abschließen (Wie war das Feedback?)
6. Seien Sie neutral! Der Moderator ist dafür verantwortlich, dass das Team zu einem möglichst guten Ergebnis kommt. Die Teilnehmer müssen sich mit dem Ergebnis identifizieren. Das erleichtert erheblich die Umsetzung. Persönliche Angriffe sofort klären. Wenn sozial zwischen den Teilnehmern „nichts läuft“, wird auch in der Sache nur wenig passieren.
7. Führen Sie durch Fragen! Gute Fragen sind möglichst einfach, zielgerichtet/direkt und konstruktiv. Die Technik des Nachfragens kann gute Dienste leisten: Sie verschafft Zeit, zeigt auf, ob Gesagtes sinngemäß verstanden wurde, löst Blockaden, konkretisiert unspezifische Begriffe, relativiert Verallgemeinerungen und pauschale Vergleiche und deckt implizite Annahmen auf.
8. Bleiben Sie beim Thema! Ein häufiges Problem ist das Zerreden des Themas. Deswegen immer wieder darauf achten und auch gezielt hinterfragen, ob das Gesagte zum Thema passt.
9. Achten Sie auf konkrete Vereinbarungen! Vom allgemeinen „Wir treffen uns nächste Woche wieder“ zum konkreten „Wir treffen uns nächste Woche am Dienstag um 10 Uhr im Besprechungsraum B wieder, um über das Thema XY zu diskutieren. Wir nehmen uns hierzu drei Stunden Zeit. Es werden zusätzlich Frau A und Herr B als Experten dabei sein. Bereiten Sie sich mit den Unterlagen vor.“
10. Schließen Sie immer positiv ab! Zeigen Sie auf, was erreicht wurde. Wenden Sie die 3-Satz-Technik an: „Was war unsere Situation, als wir hierher kamen, was ist jetzt und was wird in vier Wochen sein?“
11. Bereiten Sie Ihr Meeting nach! Inhaltliche, methodische, organisatorische und persönliche Nachbereitung: Wurden alle Punkte abgearbeitet? Wurde die Brainstormtechnik sauber angewendet? War der Raum in Ordnung? Warum war zu wenig Papier für das Flipchart da? War ich selbst gut gelaunt?

- Sprechen Sie zu den Teilnehmern, nicht zur Darstellung.
- **Tipps für den Abschluss**
Einige Tipps für den Abschluss in Anlehnung an Seifert lauten:
 - Achten Sie auf ein einprägsames Fazit und eine kurze, knappe und prägnante Zusammenfassung.
 - Passenden Appell (zur Umsetzung) platzieren. Verwenden Sie Ausstiegssätze wie zum Beispiel: „Wenn nicht jetzt – wann dann?“
 - Eine abschließende Diskussion einleiten, Zeitrahmen vorgeben und die Diskussion laufen lassen (moderieren).
 - Idealerweise die Teilnehmer am Ende bitten, ein Feedback zur Veranstaltung abzugeben (siehe Abbildung 2).
 - Persönlichen Dank für die Teilnahme am Meeting/Workshop aussprechen und auf das Feedback hinweisen.
- **Tipps zur Nachbereitung**
 - Feedback(bögen) der Teilnehmer sorgfältig analysieren.
 - Idealerweise liegt das Feedback der Teilnehmer schriftlich vor: „Was wir aufschreiben, können wir nicht ver-

gessen. Was wir vergessen, können wir nicht aufschreiben.“

- Ist die Zielsetzung erreicht worden? Kam die gewünschte Botschaft an? Wenn nicht, Gründe herausfinden (Feedback analysieren).
- Hat sich der Ablauf bewährt?
- Entsprach die inhaltliche Aufbereitung der Erwartungshaltung der jeweiligen Zielgruppe?
- Wie war der Einstieg (der erste Eindruck ist oftmals entscheidend)?
- Wie war der Ausstieg (letzter Eindruck ist oftmals bleibend)?
- Wie war die Organisation?
- Gab es Pannen?
- Welchen Optimierungsbedarf gibt es bei der nächsten Veranstaltung?

Fazit

Die Qualität von Meetings und Workshops entscheidet erheblich über den sogenannten ROI (Return-on-Investment). Schlüsselergebnisse wie Umsatz, Kosten, Gewinn, Cashflow, Umsatzrendite, Mitarbeiterbindung, Floprate für neue Produkte, Attraktivität als Arbeitgeber ... werden sich in die gewünschte Richtung bewegen.

Zahlreiche Unternehmer ertrinken oftmals im Tagesgeschäft und vernachlässigen „als Hamster im Rad“ die Metaperspektive, die Selbstreflexion.

Zahlreiche Chancen und Ressourcen werden nicht oder nicht ausreichend genutzt. Ständige und schnelle Veränderungen sind allgegenwärtig. Vermitteln Sie in Ihren Veranstaltungen Ihre (Kern-)Botschaften auf eine anschauliche und einprägsame Weise. Karl Drack

Literatur:

Scherer, H.: Jenseits vom Mittelmaß. 2009
 Seifert, J. W.: Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. 2015
 Sprenger, R. K.: Radikal führen. 2012
 Seifert, J. W.: Besprechungen erfolgreich moderieren. 2015
 Pierer, H. v./Oetinger, B.: Wie kommt das Neue in die Welt? 1997
 Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenztraining. 2009
www.moderatio.de



Karl Drack | Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, ist langjähriger Geschäftsleiter und hat seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings durchgeführt. Seit 1998 ist er Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: www.emkarldrack.de