

Kilian Popp

SUCCESS

A stylized graphic of a mountain range with three white peaks of varying heights. The peaks are layered, with the tallest in the center. The word 'SUCCESS' is written in large, bold, black capital letters across the background, partially obscured by the white mountain peaks.

Trainingspläne
für Kompetenzerwerb

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der deutschen Nationalbibliografie; detaillierte Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2018

ISBN 978-3-947517-03-9

© KPME-Verlag, Gartenstraße 34, 96103 Hallstadt

Titelgestaltung und Satz: Sabine Hipp

Illustrationen: Christiane Pfohlmann | www.pfohlmann.de

KPME VERLAG

verlag.kpme.de

I	Allgemeine Kommunikation	4
1	Emotionsregulierung (Gesprächspartner)	5
2	Emotionsregulierung (Eigene Persönlichkeit)	6
3	Kontakt	7
4	Klarheit in Anliegen und Struktur	8
5	Output	9
6	Zuhören	10
II	Spezielle Kommunikation	11
1	Beratung	12
2	Feedback	13
3	Moderation/Besprechung	14
4	Moderation verschiedener Anliegen	15
5	Präsentation	16
6	Verhandlung	17
III	Selbststeuerung	18
1	Fitness	19
2	Frustrationstoleranz	20
3	Härte	21
4	Kompetenzorientierung	22
5	Lernen	23
6	Zielorientierung	24
IV	Methoden	25
1	Entscheidungsfähigkeit	26
2	Innovation	27
3	Problemanalyse	28
V	Führen Managen	29
1	Delegation	30
2	Integrieren	31
3	Konfliktfähigkeit	32
4	Leistungssteigerung	33
5	Persönlichkeit	34
6	Planung	35
7	Teamentwicklung	36

I Allgemeine Kommunikation

Kompetenzbeschreibung

Sie merken es, wenn Ihr Gesprächspartner sich im emotionalen Bereich befindet und können durch die richtigen Worte Ihrem Gesprächspartner signalisieren, dass Sie Verständnis für seine Situation haben.

Trainingszeitraum und/-häufigkeit

Führen Sie im beruflichen Kontext fünf Gespräche, in denen Sie den Emotionen von Gesprächspartnern mit den richtigen Worten begegnen.

Indikator für Kompetenzerreichung

Nach dem Aussprechen von Emotionen wird Ihr Gesprächspartner, weil Sie richtig reagiert hatten, ruhiger was seine Lautstärke und langsamer was sein Sprechtempo betrifft.

Er reagiert auf Ihre Worte nicht mit Rechtfertigungen, sondern geht ins Nachdenken über.

Training zum Kompetenzerwerb

Hören Sie Menschen aufmerksam zu, indem Sie sowohl die verbale, als auch auf die nonverbale Kommunikation wahrnehmen. Registrieren Sie, ob Ihr Gesprächspartner auf der emotionalen oder sachlichen Ebene mit Ihnen kommuniziert, wobei den nonverbalen Signalen oft der Vorzug zu geben ist. Befindet sich der Gesprächspartner im emotionalen Bereich, so teilen Sie ihm Ihr Verständnis mit emotional gefärbten Worten mit (*Sie sind verärgert...; enttäuscht...; In dir kocht es, oder?*). Hierdurch verdeutlichen Sie, dass Ihnen seine Situation bewusst ist und Sie diese und damit ihn als Person ernst nehmen. Verzichten Sie auf das Bewerten der Emotion (richtig/falsch), weil es nicht sehr relevant ist, ob Sie das Problem, die Sorgen oder Bedenken teilen. Nach dem emotionalen Verständnis durch Sie bringen Sie den Gesprächspartner mit lösungsorientierten Fragen auf die Sachebene: *Was wäre aus Ihrer Perspektive der erste kleine Schritt in die richtige Richtung?*

Kompetenzbeschreibung

Sie können trotz Vorhandenseins eigener, starker Gefühle mit dem Gesprächspartner wertschätzend und lösungsorientiert kommunizieren. Sie können aber auch eigene Verärgerung dosiert zur Sprache bringen.

Trainingszeitraum und/oder -häufigkeit

Konzentrieren Sie sich für den Zeitraum von drei Monaten in für Sie emotionalen Gesprächen auf die Entspannung Ihres Körpers, die Anwendung des Abfragemodus und die dosierte Gefühlsbeschreibung, falls notwendig.

Indikator für Kompetenzerreichung

Sie verlassen von Ihnen als unangenehm empfundene Gesprächssituationen ohne Ärger und können anschließende Tätigkeiten mit freiem Kopf durchführen.

Training zum Kompetenzerwerb

Um während eines Gesprächs die eigenen Emotionen im Griff zu behalten, ist es ratsam, zunächst den eigenen Körper zu entspannen: langsamer atmen mit Konzentration auf das Ausatmen, Kiefer lockern, Schultern fallen lassen, Hände aus dem Knet- oder Faustmodus nehmen. Im Anschluss operieren Sie vorwiegend im Fragemodus, verlassen also den Angriffs- oder Fluchtmodus: *Ich habe da etwas nicht verstanden – könnten Sie mir das bitte näher illustrieren?* Sie können sich an Abraham Lincoln erinnern: *Ich mag diesen Menschen nicht. Also muss ich ihn noch besser kennenlernen.* Schließlich können Sie auch, wenn es für Ihre Ruhe notwendig ist, eigene Gefühle dosiert zur Sprache bringen: *Ich bin unzufrieden mit dem Gesprächsverlauf, auch ein wenig verärgert über einige Worte.*

Kompetenzbeschreibung

Sie können zügig mit Ihnen unbekannten Menschen eine positive Beziehung aufbauen und für mindestens zehn Minuten im interessanten Gespräch bleiben.

Trainingszeitraum und/oder -häufigkeit

Üben Sie zehnmal Ihre Kontaktkompetenz an Ihnen fremden Menschen ein.

Indikator für Kompetenzerreichung

Menschen, die mit Ihnen zum ersten Mal im Gespräch waren, möchten gerne Visitenkarten mit Ihnen austauschen oder später das Gespräch fortsetzen (und tun dies dann auch wirklich).

Training zum Kompetenzerwerb

Lächeln Sie Ihnen unbekannten Menschen zu, nicken Sie mit Ihrem Kopf in deren Richtung und gehen Sie dann aktiv auf die Person zu. Eröffnen Sie daraufhin die Kommunikation, indem Sie Ihren Namen so aussprechen, dass der Gesprächspartner ihn auch wirklich versteht, und drücken Sie Ihre Freude aus, einen neuen Menschen kennenzulernen. Praktizieren Sie hochwertigen Smalltalk, reden Sie also nicht über das Wetter oder Ihre Anfahrt, sondern wählen Sie vorwiegend Themen, die etwas Verbindendes zwischen Ihnen und dem Gesprächspartner haben. Das kann der Gastgeber ebenso sein wie andere gemeinsame Bekannte; auch aktuelle Ereignisse (Olympia) können zum positiven Kontakt führen, sofern beide Gesprächspartner tatsächlich an diesen Ereignissen Interesse haben. Lassen Sie im Gespräch auch Informationen über Ihre Person einfließen, damit der menschliche Kontakt entsteht. Wiederholen Sie immer wieder einmal das von Ihnen vom Gesprächspartner Gehörte, und finden Sie dazu auch wertschätzende Kommentare. Das zeigt Ihr tatsächliches Interesse an der Person und Ihre Wertschätzung – aber bitte wertschätzen sie sparsam, keine Superlative!

Kompetenzbeschreibung

Sie können mit wenigen Worten Ihrem Gesprächspartner mitteilen, über welches Thema Sie mit ihm sprechen möchten. Sie können dazu auch noch einen klaren Vorschlag machen, welche Struktur das Gespräch haben soll.

Trainingszeitraum und/oder -häufigkeit

Üben Sie zwanzigmal

- in einem Gespräch/Meeting Ihr Thema/Anliegen in zwei Sätzen zu formulieren und danach Zeit für eine Reaktion zu geben, sowie
- gesetzte Gesprächsstrukturen zeitlich einzuhalten.

Indikator für Kompetenzerreichung

Sie haben Ihre Agenda planmäßig zu einem hohen Grad eingehalten.

Gesprächsteilnehmer freuen sich, dass es kurzweilig war und auch zeitliche Vereinbarungen eingehalten wurden – Sie haben definitiv nicht überzogen, sondern endeten pünktlich.

Training zum Kompetenzerwerb

Gewöhnen Sie es sich an – Ziel (Intention) vor Inhalt beziehungsweise Details. Formulieren Sie das Ziel des Gesprächs zu Beginn in maximal zwei Sätzen: Warum treffen Sie sich heute? Machen Sie danach eine Pause, und blicken Sie in die Runde, ob Ihr Anliegen verstanden wurde. Wenn nicht, dann wiederholen Sie Ihr Anliegen in zwei Sätzen und drücken aus, dass es Ihnen wichtig ist, dass Sie alle das gleiche Verständnis vom Ziel der Besprechung/des Gesprächs haben. Hierauf stellen Sie in knappen Worten vor, mit welchen Themen (inhaltliche Schritte) und Vorgehensweisen (Methoden und Timeline) Sie zum Ziel kommen möchten. Bitte holen Sie sich zu Ihrem Vorgehensvorschlag das Einverständnis ab.

Kompetenzbeschreibung

Sie können Gespräche dergestalt führen, dass ein messbarer Fortschritt erzeugt wird. Das erreichen Sie unter anderem, indem Sie schon vor dem Gespräch festlegen, welches Ihre Ziele sind und welches Ergebnis Sie mindestens erreichen wollen (Untergrenze).

Trainingszeitraum und/-häufigkeit

Formulieren Sie vor zehn Gesprächen schriftlich Ihre maximalen Ziele und Ihre Untergrenzen.

Indikator für Kompetenzerreichung

Sie erreichen in Gesprächen die vorher definierte Untergrenze.

Training zum Kompetenzerwerb

Optimieren Sie den Output Ihrer Gespräche, indem Sie immer gut vorbereitet sind und klar definiert haben, was Ihre maximalen Ziele und Ihre Untergrenzen sind. Nur so ist eine echte Gesprächsführung mit messbarem Fortschritt möglich. Orientieren Sie sich während des gesamten Gesprächs an Ihren maximalen Zielen und leiten Sie Ihren Gesprächspartnern während der Konversation dort hin, ohne die Fairness zu vernachlässigen, was bedeutet: Alle Gesprächspartner müssen das Gefühl haben, dass Geben und Nehmen im Einklang stehen. Haben Sie aber auch immer Ihre Untergrenze im Blick, das heißt: Sie wissen, was Sie definitiv erreichen wollen bzw. wann/wo Sie aussteigen. Setzen Sie Ihre vor dem Gespräch definierte Untergrenze auch wirklich durch.

Kompetenzbeschreibung

Sie können einem Gesprächspartner zuhören, indem Sie seine Aussagen zunächst nicht bewerten und ihm mit eigenen Ideen nicht ins Wort fallen. Vor dem Darstellen eigener Inhalte können Sie die Aussagen des Gesprächspartners mit eigenen Worten wiedergeben.

Trainingszeitraum und/-häufigkeit

Sie haben fünf Standardsätze für die Verständniskontrolle definiert (*Also, das möchte ich jetzt noch einmal zusammenfassen ...; Okay, bei mir kam an, dass ...*) und haben diese in Summe zwanzigmal routiniert angewendet.

Indikator für Kompetenzerreichung

Gesprächspartner kommen in Gesprächen mit Ihnen überraschenderweise zu eigenen Ideen beziehungsweise Geistesblitzen und bedanken sich auch bei Ihnen dafür.

Training zum Kompetenzerwerb

Trainieren Sie den kontrollierten Dialog. Fassen Sie also in wenigen Worten die Aussagen des Gesprächspartners immer wieder einmal zusammen, wobei Sie beide Ebenen, nämlich Sach- und Emotionsebene würdigen, falls Emotionen im Spiel sind (*Der Kunde hat dich im Gespräch ordentlich unter Druck gesetzt mit seinen Forderungen nach Preisnachlässen – und du hast dich auch über sein aus deiner Perspektive arrogantes Verhalten geärgert*). Gerade bei schwierigen Gesprächspassagen halten Sie Blickkontakt, schauen also nicht verlegen zur Seite. Vermeiden Sie es, während des Gesprächs mit den Gedanken abzuschweifen und währenddessen eigenständig Ideen/Lösungen zu erarbeiten.

II Spezielle Kommunikation

Kompetenzbeschreibung

Sie können Menschen durch konstruktive Fragestellungen dazu führen, selbst Probleme zu lösen und/oder individuellen Fortschritt bezüglich eigener Kompetenzen zu machen.

Trainingszeitraum und/oder -häufigkeit

Üben Sie in 25 Gesprächen das Repertoire der konstruktiven Fragen ein (siehe dazu die Bücher „Success“ und „Der neue Wortgeber für Führungskräfte“ von Kilian Popp).

Indikator für Kompetenzerreichung

Gesprächspartner finden durch Ihre Beratung zu eigenen Ideen, die sie auch im Nachgang realisieren, was Sie wiederum mitgeteilt bekommen.

Training zum Kompetenzerwerb

Lassen Sie sich in Beratungssituationen zunächst den erwünschten Zielzustand beschreiben. Seien Sie dabei geduldig und bitten Sie den Gesprächspartner, konkret zu werden auf den Ebenen Struktur (Veränderung von Zuständigkeiten), Prozess (Veränderung von Arbeitsabläufen) und persönliches Verhalten (Veränderung eigener Vorgehensweisen). Fragen Sie in einem zweiten Schritt nach den Meilensteinen, die erforderlich sind, um den gewünschten Zielzustand zu erreichen. Stellen Sie in einem dritten Schritt Fragen nach den erforderlichen Handlungsschritten, um die Meilensteine zu erreichen. Achten Sie darauf, dass der Gesprächspartner sich das Ziel und die Schritte dorthin selbst erarbeitet. Ihre eigenen Lösungsvorschläge können Sie am Ende des Gesprächs als zusätzliche Inspirationen darstellen.

Kompetenzbeschreibung

Sie können Fehl-/Minderleistung ebenso klar und produktiv ansprechen wie Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Erfolge.

Trainingszeitraum und/-häufigkeit

Führen Sie 20 Gespräche mit der unten dargestellten Struktur im Zeitraum von sechs Monaten.

Indikator für Kompetenzerreichung

Wenn Sie über Fehler/Minderleistungen sprechen, haben Sie keinen erhöhten Herzschlag, verziehen auch nicht die Mundwinkel und verwenden keine einleitenden und abschwächenden Bemerkungen.

Bei der Definition von Weiterentwicklungsmöglichkeiten hat Ihr Gesprächspartner einen Aktionsplan mit Ihnen definiert, der seinen Fortschritt messbar macht.

Das Tracking zur Weiterentwicklung hat den gewünschten Erfolg gebracht.

Training zum Kompetenzerwerb

Etablieren Sie eine Feedbackstruktur als Standard und teilen Sie diese mit Begründung Ihrem Gesprächspartner auch mit: *Wir reden 1. immer zunächst über Fehl- und/oder Minderleistungen, dann 2. über Weiterentwicklungsmöglichkeiten (Kompetenzen, die bereits vorhanden sind und ausgebaut werden können, oder Kompetenzen, die noch nicht vorhanden sind, aber gebraucht werden) und 3. über Erfolge bzw. deutliche Fortschritte. Wir reden deswegen zunächst über die Fehler/Minderleistungen, weil diese Themen unangenehme Themen sind, die die Produktivität eines Gesprächs belasten könnten. Sind wir über diesen Berg, können wir unsere ganze Energie in die Weiterentwicklung stecken. Wenn wir die Fehler/Minderleistungen erst am Ende des Gesprächs benennen, ist außerdem die Gefahr groß, dass dieses Thema vorwiegend in unserer Erinnerung bleibt, was es aber nicht soll. Alle drei Themenbereiche sind gleichwertig und -wichtig.*

Ihre Kommunikation bezüglich der drei Gesprächsthemen bezieht sich auf das neutrale Darstellen von Fakten. Im Anschluss untersuchen beide Gesprächspartner die jeweiligen Ursachen und Konsequenzen.

Beispiel für eine produktive Fehlerkommunikation:

- Neutrale Beschreibung von Fehlern ohne Bewertung der Person
- Check 1: Kam es zum Fehler durch den Ausbilder/Vorgesetzten?
 - Wenn Ja: Ausdruck des Bedauerns und Etablierung eines Verbesserungsprozesses
 - Wenn Nein: Check 2
- Check 2: Kam es zum Fehler durch den Gesprächspartner?
 - Wenn Ja: Darstellung der Konsequenzen, die sich aus dem Fehler ergaben.
- Vereinbarung des neuen Vorgehens.

Bitte beachten Sie weiterhin:

Unabhängig ob positives Feedback oder Kritik zu Fehl-/Minderleistung – es ist wichtig, eine ruhige Zeit und einen ruhigen Ort zu finden. In der Gegenwart anderer wird Kritik deutlich unangenehmer empfunden. Nehmen Sie sich genügend Zeit für das Treffen, damit es Raum für ein Gespräch gibt, falls die Person Fragen hat und auf das Feedback reagieren möchte. Es ist überdies wichtig, nicht durch ein solches Treffen zu hasten. So kann sich die Person geschätzt und respektiert fühlen. Verzichten Sie zu Beginn auf Smalltalk, um die (An-)Spannung herauszunehmen.

Kompetenzbeschreibung

Sie können mit einer Arbeitsgruppe auf der Grundlage einer definierten Struktur eine zeit- und ergebnisorientierte Besprechung leiten.

Trainingszeitraum und/oder -häufigkeit

Führen Sie zehn Moderationen mit einer dreißigminütigen Reflektion im Anschluss durch. Innerhalb der Reflektion definieren Sie Ihre Verbesserungsfelder für die kommende Besprechung.

Indikator für Kompetenzerreichung

Die von Ihnen im Vorfeld geplante Durchführung konnte auch tatsächlich realisiert werden.

Menschen kommen gerne zu Ihren Besprechungen, weil Sie merken, dass der Zeitrahmen (vor allem Ende der Besprechung) eigenhalten wird, sowie Zeitaufwand und Ertrag in einem gutem Verhältnis stehen.

Außerdem haben Sie das Image, konsequent zu sein, wenn Teilnehmer sich nicht an Kommunikationsregeln halten und dadurch den Prozess unproduktiv werden lassen.

Training zum Kompetenzerwerb

Um effizient, das heißt zeit- und ergebnisorientiert, Besprechungen zu leiten, ist eine systematische Vorbereitung essentiell. Planen Sie im Vorfeld genau die Punkte, die in Ihren Zuständigkeitsbereich fallen: Ziele, Tagesordnungspunkte, Arbeitsmethoden, Regeln und Zeitvorgaben. Jeder Tagesordnungspunkt wird mit der Intention gekennzeichnet (I: Information, B: Brainstorming, E: Entscheidung). Stellen Sie auch Klarheit über Arbeitsmethoden her, um von Anfang an Transparenz zu schaffen. Mögliche Methoden sind: Brainstorming, Brainwriting, Teilgruppenarbeit, Open Space. Definieren Sie, am besten zu Beginn der Besprechung, Besprechungsregeln (Beispiele für produktive Kommunikationsregeln: Keine Wiederholung von bereits Gesagtem, kein Rückgriff auf die Vergangenheit [*Früher, vor 20 Jahren hatten wir das noch so gemacht ...*], Darstellung der eigenen Position ohne Abwertung einer im Vorfeld geäußerten Position, Akzeptanz für demokratische Entscheidungen, ...). Seien Sie kein Ideologe, aber doch eher konsequent, was Zeitplan und Smartphonegebrauch anbelangt – wenn Sie hier eher strenger unterwegs sind, tun Sie allen einen Gefallen und steigern auch Ihr Image.

Laden Sie schriftlich mit Ihrer Vorbereitung ein (Transparenz!), definieren Sie Vorbereitungsaufgaben und listen Sie alle Teilnehmer auf.

Ihre erste Hauptaufgabe während der Besprechung liegt in der Führung der Teilnehmer eng am jeweiligen Thema und der jeweiligen Intention (*Ich möchte Sie erinnern, dass wir jetzt über die Vertriebsaktivitäten in Asien reden und in zehn Minuten entscheiden, welche Summe investiert werden soll*).

Ihre zweite Hauptaufgabe besteht darin, immer wieder den Stand der Dinge zusammenzufassen und eventuell zu visualisieren. Protokollieren Sie, bei voller Anwesenheit aller Teilnehmer, die zentralen Aussagen und Vereinbarungen. So können unterschiedliche Auffassungen über Aufgabenzuordnungen und Verantwortlichkeiten vermieden werden. Schaffen Sie sinnvollerweise einen Protokollstandard bei sich wiederholenden Besprechungen, damit eine professionelle Routine einzieht. Das Protokoll kann im Folgemeeting als Basis dienen, um einen Projektfortschritt festzustellen oder den Aufgabenstatus zu erfassen. Offene Themen oder Fragestellungen, die nicht während der Besprechung geklärt werden können, sollten in das Protokoll sowie eventuell in die kommende Einladung aufgenommen werden.

Kompetenzbeschreibung

Sie können eine Gruppe von Menschen, die widersprechende Ziele verfolgen, durch professionelles Agieren (Interessensklärung, Visualisierungstechniken, Brainstorming- und Entscheidungswerkzeuge) zu einem gemeinsam abgestimmten Vorgehen bringen, sofern die teilnehmenden Personen dazu bereit sind.

Trainingszeitraum und/-häufigkeit

Nach dem Erwerb der Werkzeuge für Ideenfindung und Entscheidungsherbeiführung führen Sie zwanzig komplexe Moderationen durch.

Indikator für Kompetenzerreichung

Sie können sich während der Besprechung auf das zu erreichende Ziel konzentrieren, ohne durch fremde oder eigene Emotionen abgelenkt zu werden. Sie fühlen sich während der Moderation wie ein Chirurg, der unaufgeregt an einer ihm nicht bekannten Person den professionellen Schnitt durchführt.

Training zum Kompetenzerwerb

Sie sind sich Ihrer Zuständigkeiten bewusst: Zielorientierung, Prozess- und Regeleinhaltung sowie Gestaltung der Rahmenbedingungen (Örtlichkeiten, Medieneinsatz, Sitzordnungen, Teilnehmerzulassung). Sie wissen auch, wofür Sie nicht zuständig sind: Lösungsfindung; Sie behalten also die Neutralität bis zur Lösungsdefinition bei, danach können auch Sie Ihre Meinung äußern und/oder als Vorgesetzte(r) die Lösungsdefinition annehmen, ablehnen oder eine eigene Entscheidung treffen. Sie operieren während der Moderation vorwiegend im Abfragemodus und unterscheiden Sachargumente und emotionale Äußerungen.

Der Abfragemodus:

Hinterfragen Sie bei den unterschiedlichen Akteuren die tatsächlichen Interessen hinter den eingenommenen Positionen: *Warum möchten Sie in unserem Großraumbüro eine Durchschnittstemperatur von 19 Grad Celsius? – Weil ich bei durch Heizung erwärmter Luft hustenanfällig werde.* Reden Sie mit den Teilnehmern vorwiegend über deren Interessen und versuchen Sie die Teilnehmer zu Lösungsmöglichkeiten zu führen, indem Sie abfragen, wie die unterschiedlichen Interessen zusammengebracht werden können: *Wir suchen also eine Lösung, die, die folgendes realisieren kann: Luft, die nicht Husten begünstigt und Temperatur, die konzentriertes Arbeiten ermöglicht.* Ihre Aufgabe ist es in diesem Zusammenhang, zu schnelles Entscheiden einzubremsen und die Teilnehmer immer wieder zu befragen, ob hierdurch tatsächlich die verschiedenen Interessen fair und nachhaltig gelöst sind, und ob überdies die Umsetzung realistisch machbar ist.

Die Emotionsregulierung:

Sie merken es, wenn Teilnehmer nicht rational, sondern emotional agieren und können das auch ansprechen: *Ist es richtig, dass Sie sich ärgern über die Kälte im Büro, die aus Ihrer Perspektive Ihre Gesundheit belastet?*

Denken Sie an das Märchen Rumpelstilzchen: Wenn man das Gespenst/das Problem/das Gefühl benennt, verliert es seine Macht. Inwieweit Sie das Sprechen über (negative) Emotionen zulassen, haben Sie im Vorfeld der Moderation mit den Teilnehmern vereinbart. Vorsicht also mit dem vielleicht gut gemeinten Einnehmen der Rolle eines Therapeuten/Beraters – wenn Sachlichkeit vereinbart worden ist, dann sorgen Sie bitte auch für Sachlichkeit.

Konfliktmoderation:

Sollten Sie gebeten werden, einen Konflikt zwischen zwei oder mehreren Personen zu moderieren, dann definieren Sie bitte zu Beginn drei Regeln, die eingehalten werden müssen (holen Sie sich die Zustimmung dazu von den Teilnehmern ab, und sorgen Sie während der Moderation für die Einhaltung der Regeln).

Die Regeln:

- Ich erteile das Wort uns entziehe es auch.
- Es wird zu keinen persönlichen Herabsetzungen (Beleidigungen) kommen.
- Wir reden nicht über die Vergangenheit, wir reden nur über die Zukunft: Was braucht wer, um ab jetzt seine Arbeit optimal durchführen zu können?

Kompetenzbeschreibung

Sie können (auch komplexe) Sachverhalte verständlich und interessant einer Zuhörergruppe vortragen, sowie mit anschließenden Fragen an Sie souverän umgehen.

Trainingszeitraum und/oder -häufigkeit

Zur Meisterschaft bringen Sie es nach zwei Jahren beziehungsweise 40 Präsentationen. Idealerweise zeichnen Sie Ihre Präsentation mit einem Camcorder auf und führen im Anschluss eine Analyse auf der Grundlage der Aufzeichnung mit einem neutralen Beobachter durch.

Indikator für Kompetenzerreichung

Sie erhalten von Teilnehmern immer wieder ein zweifaches Feedback:

- Die Zeit verging wie im Flug und
- es war sehr klar (und vielleicht auch spannend), was sie sagen wollten.

Sie selbst registrieren, dass es Ihnen immer schneller gelingt, wichtige Inhalte sprachlich verdichtet auf den Punkt zu bringen.

Training zum Kompetenzerwerb

Definieren Sie in Vorbereitung auf die zu gebende Präsentation Ihre zentralen (maximal vier) Hauptaussagen. Erarbeiten Sie sich für diese Aussagen Formulierungen, die Ihnen a) leicht aus dem Mund kommen und b) Ihre Aussagen verständlich und interessant auf den Punkt bringen. Experimentieren Sie dabei mit verschiedenen Worten, bis es passt. Ideal ist es, wenn diese Zentralaussagen dergestalt sind, dass der Zuhörer einen echten Nutzen für sich persönlich erkennen kann, und er deswegen Ihnen gerne zuhört. Vermeiden Sie es, während der Präsentation spezielle Fachtermini in übertriebenem Maße zu gebrauchen – Sie verlieren dadurch eher an Autorität, die Sie ja ausstrahlen möchten. Albert Einstein brachte es auf den Punkt: *Wenn man etwas nicht einfach erklären kann, hat man es nicht verstanden*. Nutzen Sie, anstelle von Schachtelsätzen, einfache und kurze Hauptsätze, die überdies mehr Verben als Substantive enthalten. Legen Sie Ihre Betonung auf die Verben, da Verben und insbesondere aktive Verben das Gehirn wesentlich stärker anregen und zur erhöhten Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer führen. Sprechen Sie klar und deutlich, so dass Sie auch rein akustisch gut verständlich sind. Variieren Sie Sprechgeschwindigkeiten, Stimmlautstärken und -lagen (Höhen und Tiefen), um Monotonie zu vermeiden und Spannung zu erzeugen. Sie erzeugen unter anderem eine gewisse Dramatik, wenn Sie vor einer zentralen Aussage zunächst etwas leiser reden, dann aber lauter werden und die Zentralaussage bewusst betont (und langsamer) aussprechen. Nutzen Sie auch Pausen zu Ihrem Vorteil. Sie unterstützen, Ihr Anliegen zu betonen, und erlauben dem Zuhörer über das Gesagte nachzudenken beziehungsweise dieses abzuspeichern. Zudem erzielen Sie hierdurch ein vereinfachtes Zuhören und schaffen es, sich selbst zu beruhigen und eine feste, ruhige Stimme zu behalten. Versuchen Sie zudem, Ausdrücke wie *ich denke...* oder *ich glaube...* außen vor zu lassen. Seien Sie eher entschieden. Stellen Sie Ihre Meinung überzeugend dar, ohne zu schwanken oder zu zögern. Insofern der Gesprächspartner ein Argument vorbringt, das Sie davon überzeugt, Ihre Meinung zu ändern, so geben Sie die Sinnhaftigkeit der Argumentation zu und stehen Sie voll hinter der neuen Idee. Halten Sie Blickkontakt zu Ihrem Publikum. Verwenden Sie Gesten, das heißt nutzen Sie Ihre Hände als auch die Mimik Ihres Gesichtes, um das Gesagte zu untermauern. Große Gesten gehen prinzipiell den Worten voraus.

Seien Sie auf schwierige Fragen vorbereitet, damit Sie nicht vom Kurs abgebracht und nervös werden. Lassen Sie aber Fragen eher nach der Präsentation zu. Die Zuhörer sollen Fragen, die sich ihnen während der Präsentation stellen, schriftlich für sich selbst fixieren. Sie können gerne darauf verweisen, dass sich so manche Frage durch das weitere Zuhören von selbst klärt.

Seien Sie im Frageteil einfach nur ehrlich. Das entspannt sie und macht Sie souverän. Beantworten Sie, was Sie beantworten können. Versprechen Sie, ein Nachforschen und Mitteilen nach der Präsentation, wenn Sie aktuell das notwendige Wissen nicht haben. Lassen Sie sich Ihnen unverständliche Fragen an Beispielen erklären, damit Sie wissen, was der Fragesteller wirklich von Ihnen will.