

# Erfolgreich kommunizieren

*Was Sie können, wissen Sie, aber wissen es auch die anderen? Kommunikationsfähigkeit ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren in Beruf und Alltag, denn von ihr hängt ab, wie andere Menschen uns wahrnehmen. Das macht Kommunikation zu einer entscheidenden Voraus-*

*setzung, wenn man nach  
oben kommen und auch  
dort bleiben will.*

## Kommunikation ist alles – alles ist Kommunikation

Kommunikation ist ein allumfassendes Phänomen: Beginnend mit dem Tag unserer Geburt vollziehen wir bis zu unserem Lebensende jeden Tag unzählige kommunikative Akte. Kommunikation setzt – auch ohne ein gesprochenes Wort – ein, sobald sich mehr als ein Mensch in einem Raum befindet. Man kann also gar nicht anders als kommunizieren.

Wie oft »tragen wir das Herz auf der Zunge« oder »es rutscht uns etwas heraus«. Selbst Aussagen, die nicht schriftlich niedergelegt sind, können einen bleibenden Eindruck hinterlassen. Und eine Entschuldigung kann das einmal Gesagte zwar abmildern, aber niemals aus dem Gedächtnis löschen. Gerade weil im Gespräch so vieles auf der Gefühlsebene abläuft, ist Kommunikation darüber hinaus immer eine Rechnung mit vielen Unbekannten – der Tagesform Ihres Gegenübers, seiner momentanen Gefühlslage und vielem mehr. Wählen Sie daher Ihre Worte mit Bedacht. Ein Scherz zur falschen Zeit, eine dumme Bemerkung – und die ganze sorgsame Vorbereitung auf ein Gespräch kann für die Katz' sein. Derartige Situationen sind manchmal trotz aller Planung nicht zu vermeiden. Kommunikation ist etwas zutiefst Menschliches, ein Ausdruck der vielen Erfahrungen, die ein Mensch in sich trägt. Sie unterliegt deshalb niemals zu 100 % unserer Kontrolle. Daher sollten Sie in jedes Gespräch mit einer gehörigen Portion Flexibilität gehen.

*Persönliche Kommunikation besteht aus:  
Inhalt (7%), Stimme (38%),  
Mimik und Gestik bzw.  
Körpersprache (55 %).*

Der Kommunikationspsychologe Paul Watzlawick hat in Untersuchungen festgestellt, dass Kommuni-

kation nur zu etwa 12 % auf der Sachebene (also rational gesteuert), zu 88 % aber auf der Beziehungsebene (emotional gesteuert) stattfindet. Aus diesen Zahlen wird deutlich, dass das »Wie« entscheidet, wie das »Was«, also die Inhalte des Gesagten, bei den Kommunikationspartnern ankommen. Das gilt für geschäftliche Gespräche genauso wie für die Diskussion mit dem Partner. Nur wenn Sie sympathisch und kompetent erscheinen, werden Sie andere von Ihren Vorhaben und Ideen überzeugen können. Die folgenden Abschnitte weisen Ihnen den Weg zu einer erfolgreichen Kommunikation. Sie geben Ihnen ein Grundlagenwissen darüber, wie Sie den Kanon aus Stimme, Mimik und Gestik erfolgreich anstimmen.

### **Zentrale Gesprächstypen im Beruf**

*... und in welchen Kapiteln sie in diesem Buch behandelt werden*

*Vorstellungsgespräche (»Bleiben oder wechseln?«)*

*Vertragsverhandlungen (»Erfolgreich kommunizieren«)*

*Gehaltsverhandlungen (»Erfolgreich kommunizieren«)*

*Anerkennungs- und Kritikgespräche (»Oben bleiben: die ersten hundert Tage«)*

*Konfliktbewältigungsgespräche (»Oben bleiben: die ersten hundert Tage«)*

*Telefonate (»Erfolgreich kommunizieren«)*

*Präsentationen, Reden, Vorträge (»Erfolgreich k*

HINWEIS

### **Konstruktiv diskutieren und besprechen**

Unsere Fähigkeit zu diskutieren und uns verbal über einen Sachverhalt zu verständigen ist diejenige Fähigkeit, die uns am deutlichsten von unseren nahen Verwandten, den Affen, unterscheidet. Dennoch hat man in so mancher Diskussionsrunde den Eindruck, es handle sich bei den

*Die Lektüre der folgenden Seiten kann die praktische Übung nicht ersetzen. Für eine intensive Beschäftigung empfiehlt sich der Besuch eines entsprechenden Kurses.*

Teilnehmern um aufgebrauchte Alpha-Männchen, die territoriale Ansprüche geltend machen. Das ist weder schön, noch ist es eine besonders erfolgreiche Strategie, wenn wir andere Menschen überzeugen wollen. Dabei gehörte die Rhetorik, nämlich die Kunst, einen Standpunkt überzeugend zu vertreten und so das Denken und Handeln anderer zu beeinflussen, schon in der Antike zur Allgemeinbildung. Diskutieren, Verhandeln und Besprechen sind erlernbare Kommunikationstechniken, die gewissen Spielregeln folgen müssen, wenn sie zu einem zufrieden stellenden Ergebnis führen sollen. Diese Spielregeln sind hier zusammengefasst.

Das Wort Kommunikation beinhaltet das lateinische »communis« (gemeinsam). Kommunikation sollte in jeder Lebenssituation eine so genannte »Win-Win-Situation« sein, von der alle Partner profitieren. Kommunizieren bedeutet also *miteinander* reden, sich *gemeinsam* einem Thema nähern. In einer Diskussion wird man Ihnen vielleicht zustimmen, weil Sie am lautesten oder am meisten reden. Das bedeutet aber nicht, dass Sie irgendjemanden von dem überzeugt haben, was Sie vertreten. Also: nicht überstimmen, nicht überschreien und sich nicht überschreien lassen.



*Nicht Sieg sollte der Zweck der Diskussion sein, sondern Gewinn.*

*Joseph Joubert*

Gelungene Argumentation verläuft nach dem Muster These – Antithese – Synthese und ist kein bloßer Austausch von Argumenten und Gegenargumenten. Denken Sie zunächst immer darüber nach, was Sie mit Ihrem Gesprächspartner gemeinsam haben, um sich eine positive Basis für das Gespräch zu schaffen. Wenn Sie also wieder einmal mit Ihrem Partner über das Urlaubsziel uneins sind, weil er in die Berge will und Sie das Meer bevorzugen, dann überlegen Sie, was Sie beide wollen: Erholung, gutes Essen, schönes Wetter, und gehen Sie davon aus. Der Rest findet sich.

In einem Gespräch zu gewinnen bedeutet immer, die anderen für sich zu gewinnen, und nicht, um jeden Preis zu siegen. Das bedeutet aber auch, Kompromisse eingehen zu können. Denn häufig ist es vorteilhafter, einen guten Kompromiss zu erzielen, mit dem alle Gesprächspartner leben können, als rücksichtslos den eigenen Standpunkt durchzusetzen, der von den anderen nur widerwillig akzeptiert und unter Umständen unterlaufen wird.

Fassen Sie sich in Ihren Redebeiträgen kurz und melden Sie sich nur zu Wort, wenn Sie tatsächlich etwas zu sagen haben. Nicht der zeitliche Anteil an Wortbeiträgen wirkt überzeugend, sondern deren Gehalt und die Art, in der sie vorgebracht werden.

Unterbrechen Sie Ihre Gesprächspartner nicht. Auch dann nicht, wenn diese Luft holen oder eine kurze Pause benötigen, um Ihre Gedanken zu sammeln. Wenn Sie einen wichtigen Einwand haben, den Sie nicht sofort loswerden können, dann notieren Sie ihn und bringen Sie ihn zu gegebener Zeit an.

Ironie kann eine schöne Sache sein, gehört aber nicht in eine Diskussion, in der es um Sachthemen geht. Sie kann Ihre Gesprächspartner verunsichern oder verärgern.

### **Vorsicht Killerphrasen!**

*Das haben wir noch nie so gemacht.*

*Das geht vielleicht in Ihrer Abteilung (da, wo Sie herkommen, in Ihrer Branche etc.), aber hier bestimmt nicht!*

*Das ist doch ein alter Hut.*

*Das ist doch die reinste Zeit(Geld-)verschwendung.*

*Wo haben Sie eigentlich vorher gearbeitet?*

*Wie lange sind Sie jetzt schon bei uns?*

*Haben Sie keine anderen Probleme?*

*Ich weiß ja nicht, woher Sie diese Information nehmen, aber ...*

*Das kann doch wohl nicht Ihr Ernst sein.*

HINWEIS

Zeigen Sie Interesse für die anderen Gesprächsteilnehmer und deren Redebeiträge und erheben Sie sich nicht über sie, auch wenn sie rangniedriger sind. Selbst wenn Sie vollkommen davon überzeugt sind, dass Ihre Idee die beste und Ihre Argumentation die stichhaltigste ist (wovon Sie immer ausgehen können sollten), kann es doch Aspekte geben, die Sie nicht bedacht haben, kann es

Argumente geben, die den Ihren gleichwertig sind. Jeder Mensch hat Erfahrungen und Ideen, von denen Sie lernen können.

Lassen Sie sich nicht durch Killerphrasen (»ist doch altbekannt ...«) irritieren und verwenden Sie selbst keine. Sie zeugen weder von gutem Stil noch von der Stichhaltigkeit der Argumente.

### *Gespräche lenken durch aktives Zuhören*

Das aktive Zuhören ist die sanfteste Methode, um Gespräche im eigenen Sinne zu lenken und jemanden von den eigenen Standpunkten zu überzeugen. Sie bezieht den Gesprächspartner in hohem Maße in die Entscheidungsfindung mit ein. Oder böse ausgedrückt: Durch diese Technik der Gesprächsführung geben Sie Ihrem Gegenüber das Gefühl, selbst auf die Lösung gekommen zu sein, die Sie für richtig halten.

*Eine gute Frage ist, als ob man eine Glocke läutete.*

*Chinesisches Sprichwort*

- Die wichtigste Voraussetzung, um aktiv zuhören zu können, ist, eine störungsfreie Umgebung für das Gespräch zu schaffen. Nehmen Sie sich genügend Zeit, leiten Sie Ihr Telefon um und schließen Sie die Bürotür. Denn selbst wenn es nur um ein kurzes Gespräch geht – ein ständig klingelndes Telefon stört die Konzentration und signalisiert dem Gesprächspartner: »Ich habe Wichtigeres zu tun!« Zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner durch Kopfnicken, Blickkontakt und Zustimmungslaute (mhm, ja, etc.) , dass Sie dem Gespräch folgen.
- Um Missverständnissen vorzubeugen, verwendet man die Technik des *Paraphrasierens*, d.h., man gibt das Gesagte mit eigenen Worten wieder. Eine typische Satzeinleitung: »Wenn ich Sie richtig verstanden habe ...« So können Sie die wichtigsten Standpunkte Ihres Ge-

sprächspartners zusammenfassen und entweder bestätigen oder Gegenargumente anbringen.

- Eine ähnliche Technik ist das *Spiegeln*. Hier geben Sie nicht nur das Gesagte wieder, sondern auch die Stimmungslage Ihres Gegenübers, z.B.: »Ich entnehme Ihren Worten, dass Sie mit der Lösung nicht ganz glücklich sind.« Der Vorteil: Sie geben Ihrem Gesprächspartner die Gewissheit, dass Sie seine Gefühle ernst nehmen und in die Entscheidungsfindung mit einfließen lassen. So schaffen Sie eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre. Aber Vorsicht vor laienhaften, tiefenpsychologischen Interpretationen nach dem Motto: »Den älteren Kollegen gegenüber hatten Sie schon immer einen Minderwertigkeitskomplex.« Damit stoßen Sie einen Kollegen oder Mitarbeiter mit ziemlicher Sicherheit vor den Kopf, statt das Gespräch in Ihrem Sinne zu lenken.
- Setzen Sie *Fragen* ein, um Gespräche in die gewünschte Richtung zu lenken. Die wichtigsten Fragearten sind:
- Die geschlossene Frage (»Halten Sie Lösung A oder B für die bessere?«). Sie bedingt kurze, knappe Antworten und kann eine Entscheidung herbeiführen.
- Die offene Frage (»Warum halten Sie Lösung A für die bessere?«). Sie zieht eine ausführliche Antwort nach sich, mit der Ihr Gesprächspartner die Möglichkeit hat, seine Meinung zu äußern.
- Die kritische Frage (»Darf ich Sie fragen, warum Sie Ihre Entscheidungskriterien nicht zu Beginn der Diskussion angeführt haben?«). Sie signalisiert Zweifel und kann eine kontroverse Diskussion auslösen.
- Die empathische Frage (»Fühlen Sie sich mit Lösung A wohl?«). Sie zeigt ebenso wie das

Spiegeln Anteilnahme und fordert dazu auf, Gefühle und Befindlichkeiten in Worte zu fassen.

Welchen Einfluss die Körpersprache auf einen Gesprächsverlauf haben kann, ist im Abschnitt »Das Alphabet der Körpersprache« beschrieben.

*Wohin Sie auch immer einladen: Wahren Sie die nötige Distanz. Das gilt besonders dann, wenn bei Ihrer Einladung Alkohol genossen wird. Selbst bei einem informellen Treffen sollte es nicht zum Austausch von Vertraulichkeiten oder gar zur Preisgabe von Interna kommen.*

## Besser verhandeln

Das halbe Berufsleben besteht aus Meetings, Gesprächen und Verhandlungen. Je höher Sie aufsteigen, desto weniger Zeit werden Sie mit konkreter fachlicher Arbeit verbringen, die Sie zunehmend an Mitarbeiter delegieren werden. Das Leben einer Führungskraft besteht zum größten Teil aus Verhandlungen und Gesprächen mit Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern (siehe hierzu auch das Kapitel »Oben bleiben«).

Nachdem nun einige grundlegende Regeln für die gelungene menschliche Kommunikation erläutert wurden, geben Ihnen die folgenden Abschnitte Hilfestellung bei der Vorbereitung geschäftlicher Verhandlungen und Gespräche. Alle Kommunikationssituationen des Berufslebens umfassend zu behandeln würde einen eigenen Ratgeber füllen. Daher soll es an dieser Stelle nur um grundlegende Fragen und zentrale Gesprächstypen gehen, die für Sie in der nächsten Zeit wichtig werden können. Hinweise auf weiterführende Literatur finden Sie im Anhang.

### *Der richtige Rahmen – Ort und Klima*

Schon wieder ein Meeting. Und Sie sind damit beauftragt worden, es vorzubereiten. Nutzen Sie diese Möglichkeit, denn die richtige Vorbereitung kann den Verlauf der Verhandlung entscheidend beeinflussen. Eine gute Gelegenheit also, Umsicht und Kompetenz zu beweisen: Durch die Wahl eines angemessenen Ortes und der richtigen »Zutaten« sorgen Sie dafür, dass Ihre Partner sich wohl fühlen und entsprechend offen sind.

Entscheiden Sie zuerst, wo die Besprechung stattfinden soll:

Ob Ihr Büro für Besprechungen geeignet ist, wissen Sie selbst am besten. In jedem Fall sollte aber *das eigene Büro* nur für Besprechungen unter Kollegen oder mit dem Vorgesetzten genutzt werden, da ex-

terne Gesprächspartner ungewollt Einblick in vertrauliche Vorgänge nehmen könnten. Zudem ist es häufig schwierig, im eigenen Büro Störungen durch Kollegen oder das Telefon zu vermeiden.

Umgekehrt erhalten Sie bei einem Gespräch in dem *fremden Büro* natürlich Einblicke in die Arbeitsweise Ihres Gesprächspartners, die für Sie von Nutzen sein können. Als negativer Aspekt ist hier gegebenenfalls der Zeitaufwand für die Anfahrt zu berücksichtigen. Außerdem müssen Sie dann unbedingt darauf achten, alle Unterlagen bei sich zu haben.

Für Meetings mit mehr als zwei Personen ist der *Konferenzraum* sicher am besten geeignet. Zwar zeichnen sich die meisten Konferenzräume (besonders älterer Bauart) durch ihre ausgesprochene Nüchternheit aus, aber sie haben den Vorteil, dass meist die nötige Präsentationstechnik vorhanden ist und alle Teilnehmer ausreichend Platz finden. Und wenn Ihnen der Raum allzu nüchtern für ein angenehmes Gespräch erscheint: Ein Strauß frischer Blumen wirkt Wunder.

Das Arbeitessen in einem *Restaurant* ist vor allem zur Beziehungspflege und für informelle Treffen geeignet. Konzentrierte Gespräche lassen sich hier oft nicht besonders gut führen, und es fehlt meist auch der Platz, um Unterlagen auszubreiten. Beachten Sie bei der Wahl des Restaurants die übliche Lautstärke, die Beleuchtung und die Preisklasse. Wenn das Restaurant zu teuer und edel ist, könnten potenzielle Kunden auf die Idee kommen, sie müssten Ihr Luxusleben mitfinanzieren.

Wenn Sie sich für einen Raum entschieden haben, überprüfen Sie grundsätzlich vorher, ob es zu direkter Sonneneinstrahlung kommen kann. Denken Sie daran, dass niemand geblendet werden darf und bestimmte Präsentationstechniken wie Overheadprojektoren in besonders hellen Räumen ihren Sinn verlieren. Außerdem könnte der Raum zu bestimmten Tageszeiten so heiß werden, dass sich niemand mehr konzentrieren kann. Machen Sie sich

also vorher mit der entsprechenden Verdunkelungstechnik vertraut.

Sorgen Sie für *Ungestörtheit* während des ganzen Gesprächs. Damit Sie selbst nicht den Raum verlassen müssen, um Unterlagen zu holen oder für Kaffee-Nachschub zu sorgen, sprechen Sie sich vorher mit einem Kollegen ab, der für Sie in Bereitschaft ist.

- Für eine konstruktive Gesprächsatmosphäre ist das *leibliche Wohl* der Teilnehmer ausgesprochen wichtig. Stellen Sie also alkoholfreie Getränke sowie Kaffee und Tee bereit bzw. sorgen Sie dafür, dass diese bereitgestellt werden. Sorgen Sie je nach Uhrzeit und Dauer der Verhandlung für einen Imbiss. Da es Menschen zu geben scheint, die sich ausschließlich von Konferenz-Kekschen ernähren, sollten Sie diese auf jeden Fall anbieten. Eine gute Alternative zu diesen ewig gleichen Süßigkeiten, die häufig schon so lange in einem Büroschrank gelegen haben, dass sie ihr Verfallsdatum weit überschritten haben, ist frisches Obst.
- Sorgen Sie direkt vor dem Meeting dafür, dass der Raum gut *gelüftet und wohltemperiert* ist.

Falls Sie eine *Sitzordnung* entwerfen wollen, beachten Sie folgende Grundregeln:

- Sollen Hierarchien gewahrt bleiben (z.B. bei Tarifverhandlungen)? Dann sitzen sich die wichtigsten Personen in der Mitte der Längsseiten eines Tisches gegenüber, die Untergebenen nehmen in absteigender Rangfolge jeweils links und rechts des Vorgesetzten Platz. Wenn Hierarchien im Gespräch aufgehoben werden sollen (z.B. bei einem Brainstorming), mischt man die Teilnehmer bunt durcheinander. Dies funktioniert natürlich am besten an einem

*Ihre persönlichen Ziele können z.B. darin bestehen, mehr Budget für die Aktivitäten des Außendienstes zu bekommen oder die eigene Planung positiv darzustellen. Diese Ziele müssen jedoch nichts mit dem Gesprächsthema zu tun haben, sondern können auch lauten: »Vorstandsmitglied XY durch kluge Redebeiträge auf mich aufmerksam machen.«*

runden oder ovalen Tisch; man kann aber auch eckige Tische zu einem Quadrat anordnen.

- Wenn sich zwei Parteien an einem längerem Tisch gegenüber sitzen, deutet dies auf Konfrontation hin. Eine partnerschaftliche Gesprächsatmosphäre lässt sich am besten an einem runden oder ovalen Tisch erzielen.
- Für kleinere Gruppen (bis zu sechs Personen) bietet sich eine L-förmige Anordnung von Tischen an. Die diagonale Sitzanordnung der Gesprächsteilnehmer unterstützt eine offene Atmosphäre.

*Argumente sind nur dann gut, wenn sie auch einen Nutzen für die Gegenpartei beinhalten.*

Bei jeder Art von Sitzordnung müssen Sie darauf achten, dass die Gesprächspartner einander ansehen können, ohne sich den Hals verrenken zu müssen.

*Keine faulen Tricks!* Vielleicht kennen Sie die Szene aus »Der große Diktator« von Charlie Chaplin: Diktator Hynkel empfängt seinen strategischen Verbündeten und gleichzeitigen Konkurrenten, Diktator Benzino Napoloni. Da Napoloni größer ist als er selbst, hat Hynkel es so eingerichtet, dass immer ein höherer Stuhl für ihn bereitsteht, um seinem Gast körperlich überlegen zu sein. Doch Napoloni spielt nicht mit: Die Szene endet auf zwei Friseurstühlen, die die beiden abwechselnd immer höher pumpen, bis sie schließlich unter der Decke kleben. Vermeiden Sie ein solches Imponiergehabe. Es ist leicht durchschaubar und sorgt bestenfalls für Unmut. Bieten Sie Ihren Gesprächspartnern immer gleichwertige Sitzgelegenheiten an und drängen Sie sie weder physisch noch verbal an die Wand.

Für wichtige Besprechungen und Verhandlungen eignen sich am besten die *Wochentage* Dienstag, Mittwoch und Donnerstag. Der Montag wird häufig für Wochenplanung und interne Gespräche genutzt, freitags riskieren Sie, dass Ihr Gesprächspartner mit seinen Gedanken schon im Wochenende ist und wenig

Geduld aufbringt, wenn die Verhandlung etwas länger dauert. Wenn Sie zu einem Meeting einladen, dann beachten Sie immer die Anreisezeiten der anderen und zwingen Sie sie nicht, um fünf aufzustehen, damit das Meeting pünktlich um neun beginnen kann. Am besten ist es, Sie schlagen zwei bis drei Termine zur Auswahl vor und legen den endgültigen Zeitpunkt nach dem Entscheid der Mehrheit oder der wichtigsten Teilnehmer fest.

*Lernen Sie aus den Erfolgen und Fehlern der anderen.*

Laden Sie möglichst schriftlich zu einem Gesprächstermin. In die Einladung gehört neben Ort, Datum und Dauer des Gesprächs auch dessen Thema. Senden Sie den Teilnehmern mit der Einladung eine Agenda, also einen Zeitplan, zu, wenn das Gespräch mehrere Themen umfasst. Planen Sie genügend Pausen ein und sehen Sie vor Beginn des Gesprächs etwa eine halbe Stunde für das gegenseitige Kennenlernen und etwas Smalltalk vor.

### *Die richtige Vorbereitung*

Meetings, Verhandlungen und Gespräche verschlingen einen großen Teil Ihrer Arbeitszeit. Und da sollen Sie auch noch Zeit in die Vorbereitung investieren? Ganz bestimmt, denn gründliche Vorbereitung bedeutet Verhandlungssicherheit. Im Gespräch sollen Sie sich schließlich ganz auf das Gespräch selbst und Ihr Gegenüber konzentrieren. Durch eine gute Vorarbeit sind Sie Ihrem Verhandlungspartner vielleicht immer einen Schritt voraus. Denn wenn er seine Argumentation nicht vorbereitet hat und sie sich während des Gesprächs zurechtlegen muss, fehlt ihm die notwendige Flexibilität, um auf Ihre Argumente zu reagieren. Jede Stunde, die Sie in die Vorbereitung investiert haben, zahlt sich also doppelt aus: durch effizientere, das heißt auch kürzere, Meetings und das bessere Verhandlungsergebnis.

#### *Die innere Vorbereitung*

Aller Anfang ist auch bei der Verhandlungsführung das Ziel. Klare Zielformulierung gewährleistet Ihnen die nötige Sicherheit bei der Verhandlungsführung. Oder anders gesagt: Nur wenn Sie wissen, wo Sie hinwollen, können Sie zwischendurch auch von Ihrer Argumentationslinie abweichen. Beachten Sie für Verhandlungen drei Zielarten:

- Das Ziel des Gesprächs (z.B. Einigung über die Vertriebsaktivitäten des nächsten Jahres). Über dieses Ziel muss zu Beginn der Verhandlung Einigkeit unter allen Teilnehmern herrschen. Wenn Sie ein Gespräch leiten, dann benennen Sie zu Beginn das Ziel.
- Stecken Sie Ihre Ziele zu Beginn der Verhandlung immer etwas höher als eigentlich vorgesehen. Herunterhandeln lassen können Sie sich immer noch.
- Die Ziele des Verhandlungspartners (z.B. Budgetkürzung). Diese Ziele können Sie natürlich nur einschätzen, nicht aber zu 100 % kennen.

Je konträrer die Ziele der Partner sind, desto schwieriger ist oft die Einigung. Deshalb sollten Sie auch ein minimales Ziel festlegen, bis zu dem Sie sich herunterhandeln lassen können. In unserem Beispiel (der Verhandlung über das Außendienstbudget) könnte das die Beibehaltung des Status quo sein. Holen Sie vor der Verhandlung die Zustimmung der gesamten Abteilung oder Ihres Teams ein. Wenn Sie z.B. als Gesandter Ihres Abteilungsleiters verhandeln, dann sollte er vorab sein Einverständnis für Ihre Strategie gegeben haben, damit Sie die Verhandlung nicht ohne Ergebnis verlassen müssen.

#### *Die sachliche Vorbereitung*

Legen Sie sich eine Argumentationsstrategie zu recht und untermauern Sie diese mit Fakten. Beginnen Sie Ihre Argumentation mit den

schwächeren Argumenten und heben Sie sich das stärkste für den Schluss auf – Ihr »Ass im Ärmel«.

### **Die schlimmsten Meeting-Sünden**

- *wichtige Dokumente vergessen*
- *die nötigen Zustimmungen (z.B. von Vorgesetzten) und Verhandlungsmandate fehlen*
- *vage Zielformulierung*
- *fehlende Informationen*
- *zu viele oder nebensächliche Informationen präsentieren*
- *abschweifen nach dem Motto: »Jetzt, wo ich Sie alle mal beisammen habe ...«*

CHECKLISTE

Sammeln Sie alle Daten zur Sache, sichten und selektieren Sie sie. Bereiten Sie Grafiken und Statistiken je nach vorhandener Präsentationstechnik auf. Zeigen Sie alles, was nötig ist, aber eben auch nicht mehr. Schließlich wollen Sie Ihre Verhandlungspartner durch die Fakten überzeugen und sie nicht mit ihnen erschlagen. Kopieren Sie die wichtigsten Unterlagen für alle Gesprächsteilnehmer als Handout. Zu den Unterlagen, die Sie vor einem Meeting bereitlegen sollten, gehören auch die Vorkorrespondenz, Verträge etc. Halten Sie eine Kopie der wichtigsten Schriftstücke für Ihre Gesprächspartner bereit, falls diese weniger gut vorbereitet sind als Sie selbst. Zur Länge und Technik von Präsentationen erfahren Sie mehr im Abschnitt »Überzeugend präsentieren«.

Sammeln Sie Informationen über das Unternehmen des Gesprächspartners, falls Sie ihn zum ersten Mal treffen. Nutzen Sie Informationsquellen wie Broschüren, Jahresberichte, die Homepage des Unternehmens sowie Presseberichte. Besonders wichtig ist diese Vorinformation bei Einstellungsgesprächen. Sie zeugt von Interesse und Engagement.

## Verhandlungen führen

Gekonnte Verhandlungsführung ist eine Kunst, die eine Menge Übung voraussetzt. Freuen Sie sich also, wenn Sie zu vielen Meetings gebeten werden, selbst wenn Ihre Rolle zunächst eher passiv ist und Sie deshalb das Gefühl haben, Ihre Zeit bloß abzusetzen. Nutzen Sie einfach die Gelegenheit, die Gesprächsteilnehmer aufmerksam zu beobachten.

Unterscheiden Sie in jedem geschäftlichen Gespräch klar zwischen Sympathie und Vertrauenswürdigkeit oder Bedeutung. Wenn Ihnen der Assistent Ihres Geschäftsführers sympathischer ist als der Chef selbst, kann der sicher ein gutes Wort für Sie einlegen – zum erfolgreichen Abschluss kommen Sie aber nur, wenn der Geschäftsführer von Ihnen und Ihren Argumenten überzeugt ist.

*Bedenken Sie, dass freiwillige Zulagen des Arbeitgebers jederzeit gekürzt oder mit Tarifierhöhungen verrechnet werden können.*

Meetings und Verhandlungen ohne Ergebnis sind Zeitverschwendung. Daher muss am Ende jeder Verhandlung Folgendes im Konsens schriftlich festgehalten und an alle Teilnehmer verteilt werden:

- die wichtigsten Beschlüsse
- Termine für die Umsetzung
- nächste Schritte mit Zuständigkeiten

*Verdeutlichen Sie sich auch vor dieser Verhandlung die drei Zielarten: Ihr persönliches Ziel, das gemeinsame Gesprächsziel und das Ziel Ihres Gegenübers.*

Wenn Sie nicht selbst das Protokoll geschrieben haben, dann lesen Sie das Verhandlungsprotokoll gründlich durch und merken Sie Änderungen an.

Neben allen Geboten des Gesprächs, wie sie bereits in diesem Kapitel behandelt wurden, erfordert besonders die Verhandlungssprache Klarheit und Eindeutigkeit. Vermeiden Sie daher Branchenjargon und Fremdwörter, die nicht allgemein geläufig sind.

Sie werden Ihre Gesprächspartner damit eher verwirren als beeindrucken.

Besondere Aufmerksamkeit ist bei Vertragsverhandlungen geboten. Juristendeutsch ist für die meisten Laien unverständlich oder sogar irreführend, da Begriffe der Alltagssprache in juristischen Schriftstücken eine völlig andere Bedeutung haben können. Holen Sie sich den Rat eines Fachmanns ein, bevor Sie in die Verhandlung gehen, oder bitten Sie um Bedenkzeit, bevor Sie einen Vertrag unterschreiben.

### ***Die wichtigsten Fähigkeiten für erfolgreiche Verhandlungen***

*Zugeständnisse nicht als Verlust betrachten. Geben und Nehmen gehören zu jeder Verhandlung. Gute Ergebnisse können erzielt werden, wenn Sie auch aus einem Kompromiss den größtmöglichen Nutzen ziehen.*

*Interessen vertreten, nicht Positionen oder Meinungen. Wenn eine Partei in einer Verhandlung auf ihrem Standpunkt beharrt, kann man kaum zu einer Einigung kommen. Interessen hingegen lassen sich auf vielen verschiedenen Wegen verwirklichen. Unsachliche Angriffe sachlich kontern. Wenn ein Gespräch »unter der Gürtellinie« rutscht, kann es eigentlich für keine Seite zu einem zufrieden stellenden Ergebnis führen. Auch wenn Sie persönlich angegriffen fühlen: Holen Sie tief Luft und verweilen Sie auf dem Thema des Gesprächs. Damit beweisen Sie Ihre Größe.*

*Die eigene Persönlichkeit einbringen und die Persönlichkeit anderer respektieren. Gefühle spielen immer eine Rolle, wenn es um Sachthemen geht. Wenn Sie in der Lage sind, Gefühlen verbal Ausdruck zu verleihen und die Ihrer Partner berücksichtigen, wird es Ihnen viel leichter fallen, andere zu überzeugen, als wenn Sie vor jeder Verhandlung die Maske des*

*Bleiben Sie sachlich!  
Persönliche Argumente gehören nicht in eine Gehaltsverhandlung.*

Zeigen Sie nicht nur Probleme auf, sondern bieten Sie Lösungen an: Wenn Sie z.B. mit einem Kunden über eine Kalkulation verhandeln und er den Preis nicht akzeptieren will, dann beharren Sie nicht auf dem gesamten Leistungsum-

fang, sondern zeigen Sie ihm auf, welche Leistungen gestrichen werden könnten, um seiner Preisvorstellung näher zu kommen. Wenn Sie z.B. zu viele Überstunden machen, dann reicht es nicht, Ihren Vorgesetzten mit dieser Tatsache zu konfrontieren und zu hoffen, dass er für Abhilfe sorgt. Schlagen Sie stattdessen vor, dass bestimmte Teile Ihrer Tätigkeit von Praktikanten oder Aushilfen übernommen werden. Vergessen Sie nicht darzustellen, dass Sie alles in Ihrer Macht Stehende tun, um Ihre Arbeit zu erledigen, dass Sie also schnell genug sind und die nötigen Fähigkeiten haben.

### ***Chef, ich brauch' mehr Geld – Gehaltsverhandlungen***

Ein Sonderfall soll hier etwas ausführlicher beleuchtet werden, da er eng mit dem beruflichen Aufstieg verknüpft ist und oft einen besonders heiklen Punkt in der Beziehung zum Vorgesetzten darstellt: die Verhandlung über mehr Gehalt.

Das oberste Gebot lautet: Auf den richtigen Zeitpunkt kommt es an. Sprechen Sie nicht dauernd vor. Sie wollen ja schließlich niemandem auf die Nerven gehen, sondern ein berechtigtes Interesse formulieren. Der richtige Moment ist z.B. erreicht, wenn Sie eine besonders gute Leistung erbracht haben und Ihre Aktien gerade hoch im Kurs stehen. Aber auch zu selten nach einer Gehaltserhöhung zu fragen kann falsch sein, weil Ihre Forderung dann auf einmal sehr hoch aussehen könnte. Als Faustregel gilt: Führen Sie eine Gehaltsverhandlung pro Jahr.

#### ***Die Vorbereitung***

Bevor Sie in eine Gehaltsverhandlung einsteigen, müssen Sie sich darüber informieren, welche Gehälter für Ihre Branche und Position üblich sind. Berücksichtigen Sie auch die übliche Betriebspraxis wie Prämiensysteme etc. Dazu können Sie folgende Informationsquellen nutzen:

- Tarifverträge (der eigenen Firma und die anderer)
- Fragen Sie bei der für Sie zuständigen Gewerkschaft nach.
- Betriebsrat
- Einige Internet-Stellenbörsen (siehe Anhang) bieten einen Gehaltsvergleich.
- Zeitschriften wie *Handelsblatt junge Karriere*, *Capital*, *Computerwoche Young Professional* (speziell für die Computerbranche)

Ausgangspunkt für eine Gehaltsverhandlung ist selbstverständlich Ihr derzeitiges Gehalt. Führen Sie sich vor Augen, wie es sich genau zusammensetzt:

- Wie hoch ist Ihr Grundgehalt?
- Wie hoch sind die freiwilligen Zulagen, die Ihr Arbeitgeber erbringt?
- Erhalten Sie Überstundenpauschalen?
- Wann steht die nächste Tariferhöhung ins Haus?
- Wann haben Sie die letzte Gehaltserhöhung bekommen?

*Sprechen Sie Ihren Gesprächspartner immer wieder mit seinem Namen an.*

Wenn Sie Urlaubs- und/oder Weihnachtsgeld beziehen, dann errechnen Sie am besten Ihr Jahresbruttogehalt und teilen es durch zwölf, um diese Sonderzahlungen zu berücksichtigen.

Nun zu Ihrem Wunschgehalt:

- Wie weit liegt es über dem, was Sie jetzt verdienen?
- Warum ist es aus Ihrer Sicht gerechtfertigt?
- Und warum bekommen Sie es nicht?
- Wie hoch muss die Erhöhung brutto ausfallen, damit unterm Strich das übrig bleibt, was Sie

sich wünschen? (Erkundigen Sie sich vorab beim zuständigen Finanzamt oder Ihrer Personalabteilung, damit Sie nach der ersten Zahlung der hart erkämpften Gehaltserhöhung keine böse Überraschung erleben.)

- Gibt es Alternativen (Sachleistungen wie z.B. private Nutzung des Firmenwagens, Prämien, Einmalzahlungen), wenn eine regelmäßige Gehaltserhöhung nicht in Frage kommt?

Wie alle Verhandlungsargumente sind auch in einem Gespräch über mehr Gehalt diejenigen die besten, die einen Nutzen für Ihren Verhandlungspartner, also Ihren Vorgesetzten bzw. das Unternehmen, beinhalten. Wenn Sie sich z.B. gerade ein neues Haus bauen und sich verschuldet haben, dann brauchen Sie zwar mehr Geld, aber für Ihren Chef ist das noch lange kein Grund, Ihnen eine Gehaltserhöhung zu geben. Stellen Sie sich also Gründe zusammen, die für das Unternehmen von Nutzen sind:

- Haben Sie zusätzliche Verantwortung übernommen?
- Haben Sie ein Projekt (oder mehrere) erfolgreich abgeschlossen?
- Haben Sie zusätzliche Qualifikationen erworben, die Sie dazu befähigen, Ihren Job künftig noch besser zu machen?

Haben Sie eine gewisse Betriebszugehörigkeit erreicht, die in der Firma normalerweise ein Grund ist, einen Angestellten höher einzustufen? Zukunftsgerichtete Argumente haben immer ein größeres Gewicht als Argumente, die sich auf die Vergangenheit beziehen: Wenn Sie sich also fortgebildet haben, dann zählt nicht allein diese Tatsache, sondern die Art und Weise, in der Sie Ihr gewonnenes Wissen zukünftig für Ihr Unternehmen einsetzen wollen, oder welche Arbeitsbereiche Sie dadurch übernehmen können.

*Leiten Sie Ihre Präsentation mit der Benennung Ihrer Ziele ein.*

Bewahren Sie sich auch in der Gehaltsverhandlung Ihr stärkstes Argument bis zum Schluss des Gesprächs auf. Das »Ass im Ärmel« können Sie dann ziehen, wenn Ihre schwächeren Argumente nicht weiterführen.

Gehalt ist ein Sachthema, wenn es auch stark emotional aufgeladen sein kann, weil Sie sich z.B. ungerecht entlohnt fühlen oder weil es Ihnen peinlich ist, über Geld zu reden. Vermeiden Sie aber in jedem Fall Argumente auf der persönlichen Ebene. Wendungen wie »Ich finde ...« gehören nicht in eine Gehaltsverhandlung. Auch unsachliche Gegenargumente oder Fragen Ihres Vorgesetzten wie »Warum sollte ich ausgerechnet Ihnen mehr bezahlen?« oder »Sie sollten froh sein, einen so guten Job zu haben!« sollten Sie immer sachlich kontern.

Führen Sie Gehaltsverhandlungen immer in der Firma, auf keinen Fall bei einem Bier oder im Rahmen einer Feierlichkeit, auch wenn das scheinbar leichter fallen mag.

Vermeiden Sie Drohungen oder Andeutungen, die darauf hindeuten, dass Sie sich gezwungen sehen könnten, den Job zu wechseln oder nur noch Dienst nach Vorschrift zu machen. Auf einen Satz wie »Ich weiß, dass man bei Firma XY in derselben Position fast das Doppelte verdient.« könnten Sie die Antwort hören: »Dann müssen Sie sich wohl dort bewerben.« Ebenso falsch sind Vergleiche mit anderen Kollegen oder Abteilungen, es sei denn, diese Vergleiche lassen sich anhand von Gehaltstabellen belegen.

### *Hallo? Hallo! – Richtig telefonieren*

Zu Beginn dieses Kapitels hieß es, Kommunikation bestünde nur zu 7 % aus Inhalten, zu 38 % aus Stimme und zu 55 % aus Körpersprache. Aber wie ist das am Telefon? Sofern es sich nicht um ein Bildtelefon handelt, fällt der große Anteil der Körpersprache natürlich weg. Stimme, Modulation und Tonhöhe werden umso wichtiger. Sympathie

und Antipathie vermitteln sich am Telefon nur durch die Art, wie wir sprechen. Daher verlangt das Telefonieren mindestens ebenso viel Konzentration wie das persönliche Gespräch, denn alle körperlichen Signale, die Sie von Ihrem Gesprächspartner auffangen, wenn Sie ihn sehen, müssen Sie am Telefon hören.

*Je präziser Sie auf Ihre Zielgruppe eingehen, desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie Ihr Ziel erreichen.*

Dennoch sollten Sie auf Ihre Körperhaltung Acht geben, da sie großen Einfluss auf Ihre Stimme hat.

Auch am Telefon kann man aktiv zuhören. Signalisieren Sie Ihrem Telefonpartner durch gelegentliche zustimmende Laute, dass Sie seinen Ausführungen aufmerksam folgen.

Bereiten Sie sich auf jedes Telefonat gut vor und bedenken Sie, dass Ihr Gesprächspartner weit mehr hört als das, was Sie sagen.

- Schaffen Sie sich Ruhe zum Telefonieren.
- Legen Sie sich Papier und Stift zurecht. Notieren Sie sich vor dem Telefonat die Punkte, die Sie besprechen möchten.
- Essen Sie niemals, während Sie telefonieren. Auch Kaugummis, Bonbons oder Zigaretten können auf den Teilnehmer am anderen Ende der Leitung ausgesprochen unangenehm wirken. Schließlich haben Sie Ihren Mund direkt an seinem Ohr.
- Setzen Sie sich aufrecht, aber bequem hin. Stellen Sie beide Füße auf den Boden. Ihre Stimme bekommt dann einen volleren Klang.
- Ihre Stimme ist Ihre Visitenkarte. Sprechen Sie ruhig und deutlich, besonders, wenn Sie Ihren Namen nennen.
- Wählen Sie einen für Ihren Gesprächspartner möglichst günstigen Zeitpunkt. Rufen Sie nicht kurz vor oder während der Mittagszeit oder kurz vor Feierabend an, sondern am Vormittag oder am frühen Nachmittag.

*Achten Sie beim Aufbau des Hauptteils darauf, dass Sie einen Spannungsbogen erzeugen, der die Zuhörer bei der Stange hält.*

- Machen Sie beim Sprechen auch mal eine Pause, so dass Ihr Gesprächspartner die Möglichkeit hat einzuhaken.
- Selbst wenn Sie sich ausführliche Notizen gemacht haben: Lesen Sie nicht wörtlich vom Blatt ab. Das klingt gestelzt und unnatürlich.
- Achten Sie beim Telefonieren auf Ihre Mimik. Ihr Gesprächspartner hört ein Lächeln ebenso wie herabhängende Mundwinkel.
- Erkundigen Sie sich zu Beginn des Telefonats, ob gerade Gelegenheit für ein Gespräch besteht. Fragen Sie aber nicht, ob Sie stören (ein Anruf stört fast immer), sondern besser: »Haben Sie fünf Minuten Zeit?« Wenn nicht, dann fragen Sie nach, zu welchem Zeitpunkt Ihr Anruf günstiger wäre.
- Konzentrieren Sie sich voll auf das Gespräch. Ihr Gesprächspartner spürt es, wenn Sie nebenbei im Internet surfen oder Strichmännchen malen.

## Überzeugend präsentieren

Vielleicht haben Sie schon einmal eine ähnliche Szene erlebt: Ein Kollege hat eine gute Idee, wie Arbeitsabläufe im Unternehmen zeitsparend umstrukturiert werden könnten. Doch als er seine Idee vorstellen will, fehlen ihm plötzlich die Worte, niemand kann ihm folgen und die vielleicht beste Idee des ganzen Jahres verschwindet in der Schublade. Pech gehabt? Nicht ganz, denn Ideen und Projekte wirkungsvoll darstellen zu können gehört zum kleinen Einmaleins des beruflichen Erfolgs.

In die Situation, vor größerem Publikum reden oder präsentieren zu müssen, werden Sie häufiger kommen, je höher Sie auf der Karriereleiter steigen. Doch in den meisten Berufsausbildungen und Studiengängen fehlt das Fach »Rede- und Präsentationstechnik«. An dieser Stelle finden Sie deshalb die Grundlagen für freies Sprechen und gelungene Präsentationen. Auch hier gilt: Übung macht den Meister. Wenn Sie also nicht schon als großer Redner geboren wurden, hilft nur eins: üben, üben, üben. Überwinden Sie sich und üben Sie bei jeder sich bietenden Gelegenheit. Nutzen Sie Geburtstage, Taufen, Hochzeiten und andere Anlässe, um Ihre Freunde und Verwandten mit dem einen oder anderen kleinen Vortrag zu nerven. Sie werden sehen – je öfter Sie öffentlich das Wort ergreifen, desto leichter fällt es Ihnen nach einer Weile.

*Allein der Vortrag macht  
des Redners Glück.*

*Johann Wolfgang von  
Goethe*

### *Die Vorbereitung*

Auch auf die Gefahr hin, dass Sie die Wiederholung langweilt, sei es hier noch einmal betont: Am Anfang der Präsentationsvorbereitung steht das Ziel. Wie und was Sie präsentieren, resultiert also aus der Überlegung, wen Sie von welchem Sachverhalt überzeugen wollen. Darüber hinaus können Sie den Erfolg einer Präsentation nur bewerten, wenn Sie

*Filmen Sie sich beim Sprechen doch einmal selbst! Ist der erste Schreck überwunden, können Sie gezielt an Ihrem Redestil feilen.*

vorher eine genaue Zielformulierung vorgenommen haben.

*Der Dialekt erlaubt keine eigene Sprache, aber eine eigene Stimme.*

*Hugo von Hofmannsthal*

Mögliche Ziele Ihrer Präsentation können die folgenden sein:

- die Zuhörer informieren (z.B. über einen Projektabschluss, den Ihr Team erreicht hat)
- das Verständnis der Zuhörer wecken (z.B. für sinkende Absatzzahlen Ihrer Abteilung)
- eine Entscheidung der Zuhörer herbeiführen (z.B. über Neueinstellungen in Ihrer Abteilung)
- die Zuhörer überzeugen (z.B. von einer Budgetaufstockung für Ihre Abteilung)
- das Problembewusstsein Ihrer Zuhörer wecken (z.B. für veränderte Voraussetzungen für Ihre Vertriebsaktivitäten wie etwa das Auftreten eines neuen Konkurrenten am Markt)

Neben diesen sachlichen Zielen, die in der Präsentation offen angesprochen werden, können Sie natürlich auch persönliche Ziele verfolgen, z.B. Ihre eigenen Leistungen wirkungsvoll darzustellen oder sich klar von einem Konkurrenten abzuheben. Diese dürfen allerdings niemals in den Vordergrund treten, da Ihr Vortrag sonst schnell zum bloßen Schaulaufen verkommt, das die Zuhörer im besten Fall unterhält, in den meisten Fällen jedoch langweilt oder sogar verärgert.

Überlegen Sie sich auch im Vorfeld, was Ihre Präsentation bewirken soll: Soll ein Beschluss gefasst werden? Oder wollen Sie lediglich die Meinungsbildung Ihres Publikums beeinflussen?

Die Zusammensetzung Ihrer Zielgruppe, also Ihres Publikums, hat großen Einfluss auf die Art, wie Sie präsentieren und welche Fakten Sie darstellen:

Bei Betriebsangehörigen oder betriebsfremden Personen:

- Welche Kenntnisse der internen Abläufe können Sie voraussetzen?

*Bei einem guten Redner fangen die Zuhörer an, mit den Ohren zu sehen.*

*Persisches Sprichwort*

- Können Sie offen über Interna sprechen?

Bei Fachleuten oder Laien:

- Können Sie Fachvokabular verwenden?
- Welche Branchenkenntnisse können Sie voraussetzen?

Bei Freunden oder Feinden:

- Erwarten Sie Zustimmung oder Ablehnung?
- Wird die Atmosphäre sachlich oder emotional aufgeladen sein ?
- Müssen Sie sich auf Störungen gefasst machen?
- Wer wird Ihnen Fragen stellen? Von wem erwarten Sie eine eher passive Haltung?

Haben Sie Ziel und Zielgruppe definiert, sollten sich die Inhalte und der Stil Ihres Vortrags von selbst ergeben. Legen Sie nun eine bestimmte Dramaturgie für Ihre Präsentation fest. Gliedern Sie Ihren Vortrag in einzelne Abschnitte, die logisch aufeinander folgen. Verzichten Sie auf Exkurse, solange sie nicht für die Verständlichkeit zwingend nötig sind. Ein beispielhafter Ablauf könnte der folgende sein:

*Überprüfen Sie vor Ihrer Präsentation, ob Ihre Folien auch noch aus der letzten Reihe gut lesbar sind.*

In der *Einleitung* wecken Sie das Interesse Ihrer Zuhörer. Mit ihr beeinflussen Sie die Haltung Ihrer Zuhörer gegenüber Ihrem Vortrag. Gelingt es Ihnen, Ihr Publikum mit den ersten Sätzen zu fesseln, wird man gespannt auf das warten, was nun folgt, nämlich die sachliche Argumentation. Gerät Ihnen hingegen bereits die Einleitung zum Schlaflied, werden die Zuhörer vermutlich gleich abschalten. Für die Einleitung ist also eine provozierende Frage, eine kurze Anekdote oder die persönliche Ansprache der Teilnehmer sinnvoll und legitim. Geben Sie einen – wohlgemerkt kurzen – Überblick über das Thema, das Sie darstellen wollen, und das Ziel Ihrer Präsentation. Falls Sie

noch nicht allen Teilnehmern bekannt sind, vergessen Sie nicht, sich mit Ihrem vollständigen Namen und Ihrer Funktion vorzustellen. Klären Sie vorab, ob Sie auf Zwischenfragen antworten wollen, oder bitten Sie Ihr Publikum, Fragen erst nach dem Vortrag zu stellen. Länger als fünf Minuten sollte Ihre Einleitung nicht dauern.

Der *Hauptteil* Ihrer Präsentation, der die meiste Zeit einnimmt, ist der sachlichen Argumentation vorbehalten. Ordnen Sie die Argumente nach ihrer Wichtigkeit. Starten Sie mit einem Knüller, begründen und belegen Sie im Mittelteil und schließen Sie wieder mit einem sehr starken Argument. Bringen Sie nur die entscheidenden Fakten vor. Wenn Sie bei Ihrer Argumentation hin und her springen oder zu viele Informationen geben, wird Ihnen niemand mehr folgen können. Stützen Sie die wichtigsten Argumente visuell, d.h., benutzen Sie Grafiken oder Diagramme, um Zahlen vorstellbar zu machen (siehe hierzu auch den Abschnitt »Visuelle Hilfsmittel«). Der Hauptteil darf etwa 45 Minuten in Anspruch nehmen, wobei diese Angabe ein echtes Maximum ist: Je kürzer Sie Ihren Vortrag gestalten, desto besser. Denken Sie daran, dass Sie auch in einer anschließenden Diskussion noch Gelegenheit haben, sich zum Thema zu äußern.

*Jede Präsentationstechnik birgt ihre Tücken. Overheadfolien sind unglaublich rutschig, Flipcharts manchmal schlecht zusammengeschaubt und sehr wackelig – üben Sie also vorher.*

Kündigen Sie einige Minuten vor dem Ende Ihrer Präsentation den *Schluss* an. Damit erreichen Sie auch wieder jene Zuhörer, deren Gedanken abgeschweift sind, und haben die Möglichkeit zu einer kurzen Zusammenfassung der wichtigsten Punkte. Formulieren Sie einen Appell an die Zuhörer oder einen Ausblick in die Zukunft. Bedanken Sie sich für das erwiesene Interesse und fordern Sie zur Diskussion auf. Wie die Einleitung sollte auch der Schluss nicht mehr als fünf Minuten umfassen.

Nach der Präsentation sollten Sie – im stillen Kämmerlein – noch einmal Bilanz ziehen. Wie ist Ihre Präsentation aufgenommen worden? Konnten

Sie Ihren Zeitplan einhalten? Haben Sie überzeugend gewirkt? Wenn ein Kollege oder Vorgesetzter bei der Präsentation anwesend war, der Ihnen vertraut ist, dann holen Sie sich dessen Feedback ein. Für einen Zuhörer ist es leichter, Publikumsreaktionen einzuschätzen, als für den Vortragenden selbst. Überlegen Sie, ob es sinnvoll ist, einen oder mehrere Teilnehmer noch einmal anzurufen oder anzuschreiben. Dies kann z.B. sinnvoll sein, wenn Fragen offen geblieben sind, die Sie später klären können.

Wenn Sie auf dem Feld der Präsentation noch ungeübt sind, empfiehlt es sich, Ihren Vortrag vorher mit sämtlichen visuellen Hilfsmitteln zu üben und die Zeit zu stoppen. Merken Sie sich am Rand Ihrer Notizen die Dauer der einzelnen Präsentationsschritte an. So haben Sie die Gelegenheit, während Ihres Vortrags immer wieder zu überprüfen, ob Sie sich im definierten Rahmen bewegen.

### *Lebendig reden*

Allein die Vorstellung, vor einem größeren Publikum das Wort ergreifen zu müssen, treibt so manchem von uns den Schweiß auf die Stirn. Nicht zuletzt deshalb, weil man häufig das eher zweifelhafte Vergnügen hat, Vorträgen beizuwohnen, die so monoton und einschläfernd wirken wie das Murmeln eines Gebirgsbachs. Und die Gelegenheit, mal ganz in Ruhe über den Wochenendeinkauf nachzudenken, möchte man seinen Zuhörern doch nicht geben. Dabei ist es gar nicht so schwierig, Präsentationen und Vorträge ansprechend zu gestalten. Von der notwendigen Vorbereitung war bereits im letzten Abschnitt die Rede. Hier finden Sie einige Hinweise, wie Sie mit einfachen Mitteln der Sprache und des Ausdrucks Ihre Zuhörer bei der Stange halten können. Denn wie bei jeder Art der Kommunikation beeinflussen Sie durch die Vortragsweise, wie das Gesagte beim Publikum ankommt.

Manche Menschen sind dafür gefürchtet, ihr Publikum mit mehrstündigen Reden zu beglücken. (Dazu gehören z.B. einige unserer gewählten Volksvertreter. Nicht umsonst ist die Redezeit im Bundestag begrenzt.) Abgesehen davon, dass es fraglich ist, ob irgendjemand einer so langen Rede folgen kann oder will, haben nur die wenigsten Menschen die Gabe, die eigene Argumentationslinie über längere Zeit strikt zu verfolgen. Das oberste Gebot muss also lauten: Fasse dich kurz! Das gilt nicht nur für den Vortrag insgesamt, sondern auch für die einzelnen Sätze. Verzichten Sie auf verschachtelte Satzkonstruktionen, an deren Anfang das Ende nicht in Sicht ist. Denn wenn schon beim Lesen das Verständnis schwer fällt, wird es beim Zuhören nahezu unmöglich.

Zwischen geschriebener und gesprochener Sprache besteht aber nicht nur hinsichtlich der Verständlichkeit ein Unterschied. Was auf dem Papier angenehm zu lesen ist und wohlformuliert erscheint, kann gesprochen gestelzt und unnatürlich klingen. Lesen Sie also möglichst keine vorformulierten Sätze vom Blatt ab, es sei denn, Sie zitieren. Machen Sie sich stattdessen stichwortartige Notizen in der Reihenfolge, in der Sie Ihre Gedanken vortragen wollen. Bei Fernseh-Moderatoren können Sie beobachten, wie die Handhabung solcher Notizen funktioniert: Benutzen Sie Zettel oder besser noch Karteikarten, die nicht größer sind als DIN A5 und die Sie nur auf einer Seite beschriften. Wählen Sie die Schriftgröße so, dass Sie die Notizen mit ausgestrecktem Arm mühelos ablesen können. Sollten dann nicht mehr als drei Worte auf Ihre Seite passen, brauchen Sie eine (neue) Brille.

Ungeübte Redner erkennt man daran, dass sie durch ihren Vortrag hetzen, als sei ihnen jemand auf den Fersen. Dabei sind Pausen für die Dramaturgie einer Rede ausgesprochen wichtig. Sie trennen einzelne Gedanken voneinander. Pausen vor und nach Kernaussagen unterstreichen die große Bedeutung des Gesagten. Was für eine Symphonie der Paukenschlag, ist für die Rede eine längere Pause. Nichts wirkt

einschläfernder als ein ständiger Redefluss. Machen Sie hingegen eine deutliche Pause, werden auch die Zuhörer, die bereits abgeschaltet hatten, irritiert den Kopf heben und sich fragen, ob sie etwas verpasst haben, und Ihnen fortan mit gespitzten Ohren folgen. Dazu reicht schon ein kurzer Augenblick. Zählen Sie mal im Geiste mit, und Sie werden sehen, wie lang drei bis fünf Sekunden sein können.

*Die Sprache reicht zur  
Verständigung nicht aus.*

*Bertolt Brecht*

Monotonie wirkt nicht nur in der Musik – freundlich ausgedrückt – eher meditativ. Um die Monotonie aus Ihrer Rede zu vertreiben, stehen Ihnen Tempo (schnell – langsam), Modulation (hoch – mittel – tief), Lautstärke (laut – leise) und Betonungen zur Verfügung. Deren Variation sichert Ihnen Aufmerksamkeit und macht Ihre Rede verständlich. Bleiben Sie trotz dieser Bemühungen natürlich. Das bedeutet auch, dass Sie Ihren Dialekt beibehalten können, solange er allgemein verständlich ist. Ihn übertünchen zu wollen klingt bestenfalls komisch.

Achten Sie auch bei dem, was Sie sagen, auf Verständlichkeit und Variation:

- Verwenden Sie Fremdwörter nur, wenn sie allgemein bekannt oder in der Branche üblich sind.
- Vermeiden Sie inhaltsleere Floskeln und Phrasen wie »Ich möchte hier noch einmal in aller Deutlichkeit darauf verweisen, dass ...« Elf unnütze Worte, auf die Sie durch die richtige Betonung verzichten können.
- Erweitern Sie Ihren aktiven Wortschatz. Das funktioniert nur durch langfristige Übung. Lesen und schreiben Sie viel und machen Sie Wortfeldübungen (z.B. innerhalb einer vorgegebenen Zeit alle Synonyme zu einem Wort aufschreiben).
- Sprechen Sie bildlich und in Vergleichen. Unter 7.350 qm kann sich nicht jeder etwas vorstellen. Unter einem Fußballfeld schon. Vergleiche und bildliche Sprache dürfen auch ruhig etwas übertrieben ausfallen, wenn es dramaturgisch nützlich erscheint: »Das Verhältnis unserer Ausgaben zu unseren Einnahmen entspricht etwa dem Größenverhältnis zwischen dem Bodensee und dem Atlantischen Ozean.«
- Verzichten Sie auf Füll- und Verlegenheitsworte und -laute wie »äh«, »also«, »im Prinzip«. Wenn Sie merken, dass ein solcher Ausdruck, den Sie (zu) häufig benutzen, den Weg nach draußen sucht, dann holen Sie tief Luft und schlucken ihn hinunter. Machen Sie lieber eine kurze Pause.
- Humor ist gut – Witze sind tabu. Wenn Sie lustige Geschichten erzählen wollen, dann tun Sie das in Form von Anekdoten. Immer angebracht sind Zitate. Zitieren Sie also immer, wenn's der Rede dienlich ist – egal ob berühmte Zeitgenossen oder auch den eigenen Chef.

Rhetorik und die freie Rede sind echte Kunstformen. Daher sei an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich betont, dass diese Zeilen nur grundlegende Hinweise enthalten, die ein Training unter Anleitung nicht ersetzen können und keine ausführliche Abhandlung beinhalten. Hinweise auf weiterführende Literatur zum Thema Sprech- und Redetechnik finden Sie im Anhang.

*Lernen Sie aus der Körpersprache anderer Menschen, indem Sie z.B. im Bus eine Gruppe beobachten, deren Gespräch Sie nicht hören können, oder verfolgen Sie eine Fernsehdiskussion ohne Ton.*

### **Visuelle Hilfsmittel**

Der Mensch behält nur etwa 20 % von dem, was er hört. Wird das Gehörte gleichzeitig auch gesehen, ein Vortrag also visuell gestützt, erhöht sich die Rate auf 50 %. Am besten, nämlich zu 90 %, behält ein Mensch das, was er selbst erlebt oder erarbeitet hat. Diese Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache: Der Einsatz von visuellen Hilfsmitteln und interaktiven Elementen wie Gruppenarbeit oder Metaplan ist mehr als bloßes Entertainment. Er dient dazu, Inhalte schneller und nachhaltiger erfassbar zu machen. Für den Einsatz von Präsentationsmedien gilt der Satz »Form follows function«. Nicht, welche Technik Sie besonders gut beherrschen oder welche gerade bereitsteht, bestimmt deren Einsatz und Gestaltung, sondern die Inhalte und Art Ihrer Präsentation.

Das am weitesten verbreitete und das vielfältigste Präsentationsmedium ist der *Overheadprojektor*. Overheadfolien lassen sich gut vorbereiten, transportieren, sowohl per Hand als auch am Computer gestalten und kopieren. Die Folien sollten immer klar und übersichtlich gestaltet sein. Das heißt, man sollte sowohl eine angemessene Schriftgröße verwenden (mindestens 28 Punkt) als auch nur die wichtigsten Stichworte notieren. Ganze Sätze können von Ihrem Publikum nur schwer erfasst werden und lenken von Ihrem mündlichen Vortrag ab. Seit auf nahezu jedem PC Präsentationsprogramme wie PowerPoint standardmäßig installiert sind, hat eine

große Gestaltungswut um sich gegriffen. Marmorierte Hintergründe, unzählige Schrifttypen und -eigenschaften machen sich auf Präsentationsfolien breit und Clip-Arts sollen das Geschriebene zu allem Überfluss auch noch aufheitern. Professionell wirkt das nicht. Wenn Sie kein Grafiker sind, dann lassen Sie die Finger von Illustrationsversuchen, auch wenn die Möglichkeiten Ihres Präsentationsprogramms verlockend sind. Achten Sie stattdessen auf eine klare, gut erfassbare Gestaltung und logische Struktur. Wenn Sie mehrere Schriftgrößen und -eigenschaften (fett, kursiv, Kapitälchen etc.) wählen, weisen Sie ihnen eine Funktion zu. Das heißt z.B.: Schlüsselwörter werden immer fett gesetzt, Überschriften immer in Kapitälchen usw. Durch immer wiederkehrende Elemente kann sich Ihr Publikum schnell auf jeder Folie orientieren. Mehr als zwei bis drei Schriftgrößen sollten Sie auf keinen Fall verwenden. Die gleichen Prinzipien gelten auch für eine Präsentation mit Computer und Beamer.

*Whiteboards, Tafeln und Flipcharts* haben eher den Charakter von überdimensionalen Notizblöcken, auf denen man während einer Präsentation Diskussionsergebnisse festhält oder einzelne Schlüsselwörter notiert. Das Schreiben auf diesen Medien sollten Sie unbedingt vorher üben, denn die große Papierfläche kann dazu verführen, sie in viel zu kleiner Schrift völlig zu überfrachten. Verwenden Sie verschiedene Farben und Groß- und Kleinbuchstaben, um Ihre Notizen zu strukturieren. Die beschriebenen Blätter eines Flipcharts lassen sich an die Wand heften, während das Whiteboard immer wieder abgewischt werden muss. Wollen Sie für alle Teilnehmer ein Protokoll anfertigen, dann bietet es sich an, das Whiteboard vor dem Abwischen mit einer Sofortbildkamera abzufotografieren.

Die *Pinboard- oder Metaplantentechnik* setzt man bevorzugt für die Präsentation von Arbeitsgruppen-ergebnissen ein, z.B. im Rahmen von Seminaren oder Workshops. Dazu werden an die Teilnehmer Kärtchen in unterschiedlichen Farben und Formen

(oval, eckig, rund, Wolken) verteilt, auf die sie Stichworte zu verschiedenen Themen notieren können. Zur Ideensammlung werden die Karten dann an eine Pinnwand geheftet. Die Formen und Farben der Karten dienen der Strukturierung des Themas. Wenn Sie selbst vorgefertigte Karten zur Präsentation verwenden wollen, dann versehen Sie sie unbedingt an einer unauffälligen Stelle mit Nummern, damit Sie nicht stundenlang sortieren müssen, falls Ihnen der Stapel aus der Hand fällt.

Wenn Sie Handouts, also schriftliche Zusammenfassungen oder ähnliche Unterlagen, an die Zuhörer verteilen wollen, dann tun Sie das immer am Ende Ihres Vortrags. So vermeiden Sie, dass Ihr Publikum während Ihrer Präsentation in Unterlagen blättert, anstatt Ihnen zuzuhören.

| Technik                | Besonders gut geeignet für  | Nachteile  |
|------------------------|---|--|
| Whiteboard/<br>Tafel   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideensammlung</li> <li>• kleines Publikum</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notizen müssen abgewischt werden, um Platz für neue zu schaffen</li> </ul>      |
| Overhead-<br>projektor | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vorgefertigte Inhalte</li> <li>• umfangreiche Präsentationen</li> <li>• Publikum jeder Größe</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• je nach Lichtverhältnissen schwer lesbar</li> <li>• Störanfälligkeit</li> </ul> |
| Flipchart              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisprotokoll (Diskussion)</li> <li>• Ideensammlung</li> <li>• Workshop</li> <li>• kleines Publikum</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• einzelne Blätter schlecht transportierbar und archivierbar</li> </ul>           |
| Computer mit<br>Beamer | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikum jeder Größe (abhängig von der Leistungsfähigkeit)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Störanfälligkeit</li> </ul>   |
| Pinboard/<br>Metaplan  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppenarbeiten</li> <li>• Ideen des Publikums integrieren</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vorgefertigte Karten sind teuer</li> </ul>                                      |

*Welche Präsentationstechnik eignet sich für welchen Zweck?*

## Lampenfieber abbauen

Lampenfieber ist eine Stressreaktion, gegen die wir wenig tun können. Die beste Art des Umgangs mit dem Lampenfieber ist, es als etwas völlig Normales zu akzeptieren und mit ihm zu leben, statt es zu unterdrücken.

Eine sorgfältige inhaltliche und mentale Vorbereitung ist die wichtigste Strategie gegen das Lampenfieber. Nehmen Sie Pannen vorweg und überlegen Sie sich eine Methode, mit ihnen umzugehen, denn wie oft passiert uns ein Missgeschick, das uns dumm aussehen lässt. Erst im Nachhinein fallen uns tausend mögliche Kommentare oder Reaktionen ein, mit denen wir die Situation hätten retten können. Überlegen Sie sich also vorher, was Ihnen alles passieren kann:

- Niemand hört Ihnen zu.
- Sie verlieren den Faden.
- Sie sind ungeschickt (werfen Ihr Wasserglas um o. Ä.).
- Die Technik versagt.

Sicher fallen Ihnen noch mehr Probleme ein, mit denen Sie konfrontiert werden, und noch mehr Fettnäpfchen, in die Sie treten könnten. Überlegen Sie vorher, was alles passieren könnte, und überlegen Sie auf jeden Fall, wie Sie darauf reagieren könnten, dann werden Sie gelassen der Dinge harren, die da auf Sie zukommen.

Gehen Sie den Tag vor einem wichtigen Termin oder einer großen Präsentation in aller Ruhe an. Stehen Sie früh genug auf und seien Sie zeitig am Ort des Geschehens. Zeitdruck macht Sie nur noch nervöser, als Sie ohnehin schon sind. Wenn Sie sich gehetzt fühlen, werden Sie auch so aussehen und – was vielleicht schlimmer ist – auch so riechen.

Achten Sie auf Ihr körperliches Wohlbefinden. Essen und trinken Sie leicht, aber ausreichend. Nehmen Sie auch während Ihres Vortrags immer wieder einen Schluck – kohlenstofffreies – Was-

ser. Das löst die Zunge und verschafft Ihnen eine Denkpause. Tragen Sie Kleidung, in der Sie sich wohl und ansehnlich fühlen.

Halten Sie sich immer vor Augen, dass Lampenfieber ein Phänomen ist, das jeder kennt – und für das somit auch jeder Verständnis hat.

Atem- und Entspannungstechniken wie autogenes Training oder Yoga helfen Ihnen mit gezielten Übungen, Stress spontan abzubauen. Und solche Übungen werden Sie auf Ihrem Weg nach oben immer wieder gut gebrauchen können!

## Das Alphabet der Körpersprache

Wie bereits eingangs erwähnt, hat die nichtsprachliche Kommunikation großen Einfluss darauf, wie das Gesagte vom Gegenüber wahrgenommen wird. Nonverbale Kommunikation besteht aus Mimik, Gestik und anderen nichtsprachlichen Äußerungen wie Räuspern, Seufzen, Lachen etc. Durch Ihre Haltung signalisieren Sie deutlich, wie Sie sich fühlen und wie Sie gegenüber Ihrem Gesprächspartner eingestellt sind. Die eigene Körpersprache absolut kontrollieren – das können wohl nur professionelle Schauspieler. Aber auch uns Normalbürgern ist es möglich, Körpersprache gezielt einzusetzen und bewusst wahrzunehmen, wenn wir einige Grundregeln kennen und jede Gelegenheit nutzen, den Gesprächspartner genau zu beobachten.

Vor Publikum zu sprechen ist sicher die schwierigste Übung, wenn es um eine positiv wirkende Körpersprache geht, denn ganz ohne Hilfsmittel fällt es selbst geübten Rednern schwer, mit der eigenen Nervosität umzugehen. Sich – zumindest zur Hälfte – hinter einem Pult verstecken zu können, macht die Sache viel leichter. Stellen Sie sich fest hinter das Pult, stützen Sie sich aber nicht darauf ab. Legen Sie Ihre Hände locker ab und vermeiden

Sie den Eindruck, Sie müssten das Pult festhalten – oder umgekehrt. Schauen Sie sich doch mal im Fernsehen eine Debatte aus dem Bundestag an. Dort können Sie verschiedene Arten kennen lernen, wie man sich hinter einem Rednerpult (nicht) bewegen kann. Jede hat ihre eigene Wirkung.

Auch für das Reden ohne Pult gibt es Anschauungsmaterial: Imitieren Sie die Art, wie sich Moderatoren von Fernsehshows verhalten. Stehen Sie in locker-entspannter Haltung auf beiden Beinen. Wenn die Nervosität Sie packt, dann gehen Sie einige – kleine – Schritte auf und ab. Halten Sie Ihre Hände über der Gürtellinie. Das gelingt Ihnen besser, wenn Sie Stichwort-Karten vorbereitet haben (siehe hierzu den Abschnitt »Überzeugend präsentieren – Die Vorbereitung«). Stecken Sie die Hände nie in die Hosen- oder Jackentasche. Das wirkt nicht nur unsicher, es sieht auch unschön aus.

Ihre Körperhaltung signalisiert Ihrem Gesprächspartner, wie Sie zu ihm stehen (für ihn gilt das Umgekehrte natürlich genauso). Vermeiden Sie deshalb Haltungen, die Angst oder Abwehr signalisieren.

### Kleines ABC der Körpersprache

- *verschränkte Arme = Angst, Abwehr*
- *übereinander geschlagene Beine = Angst, Unsicherheit, aber auch Arroganz*
- *Hände in den Taschen oder vor der Brust verschränkt = mangelndes Selbstbewusstsein und fehlende Selbstsicherheit, Bedürfnis nach Unauffälligkeit*
- *zurückgelehnte Haltung, Arme über dem Kopf verschränkt = Gefühl der Überlegenheit*
- *schräg gehaltener Kopf = mitfühlende Position, »Ich bin ungefährlich.«*
- *beim Sprechen oder Zuhören gesenkter Kopf = Gefühl der Unterlegenheit*
- *Hände beim Sprechen an oder vor den Mund halten = Unsicherheit, Schüchternheit*
- *mit den Haaren oder dem Bart spielen = Unsicherheit*
- *an der äußersten Stuhlkante sitzen = sich unwohl fühlen, auf dem Sprung sein*
- *krummer Rücken = Unterwürfigkeit, Demut*
- *rhythmische Bewegungen von Fingern, Füßen, Beinen (z.B. mit den Fingern auf der Tischplatte trommeln) = Nervosität, Ungeduld*
- *sich am Kopf kratzen = »Ich brauche Zeit zum Nachdenken.«*
- *hochgezogene Augenbrauen = Verwunderung, Überraschung*
- *weit geöffnete Augen: Wachheit, Aufmerksamkeit*

Suchen Sie den Blickkontakt mit Ihren Zuhörern, denn so fordern Sie sie zur Konzentration auf. Bedenken Sie möglichst jeden Ihrer Zuhörer regelmäßig mit einem Blick. Das funktioniert natürlich nur bei einem kleinen Publikum. Sprechen Sie vor einem großen Auditorium, dann suchen Sie sich einige Personen in den ersten Reihen aus, die Sie immer wieder anschauen. Direkter Augenkontakt

wirkt offen und freundlich. Außerdem haben Sie die Möglichkeit, die Reaktion Ihrer Zuhörer zu erkennen und darauf einzugehen. Finden Sie einen Mittelweg zwischen dem Fixieren einer Person und dem unstillen Hin- und Herwandern Ihres Blicks. Fixieren wirkt bedrohlich und musternd, das zu schnelle Umherschweifen des Blicks wirkt nervös.

Als Redner werden Sie beobachtet. Das lässt sich nicht vermeiden. Versuchen Sie deshalb gar nicht erst, sich klein zu machen oder sich zu verstecken, sondern zeigen Sie sich in voller Größe: heben Sie den Kopf, senken Sie die Schultern und versuchen Sie, gerade zu stehen.

In einem Gespräch, das am Tisch stattfindet, ist es schon leichter, seine Körpersprache unter Kontrolle zu halten: Sitzen Sie immer gerade und entspannt auf der Mitte der Sitzgelegenheit, also nicht auf der äußersten Stuhlkante und auch nicht zu weit zurückgelehnt, auch dann nicht, wenn Sie auf einem Sofa Platz nehmen. Stellen Sie beide Füße fest auf den Boden. Das gibt Ihnen beim Sprechen Sicherheit und verleiht Ihrer Stimme einen festen Klang.

Wenden Sie sich der sprechenden Person zu – möglichst mit Ihrem gesamten Körper – und sehen Sie sie an. Signalisieren Sie ihr durch Kopfnicken oder Lächeln, dass Sie ihr bei ihren Ausführungen folgen. So motivieren Sie sie weiterzusprechen.

Behalten Sie Ihre Hände unter Kontrolle. Wenn Sie sich unsicher fühlen, dann machen Sie sich Gesprächsnotizen. Das wirkt besser, als wenn Sie sich nervös kratzen oder immer wieder den Sitz Ihrer Brille oder Krawatte korrigieren.

Der erste Eindruck, den man von einem Menschen bekommt, ist oft sein Händedruck. Ein schlaffer (möglichst auch noch feuchter) Händedruck fällt jedem Menschen unangenehm auf. Er wirkt ängstlich, vielleicht sogar feige, und erinnert an das Erlebnis, einen rohen Fisch in der Hand zu halten. Ein zu fester Druck schmerzt nicht nur, er wirkt angeberisch und einschüchternd. Wählen Sie also den

Mittelweg. Und sollten Sie feuchte Hände haben: Auch dagegen lässt sich etwas unternehmen – fragen Sie Ihren Arzt oder Apotheker!

## Setzen Sie sich in Szene – PR in eigener Sache

Durch Leistung überzeugen – das ist die halbe Miete. Aber eben nur die halbe. Die andere Hälfte besteht daraus, sich selbst und die eigene Leistung richtig in Szene zu setzen.

Vielleicht haben Sie sich auch schon einmal über einen solchen Vorfall geärgert: Gemeinsam mit einem Kollegen haben Sie ein Projekt erledigt, eine besonders gute Idee gehabt oder einen besonders vorteilhaften Vertragsabschluss erreicht. Einige Tage später hören Sie von anderer Seite, was für ein toller Kerl doch Ihr Kollege ist, dass er so was hinkriegt. Er hat also Ihren Anteil an der Arbeit verschwiegen oder sich sogar Ihre Leistungen ans Revers geheftet. Sie ärgern sich zwar, aber Sie sagen nichts. Das ist schließlich nicht Ihre Art. Schön und gut. Bescheidenheit ist eine Tugend. Doch denken Sie mal an Beispiele aus Ihrer eigenen Umgebung: Wer hat in der Regel den meisten beruflichen Erfolg? Die stillen Arbeiter, die ständig bereit sind, Zusatzaufgaben zu übernehmen, und diese zur Zufriedenheit aller erledigen, ohne sich zu beschweren und ohne den gerechten Lohn dafür einzufordern? Wohl kaum. Befördert werden eher die, die es schaffen, ihre Leistungen zur rechten Zeit an der richtigen Stelle ins rechte Licht zu setzen.

Etwas PR in eigener Sache ist also unbedingt notwendig, um den Aufstieg zu schaffen. Doch Vorsicht: Sich wichtig zu machen ist eine Kunst, die geübt sein will. Denn zwei Dinge sind klar: Wer auf sich aufmerksam macht, wird auch gesehen, und das heißt, Fehler werden augenfälliger und Neider bekommen eine Angriffsfläche. Und wer die Sache

übertreibt, kommt auch nicht zum Erfolg, sondern hat bald seinen Ruf als Angeber weg. Der Mittelweg ist also der richtige, denn auch im Arbeitsalltag gehören weder Maulhelden noch Stockfische zu den erfolgreichsten Spezies.

Die notwendigen Schritte zu einer gelungenen Eigen-PR sind die, die auch ein Profi für eine Werbekampagne vollziehen würde:

- 1 Definieren Sie Ihren USP (Unique Selling Proposition). Ein USP ist die Eigenschaft, die ein Produkt – das in diesem Falle Sie selbst sind – einzigartig und unverwechselbar macht. Überlegen Sie sich: Was können Sie, was die anderen nicht können? Was ist Ihre herausragendste (positive) Charaktereigenschaft? Nur wenn Sie diesen USP klar formuliert haben, können Sie ihn auch vermitteln.
- 2 Definieren Sie Ihre Zielgruppe und lernen Sie sie kennen. Wer entscheidet, ob Sie weiterkommen? Ihr Abteilungsleiter? Die Geschäftsführung? Ihre Kollegen? Wen müssen Sie am dringendsten von sich überzeugen, wer kann Ihnen dabei helfen? Mit der Beantwortung dieser Fragen legen Sie fest, wer Ihre Haupt- und wer Ihre Nebenzielgruppen sind. Diese kennen zu lernen bedeutet schließlich, ihre Interessen, Vorlieben und Abneigungen in Erfahrung zu bringen und darauf zugeschnittene Maßnahmen zu entwickeln.
- 3 Entwickeln Sie kreative Maßnahmen. Das bedeutet in Ihrem Fall, Engagement zu zeigen und immer wieder auf Ihre Leistungen und Fähigkeiten aufmerksam zu machen. Bitten Sie Ihre Vorgesetzten regelmäßig um Feedback, auch wenn Sie dabei kritische Kommentare in Kauf nehmen müssen. Übernehmen Sie zusätzliche Aufgaben und bilden Sie sich in Eigeninitiative fort, um Ihren Verantwortungsbereich erweitern zu können.
- 4 Last but not least: Achten Sie auf Ihr Äußeres. Der beste Inhalt ist im Kampf um Aufmerksamkeit wenig wert, wenn die Verpackung nicht stimmt. Den Aufstieg wird man Ihnen nur zutrauen, wenn Sie dementsprechend gekleidet und gepflegt sind.