



Michael Oefner

Souverän auftreten in der Business- kommunikation

Erfolgsschlüssel für Verhandlungen,
Präsentationen, Meetings und
Gespräche

2. Auflage



Springer Gabler

Souverän auftreten in der Businesskommunikation

Michael Oefner

Souverän auftreten in der Business- kommunikation

Erfolgsschlüssel für Verhandlungen,
Präsentationen, Meetings und
Gespräche

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Michael Oefner
TALKtrainer GmbH
Luzern, Schweiz

ISBN 978-3-658-42729-0 ISBN 978-3-658-42730-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42730-6>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021, 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

*Für Tabitha, die mir immer wieder zeigt,
dass man im Leben oft auch ganz ohne Worte
am allermeisten sagen kann.*

Vorwort

Im Business gilt: Wer souverän und überzeugend kommuniziert, hat automatisch mehr Erfolg – sei es bei Verhandlungen, bei Präsentationen, bei Meetings oder ganz allgemein im Austausch mit seinem Umfeld.

Was mich dabei als Kommunikationstrainer immer wieder fasziniert, ist der Umstand, wie es gewissen Leuten mit scheinbarer Leichtigkeit gelingt, schwierige Situationen mit Worten zu lösen. Und wie es andere wiederum fertigbringen, entspannte Situationen mit wenigen Worten in ein regelrechtes Schlachtfeld zu verwandeln.

Durch diesen Ratgeber erhalten Sie eine prall gefüllte Toolbox mit ganz vielen praktischen Werkzeugen für die Businesskommunikation. Und Sie erfahren vor allem auch, wie Sie diese Werkzeuge optimal anwenden können.

Übrigens: Bei meiner eigenen Kommunikation achte ich stets auf die folgenden drei Dinge, die eng miteinander zusammenhängen:

1. Ziel → Ich frage mich: Was will ich ganz genau erreichen?
2. Taktik → Nach der exakten Zieljustierung kann ich mir überlegen, auf welchem Weg ich das gesteckte Ziel erreichen kann.
3. Vorbereitung → Durch die Zieljustierung und die taktischen Überlegungen zwingt mich automatisch zur Vorbereitung.

Das ergibt mein, wie ich es nenne, magisches Kommunikationsdreieck, in dem ich mich konsequent zu bewegen versuche. Und zwar immer mit dem wichtigen Spruch im Hinterkopf: Sage nicht alles, was du weißt, aber wisse immer, was du sagst.

Ein wichtiger Hinweis liegt mir hier noch ganz besonders am Herzen: Selbstverständlich sollen sich in diesem Ratgeber alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen fühlen. Der besseren Lesbarkeit halber verwende ich aber das generische Maskulinum. Denn wenn z. B. aus der «herrenlosen Damenhandtasche auf dem Zebrastrreifen» plötzlich eine «personenentfremdete, primär vom weiblichen Bevölkerungsanteil bevorzugte Handtasche auf den für feminine, maskuline und diverse Verkehrsteilnehmende vorgesehenen Zebrastrreifen» wird, liest sich das einfach nicht mehr flüssig. Zumal in diesem Beispiel trotz aller Genderkonformität offen bleibt, welchem Geschlecht sich

denn eigentlich das Zebra zugehörig fühlt, das großzügigerweise seine Streifen für unsere Sicherheit zur Verfügung stellt.

Also, ob Dame oder Herr oder divers ausgerichtet: Ich wünsche Ihnen durch diesen Ratgeber ganz viele wertvolle Einsichten und vor allem viel Erfolg in Ihrer Kommunikation. Und wer weiß, vielleicht treffen wir uns ja mal persönlich – ich würde mich freuen!

Ihr

Michael Oefner

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Über den Autor.....	XIII
Die PaMuHuSch-Formel für souveräne Gewinner	1
1	Kommunikation..... 5
1.1	Ehrliche Motivation..... 6
1.2	Selbstvertrauen fördern..... 8
1.3	Sach- und Beziehungsebene..... 10
1.4	Verbale und nonverbale Signale 12
1.5	Überzeugende Körpersprache..... 14
1.6	Erster Eindruck 16
1.7	Souveräner Blickkontakt 18
1.8	Dynamische Gestik..... 20
1.9	Reibungsfreier Kommunikationskreislauf..... 22
1.10	Spannungen begegnen..... 24
1.11	Ansprechendes Äußeres..... 26
1.12	Videokonferenzen und Telefongespräche 28
1.13	Zusammenfassung: 10 Erfolgsregeln für die Kommunikation 30
2	Verhandlungstechnik..... 33
2.1	Offensiv vs. defensiv 34
2.2	Verhandlungszone ausloten 36
2.3	Überzeugende Argumentation..... 38
2.4	Passender Verhandlungsstil 40
2.5	Präzise Vorbereitung..... 42
2.6	Praktisches Vorbereitungsschema 44
2.7	Aktiver Einstieg 48
2.8	Starke Verhandlungsphase 50

2.9	Erfolgreicher Abschluss.....	52
2.10	Druck erzeugt Gegendruck.....	54
2.11	Angriffe abwehren	56
2.12	Gründliche Nachbearbeitung.....	58
2.13	Zusammenfassung: 10 Erfolgsregeln für die Verhandlungstechnik.....	60
3	Präsentationstechnik/Rhetorik	63
3.1	Exakte Zieljustierung	64
3.2	Genaue Publikumsausrichtung.....	66
3.3	Konsequente Reduktion	68
3.4	Überzeugender Aufbau	70
3.5	Packender Einstieg	72
3.6	Wirkungsvoller Schluss.....	74
3.7	Powervolles PowerPoint	76
3.8	Praktisches Handout.....	78
3.9	Nervosität aushalten	80
3.10	Optimales Manuskript.....	82
3.11	Sorgfältige Übung	84
3.12	Umgang mit Fragen	86
3.13	Zusammenfassung: 10 Erfolgsregeln für Präsentationen.....	88
4	Meetingmethodik	91
4.1	Klare Zielorientierung	92
4.2	Praktisches Strukturmodell	94
4.3	Gewissenhafte Vorbereitung.....	98
4.4	Konsequente Meetingleitung.....	100
4.5	Motivierte Teilnehmende.....	102
4.6	Schlanke Agenda	104
4.7	Straffes Zeitmanagement	106
4.8	Mutige Entscheidungsfreude	108

4.9	Aussagekräftiges Protokoll	110
4.10	Vernünftige Regeln	112
4.11	Meetingterroristen stoppen.....	114
4.12	Passende Raumgestaltung	116
4.13	Zusammenfassung: 10 Erfolgsregeln für die Meetingmethodik.....	118
5	Führungskommunikation	121
5.1	Motivator, Vorbild und Vertrauter	122
5.2	Offen kommunizierte Wertschätzung.....	124
5.3	Richtiges Zuhören	126
5.4	Wirksames Teambuilding	128
5.5	Positive Fehlerkultur.....	130
5.6	Umgang mit Kritik	132
5.7	Gut geführte Vorstellungsgespräche.....	134
5.8	Erfolgreiche Mitarbeitergespräche.....	136
5.9	Talente fördern.....	138
5.10	Veränderungen etablieren.....	140
5.11	Umgang mit Stress	142
5.12	Erfolgreiches Networking	144
5.13	Zusammenfassung: 10 Erfolgsregeln für die Führungskommunikation.....	146
	Nachwort	148
	Anhang – Leeres Vorbereitungsschema zum selbst ausfüllen	149

Über den Autor

Michael Oefner ist Experte für das gesprochene Wort im Business. Als Trainer, Coach und Speaker inspiriert und unterstützt er Fach- und Führungskräfte, um optimal zu kommunizieren. Er hilft seinen Kunden, ihren Erfolg durch souveränes Auftreten und wirkungsvolle Taktiken zu steigern. Zu seinen Spezialgebieten gehören die Verhandlungs- und Präsentationstechnik, Körpersprache und Meetingkultur.



Nach einer kaufmännischen Ausbildung war Michael Oefner im Marketing und Eventmanagement tätig. 2008 gründete er mit der TALKtrainer GmbH sein eigenes Unternehmen. Zu den Kunden zählen namhafte Großkonzerne sowie kleine und mittelgroße Unternehmen. Auch zahlreiche Non-Profit-Organisationen nutzen die Dienste. Michael Oefner ist zudem Dozent bei diversen Bildungsinstituten und er nimmt verschiedene Lehrmandate an Hochschulen und Universitäten wahr.

Michael Oefner
TALKtrainer GmbH
www.talktrainer.ch



Die PaMuHuSch-Formel für souveräne Gewinner

«The Winner Takes It All» hat die Band ABBA in ihrem Welthit gesungen. Das gilt auch für die Kommunikation im Business, denn hier haben Gewinner oft auf der ganzen Linie Erfolg. Und im Business gibt es nicht nur Geld, sondern vor allem auch Personen für sich und für seine Ideen zu gewinnen: Kunden, Mitarbeitende, Vorgesetzte, Verhandlungspartner, Meetingteilnehmende, Zuhörende im Publikum und viele, viele mehr. Souveränes Auftreten ist dabei meistens der wichtigste Schlüssel für den Erfolg, oder eben: für den Gewinn.

Doch bevor wir uns Gedanken über irgendwelche Theorien und Praktiken machen, gilt es zuallererst, die PaMuHuSch-Formel kennenzulernen. Diese setzt sich aus **Passion**, **Mut**, **Humor** und **Schlagfertigkeit** zusammen. Ohne diese vier Elemente ist es schwierig bis unmöglich, seine Ziele zu erreichen und zum Gewinner zu werden. Allen Tipps und Tricks, denen Sie in diesem Ratgeber begegnen, liegt die konsequente Anwendung der PaMuHuSch-Formel für souveräne Gewinner zugrunde, deren Zutaten im Detail wie folgt aussehen:

Passion

Passion gewinnt immer. Denn Passion oder Leidenschaft ist der Antrieb des Erfolgs. Talent ist gut. Erfahrung ist besser. Aber Passion ist am besten, weil sie uns antreibt und uns motiviert, das zu tun, was wir tun wollen oder manchmal auch ganz einfach tun müssen. Passion wirkt sich direkt auf unser Durchsetzungsvermögen und auf unsere Ausstrahlung aus. Die Chinesen sagen: «Wer kein freundliches Gesicht hat, soll auch kein Geschäft eröffnen!» Und man könnte anfügen: Wer kein freundliches Gesicht hat, soll generell nicht mit seinen Mitmenschen kommunizieren. Darum darf es auch keine verbissene Passion sein, von der wir uns leiten lassen, sondern vielmehr eine freundliche, motivierte und positive Passion.

Mut

Mut gewinnt immer. Den Mutigen gehört nicht nur die Welt, sondern auch der Erfolg in der Kommunikation. Natürlich ist nicht alles einfach in der Kom-

munikation. Und manches mag vielleicht anfänglich fast unerreichbar scheinen, wie z. B. das Sprechen vor großem Publikum. Doch hier gilt: Nicht, weil die Dinge unerreichbar sind, wagen wir sie nicht, sondern, weil wir es nicht wagen, bleiben sie unerreichbar. Deshalb muss man gewisse Dinge in der Kommunikation ganz einfach tun, um sie zu erreichen. Erfahrung und Routine sind sehr wertvoll in der Kommunikation. Dazu kommt man allerdings nur, wenn man den Mut aufbringt, ins kalte Wasser zu springen. Darum: Nur Mut, es kommt schon gut, denn mit Mut beginnen oft die besten Geschichten.

Humor

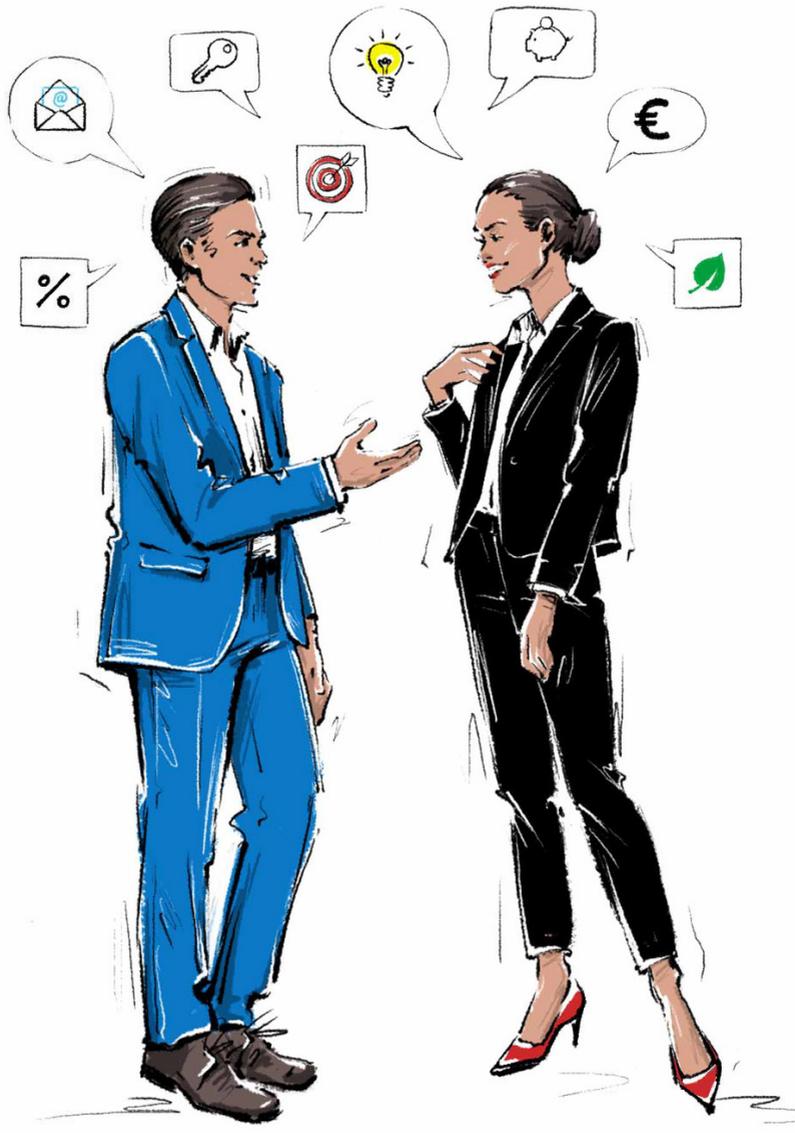
Humor gewinnt immer. Schließlich ist Lachen gesund. Und logisch, dass Humor auch immer ein gewisses Niveau haben muss. Heiterkeit fördert gute Laune und gut gelaunte Leute leisten und erreichen mehr als Miesepeter und Sauertöpfe. Humor hilft uns auch, den Dingen den richtigen Stellenwert zu geben und vor allem, um ihnen nicht *zu viel* Wert beizumessen. In der Kommunikation kann – trotz bester Vorbereitung – immer mal wieder etwas schiefgehen. Und da darf man dann ruhig auch mal über sich selbst lachen, denn eine tüchtige Portion Selbstironie macht durchaus sympathisch. Somit ist Humor, wie jemand mal treffend gesagt hat, effektiv das Passwort fürs Leben¹.

Schlagfertigkeit

Schlagfertigkeit gewinnt immer. Dummerweise ist Schlagfertigkeit das, worauf man erst 24 Stunden später kommt ... Tja, hinterher ist man natürlich immer schlauer. Bei der Schlagfertigkeit ist es jedoch vor allem wichtig, in einer wichtigen Situation *überhaupt* zu reagieren und nicht einfach nur verlegen zu schweigen und damit wertvollen Boden zu verlieren. Entscheidend ist somit nicht so sehr, *was* man genau sagt, sondern *dass* man etwas sagt. Wer in einer entsprechenden Situation das erstbeste, was ihm gerade einfällt, mutig raushaut, lässt sich nicht auf der Nase herumtanzen. Das ist viel besser, als auf die perfekte Eingebung zu warten – und dies 24 Stunden lang.

¹ «Das Passwort fürs Leben heißt Humor», Martin-Niels Däfler, Springer Gabler, 2017, ISBN 978-3-658-17301-2

Zusammengefügt ergeben diese vier Grundzutaten die erfolgsversprechende PaMuHuSch-Formel, die es in der Kommunikation konsequent anzuwenden gilt. Achten Sie also darauf, dass Sie in Ihrer Kommunikations-Toolbox immer die vier Werkzeuge **Passion**, **Mut**, **Humor** und **Schlagfertigkeit** dabei haben und dass Sie diese auch wirklich mutig einsetzen. Denn damit sind Sie bestens gerüstet für die Kommunikation in Ihrem Businessalltag. Und damit werden Sie zum souveränen Gewinner. Und freuen Sie sich, denn: «The Winner Takes It All».





1 Kommunikation

Kommunikation ist wohl die wichtigste von allen Kompetenzen, die uns zur Verfügung stehen. Ab dem allerersten Moment, in dem wir das Licht der Welt erblicken, kommunizieren wir. Durch Kommunikation teilen wir uns mit, wir nehmen Informationen auf, tauschen uns aus. Bekanntlich können wir gar nicht *nicht* kommunizieren, denn selbst wenn wir nichts sagen, redet unser Körper. Darum ist die Körpersprache in der Kommunikation überaus wichtig.

Aber natürlich fällt auch der Sprache selbst, also den Worten, großes Gewicht zu. Tatsächlich sind die optimalen Worte der rote Teppich für den Erfolg. Und oft genug waren die falschen Worte schon der Grund für eine Katastrophe ...

Kommunikation ergibt sich also aus der Vielzahl an Signalen, die wir senden und empfangen. Und von diesen Signalen sind wiederum die Gefühle abhängig. Und von den Gefühlen die Befindlichkeit. Und von der Befindlichkeit die Ausstrahlung. Und von unserer Ausstrahlung der Erfolg. Somit hängt in der Kommunikation alles dicht zusammen. Aus diesem Grund sind auch alle Bereiche aus diesem Ratgeber eng miteinander verknüpft.

Und obwohl natürlich alle Menschen individuell und einzigartig sind, gleichen wir uns alle doch sehr in Bezug auf unsere Bedürfnisse in der Kommunikation. Daher gibt es gewisse Muster und Grundsätze, die generell zum Erfolg führen, während andere zum Scheitern verurteilt sind.

Ganz wichtig in der Kommunikation: Rechnen Sie immer mit Überraschungen. Diese machen das Leben bekanntlich spannend. Und vergessen Sie nie: Wer im Fokus steht, eckt mitunter auch mal an. Doch schon Platon philosophierte: «Ich kenne keinen sicheren Weg zum Erfolg, aber einen sicheren Weg zum Misserfolg: Es allen recht machen zu wollen.» Lassen Sie sich also nicht entmutigen, wenn Ihr Kommunikationsstil nicht immer allen zusagt.

Und zu guter Letzt sei nochmals an die Grundelemente Passion, Mut, Humor und Schlagfertigkeit erinnert. Diese vier Joker sollten Sie immer einstecken, damit Sie sie bei Bedarf aus dem Ärmel schütteln können. So sind Sie optimal vorbereitet für eine erfolgreiche und sympathische Kommunikation.