



MANAGEMENT-INSTITUT  
DR. A. KITZMANN

Seminare für Fach- und  
Führungskräfte

# Rhetorik. Wirksam kommunizieren.

## Impulse für den modernen Kommunikationsalltag

Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG  
Am Germania Campus · Dorpatweg 10 · 48159 Münster · Germany  
[kitzmann.biz](http://kitzmann.biz)



Gemeinsam.  
Weiterbildungen  
seit 1975.



Präsenztrainings



Online-Seminar



E-Learning



1-on-1-Online-Coachings



Teilnehmertandems  
für den Lerntransfer



# Kommunikation: Professionelle Wirkung durch Sprache und Auftreten

Herzlich Willkommen

Liebe Leserinnen und Leser,

Kommunikation ist der Schlüssel zu erfolgreicher Zusammenarbeit, Führung und persönlicher Wirkung. Sie entscheidet darüber, ob Teams im Einklang arbeiten, Konflikte konstruktiv gelöst werden, Verhandlungen zu Ergebnissen führen und Botschaften nachhaltig wirken. Sprache und Verhalten prägen nicht nur Inhalte, sondern auch Beziehungen, Strukturen und Entscheidungsprozesse. Gerade in einer Arbeitswelt, die zunehmend von Digitalisierung, kultureller Vielfalt und hoher Geschwindigkeit geprägt ist, sind bewusste Kommunikationsstrategien unverzichtbar.

Wissenschaftliche Erkenntnisse bestätigen, dass Zuhörende Botschaften nicht nur am Inhalt messen, sondern vor allem an der Art, wie sie vermittelt werden. Faktoren wie Glaubwürdigkeit, Stimme, Körpersprache, Klarheit und Authentizität wirken oft stärker als Zahlen oder Daten. Wer diese Mechanismen versteht und gezielt einsetzt, schafft Vertrauen, Motivation und Orientierung – Fähigkeiten, die in allen beruflichen Kontexten entscheidend sind.

Das Management-Institut Dr. A. Kitzmann unterstützt Fach- und Führungskräfte seit Jahrzehnten bei der Weiterentwicklung dieser Kompetenzen. Seminare, Coachings und E-Learnings verbinden fundierte Modelle mit praxisnahen Methoden, die sofort anwendbar sind. Dieses Whitepaper vereint zentrale Themen, die für Fach- und Führungskräfte besonders relevant sind: Rhetorik, Konfliktmanagement, Argumentation, Verhandlung, Schlagfertigkeit, Körpersprache, der Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden und Kunden sowie Präsentationstraining. Jedes Kapitel vermittelt Einblicke, Tipps, Reflexionen und Beispiele aus der Praxis. Ziel ist, Impulse zu geben, die direkt umsetzbar sind – für souveränes, überzeugendes und wirksames Handeln im Berufsalltag.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen – und wertvolle Impulse für Ihre Kommunikation!



Herzliche Grüße  
Ihr Team vom Management-Institut Dr. A. Kitzmann

# 1. Rhetorik: Wirkungsvoll sprechen, überzeugend handeln

Rhetorik ist die bewusste Gestaltung von Sprache, um Menschen zu erreichen, zu überzeugen und zu bewegen. Sie gilt als älteste Kommunikationskunst der Menschheit und ist bis heute von zentraler Bedeutung für beruflichen Erfolg. Aristoteles beschrieb die drei Dimensionen Logos, Ethos und Pathos: Logische Argumente, Glaubwürdigkeit der sprechenden Person und emotionale Ansprache bilden die Säulen jeder überzeugenden Rede. Moderne Forschung ergänzt: Auch Struktur, Körpersprache und Stimme prägen entscheidend, ob eine Botschaft wirkt.

Eine Studie der Universität Hohenheim (2021) zeigt, dass Redner\*innen, die klar strukturieren, abwechslungsreich sprechen und persönliche Glaubwürdigkeit ausstrahlen, als kompetenter und sympathischer wahrgenommen werden. Entscheidend ist nicht makellose Perfektion, sondern eine authentische Präsenz, die Interesse weckt. Rhetorische Stärke ist dabei kein angeborenes Talent, sondern eine erlernbare Fähigkeit. Wer sie trainiert, gewinnt Schritt für Schritt mehr Sicherheit und Wirkung.

Rhetorik ist mehr als die Fähigkeit, vor großem Publikum zu sprechen. Sie zeigt sich auch in alltäglichen Situationen: beim Teammeeting, im Kundengespräch oder in Verhandlungen. Gerade dort entscheidet sich, ob die eigene Botschaft ankommt und ob andere überzeugt werden. Das Ziel besteht darin, Sprache bewusst einzusetzen, Inhalte klar zu strukturieren, emotionale Bilder zu erzeugen und dabei authentisch zu wirken. So entsteht eine Kommunikation, die nicht nur informiert, sondern inspiriert.



Was bedeutet das für Ihre berufliche Kommunikation?

**Die folgenden Tipps zeigen, wie Sie Ihre rhetorische Präsenz mit Klarheit, Struktur und Authentizität stärken – über reine Inhalte hinaus.**

1. Beginnen Sie mit einem klaren Einstieg, der Aufmerksamkeit weckt – etwa durch eine Frage, eine kleine Geschichte oder ein Bild.
2. Strukturieren Sie Ihre Rede einfach. Drei Hauptpunkte sind meist ausreichend, um einen roten Faden zu halten.
3. Verwenden Sie kurze Sätze und konkrete Beispiele, um komplexe Inhalte verständlich zu machen.
4. Variieren Sie Lautstärke, Tempo und Pausen, um Spannung aufzubauen und wichtige Aussagen hervorzuheben.
5. Nutzen Sie Blickkontakt, um Ihr Publikum aktiv einzubeziehen. Wechseln Sie die Blickrichtung bewusst.
6. Setzen Sie offene Gesten ein, die Ihre Worte unterstreichen, und vermeiden Sie verschlossene Körpersprache.
7. Bauen Sie Pausen ein, damit Inhalte wirken können und das Publikum Zeit zum Nachdenken hat.
8. Üben Sie regelmäßig, auch in kleinen Situationen wie Teammeetings, um Routine zu entwickeln.
9. Analysieren Sie Ihre Wirkung durch Videoaufnahmen, um Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen.
10. Achten Sie auf Authentizität: Bleiben Sie sich selbst treu, statt eine Rolle zu spielen.

## Fallbeispiel

Eine Teamleiterin in einem Technologieunternehmen sollte ein komplexes Projekt im Vorstand vorstellen. Anfangs überfrachtete sie ihre Präsentation mit Fachjargon und langen Sätzen. Nach einem Rhetorikseminar strukturierte sie ihre Rede nach dem Dreisatz, setzte bewusst Pausen und nutzte bildhafte Metaphern. Das Resultat: erhöhte Aufmerksamkeit, mehr Rückfragen und schließlich die Zustimmung für das Vorhaben – ein spürbarer Zuwachs an Wirkung.

Die folgenden Fragen unterstützen Sie dabei, zentrale Aspekte Ihrer Gesprächsführung bewusst zu beleuchten. Sie helfen, Routinen sichtbar zu machen, neue Denkprozesse anzustoßen und Entwicklungspotenziale zu erkennen. Nehmen Sie sich bewusst einen Moment Zeit – denn oft liegt die größte Veränderung nicht im schnellen Handeln, sondern im bewussten Hinschauen.

- Welche rhetorischen Mittel machten den Unterschied im zweiten Vortrag?
- Warum erhöhte die Dreisatz-Struktur die Aufmerksamkeit des Publikums?
- Welche Wirkung hatten Pausen und Metaphern?
- Wie hätte die Rede gewirkt, wenn sie beim alten Stil geblieben wäre?
- Welche Rolle spielte Authentizität im neuen Auftritt?
- Wie hätten die Zuhörenden auf eine reine Faktenaufzählung reagiert?



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.

## Abschlussimpuls

Rhetorik ist kein Privileg weniger, sondern eine Fähigkeit, die jede Person entwickeln kann. Wer Sprache bewusst einsetzt, bewegt nicht nur Gedanken, sondern auch Emotionen. Im Kern geht es nicht darum, perfekt zu wirken, sondern glaubwürdig. Mit Übung entsteht Sicherheit, mit Erfahrung wächst Ausdruckskraft. Rhetorik bedeutet: Inhalte so zu formulieren, dass sie verstanden, erinnert und geteilt werden.

## Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps

**Elisabeth Wehling: Politisches Framing.** Verdeutlicht, wie Sprache Denkraum schafft und Deutungen steuert.

**Cicero: Über den Redner.** Klassische Grundlagen, die bis heute Orientierung bieten.

**Nancy Duarte: Resonate.** Vermittelt, wie Reden und Präsentationen durch Dramaturgie an Kraft gewinnen.



## E-Learning

Gespräche mit Mitarbeitenden konstruktiv und nachhaltig führen  
Flexibel, fundiert und praxisnah in  
Ihrem Tempo lernen Sie die wichtigsten Gesprächsformate kennen und trainieren den souveränen Umgang mit herausfordernden Situationen. Ideal zur Vorbereitung oder als Follow-up.

### E-Learning Gebühr

89,00 € (zzgl. MwSt.)

105,91 € (inkl. MwSt.)



## Seminar Rhetorik

Entwickeln Sie Ihre Führungskompetenz weiter.

### Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)

1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

### Teilnehmende:

max. 9 Personen

### Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr

2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

### Anmeldung

+49 251 20205-0

info@kitzmann.biz

www.kitzmann.biz

## 2. Konfliktmanagement: Spannungen konstruktiv nutzen

Konflikte sind unvermeidbar, wenn Menschen zusammenarbeiten. Unterschiedliche Meinungen, Interessen und Arbeitsstile treffen aufeinander – und nicht immer entsteht daraus sofort ein gemeinsames Verständnis. Entscheidend ist, wie mit diesen Spannungen umgegangen wird. Werden Konflikte ignoriert oder unterdrückt, verhärten sich Positionen und das Klima leidet. Werden sie konstruktiv genutzt, entstehen oft neue Ideen, bessere Lösungen und gestärkte Beziehungen.

Das Eskalationsmodell von Friedrich Glasl beschreibt neun Stufen, wie Konflikte sich von ersten Spannungen über Polarisierung bis hin zur totalen Konfrontation entwickeln können. Bereits in frühen Phasen zeigt sich, wie wichtig rechtzeitiges Eingreifen ist. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass Teams mit einer aktiven Konfliktkultur langfristig leistungsfähiger sind, da Spannungen als produktive Ressource genutzt werden.

Effektives Konfliktmanagement bedeutet, Konflikte zu erkennen, anzusprechen und durch strukturierte Gespräche in Lösungen zu überführen. Dabei geht es nicht um Sieg oder Niederlage, sondern um gegenseitiges Verständnis und tragfähige Vereinbarungen. Eine klare Kommunikation, Empathie und das Trennen von Person und Sache sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Führungskräfte und Mitarbeitende profitieren gleichermaßen von Methoden, die Konflikte entemotionalisieren, Bedürfnisse sichtbar machen und gemeinsame Interessen in den Vordergrund stellen.

Konfliktmanagement erfordert Mut, Klarheit und Ausdauer. Wer diese Fähigkeit entwickelt, steigert nicht nur die Produktivität, sondern auch das Vertrauen und die Zufriedenheit in Teams und Organisationen.





Was heißt das konkret für Ihre Zusammenarbeit? Die folgenden Tipps zeigen, wie Sie Konflikte frühzeitig erkennen, klar ansprechen und konstruktiv bearbeiten – jenseits von Schuldzuweisungen oder reiner Vermeidung.

1. Nehmen Sie Konfliktsignale frühzeitig wahr und sprechen Sie sie offen an.
2. Trennen Sie Person und Verhalten, um respektvoll zu bleiben.
3. Verwenden Sie Ich-Botschaften, um eigene Wahrnehmungen darzustellen, ohne Schuldzuweisungen.
4. Hören Sie aktiv zu, um Perspektiven und Bedürfnisse der anderen Seite zu verstehen.
5. Vereinbaren Sie Gesprächsregeln, die respektvolle Kommunikation sichern.
6. Suchen Sie nach gemeinsamen Interessen, anstatt nur Positionen zu verteidigen.
7. Nutzen Sie Moderation, wenn Fronten verhärtet sind.
8. Vereinbaren Sie konkrete Schritte und überprüfen Sie diese gemeinsam.
9. Entemotionalisieren Sie Konflikte, indem Sie auf die Sachebene zurückführen.
10. Betrachten Sie Konflikte als Chance für Verbesserungen und Innovationen



## Fallbeispiel

Ein Team in einem Beratungsunternehmen geriet wegen unterschiedlicher Prioritäten in Streit. Sitzungen eskalierten, Entscheidungen blieben blockiert. Nach einem Konfliktmanagement-Seminar setzten sie klare Gesprächsregeln und führten eine Moderationsrolle ein. Sie lernten, Interessen statt Positionen zu betonen. Ergebnis: mehr Respekt, lösungsorientierte Diskussionen und ein gestärktes Zusammengehörigkeitsgefühl. Der Konflikt wurde zur Grundlage für effizientere Zusammenarbeit.

- Welche Methoden halfen dem Team, den Konflikt zu entschärfen?
- Warum wirkten Gesprächsregeln deeskalierend?
- Welche Rolle spielte die Betonung von Interessen statt Positionen?
- Wie hätte die Situation ausgesehen, wenn das Team Konflikte weiter ignoriert hätte?
- Welche Dynamik entstand durch die Moderationsrolle?
- Wie hat sich das Wir-Gefühl im Team verändert?



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.

## Abschlussimpuls

Konflikte sind keine Störung, sondern ein Signal. Sie zeigen, dass Interessen, Bedürfnisse oder Werte nicht im Einklang sind. Wer Konflikte als Chance versteht, entwickelt nicht nur Lösungen, sondern auch Beziehungen weiter. Es lohnt sich, Spannungen offen und respektvoll anzugehen, statt sie zu vermeiden. Mit klaren Regeln, Empathie und dem Willen zum Verstehen werden aus Konflikten Motoren für Veränderung und Wachstum.

## Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps

**Friedrich Glasl: Konfliktmanagement.** Standardwerk, das Eskalationsstufen und Lösungsstrategien detailliert beschreibt.



**Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation.** Zeigt praxisnah, wie Sprache zur Deeskalation beitragen kann.

**Daniel Goleman: Emotionale Intelligenz.** Verdeutlicht, warum Selbstwahrnehmung und Empathie für Konfliktlösungen entscheidend sind.



## Seminar Konfliktmanagement

Konflikte im Team erkennen, lösen und vorbeugen.

### Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)

1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

### Teilnehmende:

max. 9 Personen

### Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr

2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

### Anmeldung

+49 251 20205-0

info@kitzmann.biz

www.kitzmann.biz



# 3. Argumentation: Überzeugen mit Struktur und Wirkung

Argumentieren bedeutet, mit nachvollziehbaren Begründungen zu überzeugen. Im beruflichen Alltag ist diese Fähigkeit unverzichtbar: in Meetings, bei Präsentationen, in Verhandlungen oder bei Gesprächen mit Vorgesetzten und Kunden. Eine gelungene Argumentation ist nicht nur logisch, sondern berücksichtigt auch Emotionen und Glaubwürdigkeit. Studien der Sozialpsychologie zeigen, dass Argumente besonders wirken, wenn sie verständlich strukturiert und mit Beispielen verbunden sind.

Das Toulmin-Modell bietet ein bewährtes Gerüst für schlüssige Argumentationen: Es besteht aus Behauptung, Begründung, Beleg und ggf. einer Entkräftung möglicher Gegenargumente. Diese Struktur hilft, Argumente nachvollziehbar aufzubauen und Einwände souverän zu entkräften. Auch Reihenfolge und Gewichtung sind entscheidend. Oft ist es sinnvoll, mit leicht zugänglichen Argumenten zu beginnen, dann stärkere Beweise folgen zu lassen und das überzeugendste Argument am Ende zu platzieren.

Neben Logik spielt die emotionale Dimension eine wichtige Rolle. Eine Argumentation gewinnt, wenn sie Bezug zu Werten, Zielen oder Erfahrungen der Gesprächspartner nimmt. Glaubwürdigkeit entsteht zudem durch das Ethos, also die wahrgenommene Integrität und Kompetenz der sprechenden Person. In Kombination mit klarer Sprache und respektvollem Ton entsteht Überzeugungskraft, die weit über Fakten hinausgeht.

Erfolgreiches Argumentieren heißt, sich vorzubereiten, die Perspektive der anderen Seite zu verstehen und flexibel auf Einwände zu reagieren. Mit klarer Struktur, Empathie und der Fähigkeit, relevante Informationen in verständlicher Form zu präsentieren, wird Argumentation zu einem Werkzeug, das überzeugt, ohne zu überreden.



Was heißt das für Ihre Gesprächsführung? Die folgenden Tipps zeigen, wie Sie Argumente mit Klarheit und Struktur platzieren – und so Überzeugungskraft entwickeln, die Fakten und Emotionen verbindet.

1. Bereiten Sie Ihre Kernbotschaft klar vor.
2. Beginnen Sie mit einem leicht verständlichen Argument, um Zustimmung zu gewinnen.
3. Platzieren Sie Ihr stärkstes Argument am Ende für maximale Wirkung.
4. Nutzen Sie anschauliche Beispiele oder Vergleiche.
5. Folgen Sie einer einfachen Struktur: Behauptung, Begründung, Beispiel.
6. Antizipieren Sie Einwände und formulieren Sie Antworten vorab.
7. Verwenden Sie kurze, prägnante Sätze statt verschachtelter Formulierungen.
8. Achten Sie auf respektvollen Ton, um Glaubwürdigkeit zu bewahren.
9. Bauen Sie emotionale Bezüge zu Werten oder Zielen der Gesprächspartner ein.
10. Fassen Sie am Ende die Kernpunkte prägnant zusammen.





## Fallbeispiel

Ein Vertriebsleiter wollte ein zusätzliches Budget sichern. Statt Zahlen unstrukturiert aufzuzählen, baute er seine Argumentation nach dem Toulmin-Schema auf: Behauptung, Begründung, Belege. Er begann mit einem leicht verständlichen Nutzenversprechen, entkräftete mögliche Einwände und schloss mit einem emotionalen Appell an die Zukunftsfähigkeit des Projekts. Das Budget wurde ohne Gegenstimmen bewilligt.

- Welche Rolle spielte die klare Struktur für den Erfolg?
- Wie wirkte der emotionale Appell am Ende?
- Warum überzeugten die Belege die Zuhörenden?
- Welche Wirkung hatte das Antizipieren möglicher Einwände?
- Was wäre passiert, wenn er seine Argumente unstrukturiert präsentiert hätte?
- Welche Bedeutung hatte Glaubwürdigkeit in diesem Gespräch?



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.

## Abschlussimpuls

Argumentation ist mehr als das Aneinanderreihen von Fakten. Sie ist die Kunst, Informationen so zu ordnen, dass sie nachvollziehbar und überzeugend werden. Wer Logik mit Empathie verbindet, schafft Argumente, die wirken und zugleich Beziehungen stärken. Übung, Vorbereitung und Bewusstsein für die Gesprächspartner sind entscheidend. Argumentieren heißt, Brücken zu bauen – zwischen unterschiedlichen Perspektiven, Interessen und Werten.

## Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps



**Stephen Toulmin: The Uses of Argument.** Analytisches Modell zur Struktur von Argumenten.

**Barbara Minto: The Pyramid Principle.** Praktischer Leitfaden für logische und klare Argumentationsstrukturen.

**Heinrich Lausberg: Handbuch der literarischen Rhetorik.** Bietet klassische Grundlagen zur Kunst des Überzeugens.



## Seminar Argumentationstraining und Überzeugungstechnik

Lernen Sie anhand praxisnaher Beispiele überzeugend zu argumentieren und Ihre Ziele zu erreichen.

### Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)

1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

### Teilnehmende:

max. 9 Personen

### Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr

2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

### Anmeldung

+49 251 20205-0

info@kitzmann.biz

www.kitzmann.biz



## 4. Wirksame Verhandlung

Verhandlungen gehören zum beruflichen Alltag. Ob es um Budgets, Gehälter, Lieferbedingungen oder Projektziele geht – überall treffen unterschiedliche Interessen aufeinander. Erfolgreiches Verhandeln bedeutet, diese Interessen sichtbar zu machen und zu einer Lösung zu führen, die für beide Seiten tragfähig ist. Dabei geht es nicht um Sieg oder Niederlage, sondern um Verständigung, Beziehungsgestaltung und langfristige Zusammenarbeit.

Das Harvard-Konzept, entwickelt von Roger Fisher und William Ury, gilt als eines der bekanntesten Modelle für professionelles Verhandeln. Es setzt darauf, Positionen von Interessen zu trennen, auf objektive Kriterien zurückzugreifen und Optionen zu entwickeln, die Win-win-Situationen ermöglichen. Wissenschaftliche Studien bestätigen, dass kooperative Verhandlungsstrategien langfristig erfolgreicher sind als rein konfrontative, da sie Vertrauen schaffen und Folgevereinbarungen erleichtern.

Gute Verhandlungsführung erfordert intensive Vorbereitung. Dazu gehört, die eigenen Ziele klar zu definieren, Prioritäten zu ordnen und mögliche Alternativen zu erarbeiten. Ebenso wichtig ist, die Interessen und Perspektiven der Gegenseite zu analysieren. In der Verhandlung selbst sind Empathie, aktives Zuhören und die Fähigkeit, flexibel auf Dynamiken zu reagieren, entscheidend. Körpersprache und Stimme unterstreichen dabei die eigene Position.

Verhandlungen sind nicht nur technische Prozesse, sondern immer auch Begegnungen zwischen Menschen. Wer sachlich bleibt, ohne die Beziehungsebene zu vernachlässigen, schafft Ergebnisse, die Bestand haben. Damit wird Verhandeln zu einer zentralen Kompetenz für Führungskräfte, Projektleitende und alle, die beruflich Einfluss nehmen wollen.



Was bedeutet das für Ihre beruflichen Gespräche? Die folgenden Tipps zeigen, wie Sie Verhandlungen strategisch vorbereiten, Interessen sichtbar machen und tragfähige Lösungen erreichen – über kurzfristige Positionen hinaus.

1. Definieren Sie Ihre Ziele und ordnen Sie Prioritäten.
2. Entwickeln Sie Alternativen für den Fall, dass keine Einigung gelingt.
3. Analysieren Sie Interessen der Gegenseite statt nur Positionen.
4. Trennen Sie Menschen und Probleme, bleiben Sie respektvoll.
5. Stellen Sie offene Fragen, um Beweggründe sichtbar zu machen.
6. Entwickeln Sie mehrere Lösungsmöglichkeiten, bevor Sie sich festlegen.
7. Orientieren Sie sich an objektiven Kriterien wie Benchmarks.
8. Achten Sie auf ruhige Stimme und offene Körpersprache.
9. Bleiben Sie flexibel, aber klar bei Ihren Kerninteressen.
10. Dokumentieren Sie Vereinbarungen, um Verbindlichkeit zu schaffen.

# Fallbeispiel

Impulse aus dem Seminar „Verhandlungsführung“

Eine Einkaufsleiterin verhandelte mit einem Lieferanten über Preise und Lieferzeiten. Statt nur über Rabatte zu sprechen, stellte sie die langfristige Partnerschaft in den Mittelpunkt. Sie schlug gemeinsame Forecasts und flexible Lieferpläne vor, die beiden Seiten Vorteile brachten. Ergebnis: stabile Preise, bessere Planbarkeit und ein gestärktes Vertrauen zwischen den Partnern. Die Win-win-Lösung schuf Basis für weitere Kooperationen.

- Welche Rolle spielte die Orientierung an Interessen?
- Warum halfen gemeinsame Forecasts bei der Einigung?
- Wie wirkte die Betonung von Partnerschaft?
- Welche Risiken hätte eine rein konfrontative Verhandlung gehabt?
- Welche Vorteile brachte die Flexibilität in Lieferplänen?
- Wie stärkte Vertrauen die langfristige Kooperation?



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.



## Abschlussimpuls

Verhandeln ist mehr als ein Kräftemessen. Es ist die Kunst, Interessen sichtbar zu machen und Lösungen zu schaffen, die für beide Seiten Mehrwert bedeuten. Wer respektvoll, klar und flexibel agiert, erreicht nicht nur kurzfristige Einigungen, sondern legt die Basis für tragfähige Beziehungen. Professionelle Verhandlungsführung bedeutet: Gemeinsam gestalten, statt gegeneinander durchsetzen.

## Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps



**Roger Fisher & William Ury: Das Harvard-Konzept.** Klassiker für integratives Verhandeln.

**Chris Voss: Never Split the Difference.** Praxiserprobte Strategien aus hochriskanten Verhandlungssituationen.

**Matthias Schraner: Teure Fehler.** Analysiert typische Verhandlungsfallen und zeigt Wege, sie zu vermeiden.



Jetzt Reinhören –  
Entdecke die Seminar-  
inhalte im Podcast!



## Seminar Verhandlungstraining

Lernen Sie in diesem Training, wie Sie aus Gegner:innen Partner:innen machen – wir zeigen Ihnen, dass Verhandlungsgeschick trainierbar ist.

### Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)

1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

### Teilnehmende:

max. 9 Personen

### Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr

2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

### Anmeldung

+49 251 20205-0

info@kitzmann.biz

www.kitzmann.biz



## 5. Schlagfertigkeit – Souverän reagieren unter Druck

Im beruflichen Alltag gibt es unzählige Situationen, in denen wir spontan reagieren müssen. Ein Kollege macht eine spitze Bemerkung im Meeting, ein Kunde äußert unerwartet Kritik oder eine Führungskraft stellt eine provokante Frage. In diesen Momenten entscheidet Schlagfertigkeit darüber, ob wir souverän auftreten oder uns verunsichern lassen. Schlagfertigkeit bedeutet jedoch nicht, schnell den schärfsten Konter zu finden oder andere verbal bloßzustellen. Sie ist vielmehr die Kunst, unter Druck gelassen, klar und oft auch humorvoll zu reagieren – und dabei die eigene Position zu wahren, ohne das Gegenüber zu verletzen.

Psychologisch betrachtet basiert Schlagfertigkeit auf drei Faktoren: Selbstkontrolle, kognitive Flexibilität und sprachliche Kreativität. Selbstkontrolle meint die Fähigkeit, die eigene emotionale Reaktion zu regulieren, anstatt impulsiv zu handeln. Wer bei einem Angriff sofort in Verteidigung oder Gegenangriff verfällt, verliert meist die Gesprächsführung. Kognitive Flexibilität beschreibt die Fähigkeit, Informationen schnell zu verarbeiten, Muster zu erkennen und alternative Reaktionen zu entwickeln. Sprachliche Kreativität schließlich ermöglicht, Gedanken in kurze, treffende Formulierungen zu bringen, die sowohl Klarheit als auch Wirkung erzeugen.

Forschungsergebnisse verdeutlichen den hohen Stellenwert dieser Fähigkeit. So zeigt eine Untersuchung der University of Michigan (2019), dass Menschen, die humorvoll und gelassen auf Kritik reagieren, nicht nur als sympathischer wahrgenommen werden, sondern auch ihre Führungsrolle stärken. Humor wirkt dabei wie ein „sozialer Puffer“, der Spannungen abbaut und ein positives Klima schafft. Gleichzeitig betonen Kommunikationspsychologen, dass Schlagfertigkeit trainierbar ist. Sie entsteht nicht aus einem angeborenen Talent, sondern entwickelt sich durch Übung, Reflexion und bewusstes Ausprobieren in alltäglichen Situationen.

Die größte Herausforderung liegt darin, in kritischen Momenten nicht in die Falle automatischer Muster zu geraten. Viele Menschen reagieren entweder mit Schweigen, weil ihnen spontan nichts einfällt, oder mit überhasteten, aggressiven Antworten, die die Situation eskalieren. Beides schwächt die eigene Position. Schlagfertigkeit hingegen eröffnet einen dritten Weg: bewusst reagieren, mit klarer Haltung, aber ohne Verletzung. Dazu gehört, dass man sich selbst kleine „Gedankenspielräume“ verschafft – etwa durch kurze Pausen oder Rückfragen. Diese geben Zeit, die Situation einzuordnen, und signalisieren zugleich Souveränität.

Im beruflichen Kontext ist Schlagfertigkeit besonders wertvoll. Führungskräfte brauchen sie, um bei kritischen Nachfragen souverän zu bleiben. Mitarbeitende profitieren, wenn sie in Meetings nicht übergangen werden, sondern ihre Stimme behaupten.

Im Kundenkontakt schützt Schlagfertigkeit vor Demütigung, ohne die Beziehung zu belasten. Entscheidend ist, dass sie immer konstruktiv bleibt: Ziel ist nicht, das Gegenüber sprachlos zu machen, sondern die eigene Handlungsfähigkeit zu sichern.

Schlüsselkompetenz moderner Kommunikation – in Teams, im Kundenkontakt und überall dort, wo souveränes Auftreten zählt. Ein weiteres Feld, in dem Schlagfertigkeit Wirkung zeigt, ist der Umgang mit Machtgefällen. Wer in hierarchischen Strukturen arbeitet, erlebt häufig Situationen, in denen Kritik von oben kommt oder Fragen gezielt herausfordernd gestellt werden. Hier bietet Schlagfertigkeit die Möglichkeit, Respekt zu wahren, ohne unterwürfig zu wirken. Gleichzeitig ist sie eine Ressource für Gleichstellung und Diversität, da sie Menschen befähigt, subtilen Angriffen oder Vorurteilen gelassen zu begegnen.

In der Trainingspraxis hat sich gezeigt, dass Teilnehmende besonders von Rollenspielen profitieren. Durch das gezielte Üben von Standardsätzen, Gegenfragen und humorvollen Wendungen entwickeln sie eine Art „Werkzeugkoffer“, auf den sie in Stresssituationen zurückgreifen können. Mit der Zeit entsteht Routine, die spontane Sicherheit verleiht.

Schlagfertigkeit ist also weniger eine Frage der Schlagzahl als vielmehr eine Haltung: ruhig bleiben, bewusst reagieren und dabei Respekt wahren. Wer dies verinnerlicht, gewinnt nicht nur an Selbstvertrauen, sondern auch an Autorität. Damit wird Schlagfertigkeit zu einer Schlüsselkompetenz moderner Kommunikation – in Teams, im Kundenkontakt und überall dort, wo souveränes Auftreten zählt.

1. Atmen Sie tief durch und gönnen Sie sich eine Pause, bevor Sie reagieren.
2. Stellen Sie Rückfragen, um Zeit zu gewinnen und Angriffe zu entkräften.
3. Nutzen Sie Humor respektvoll, um Spannungen zu lösen.
4. Vermeiden Sie Rechtfertigungen – antworten Sie knapp und bestimmt.
5. Lenken Sie auf die Sachebene zurück, wenn Angriffe persönlich werden.
6. Entwickeln Sie Standardsätze für schnelle Reaktionen.
7. Trainieren Sie spontane Antworten in Rollenspielen.
8. Wägen Sie ab, ob Schweigen nicht die souveränere Reaktion ist.
9. Reflektieren Sie Ihre Haltung: Ziel ist Souveränität, nicht Gegenschlag.
10. Üben Sie Gelassenheit durch regelmäßiges Training.

## Fallbeispiel

Eine Abteilungsleiterin wurde in einem Meeting unvermittelt kritisiert: „Sie haben das Projekt völlig falsch priorisiert.“ Statt sich zu verteidigen, stellte sie eine klärende Rückfrage: „Was genau meinen Sie mit falsch?“ Der Angreifer geriet ins Stocken, die Diskussion wurde sachlicher. Das Ergebnis: ein souveräner Auftritt und ein konstruktiveres Gespräch.

- Welche Wirkung hatte die Rückfrage auf die Dynamik?
- Warum geriet der Angreifer ins Stocken?
- Wie veränderte sich die Gesprächsatmosphäre danach?
- Welche Risiken hätte eine defensive Reaktion gehabt?
- Welche Wirkung hätte ein aggressives Kontern gezeigt?
- Wie trug Sachlichkeit zur Deeskalation bei?
- Was hätte passieren können, wenn sie sich gerechtfertigt hätte?



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.



## Abschlussimpuls

Schlagfertigkeit ist kein aggressives Kontern, sondern ein Instrument, um Souveränität zu zeigen. Sie schützt vor Sprachlosigkeit und stärkt die eigene Position, ohne andere herabzusetzen. Wer Ruhe bewahrt, klug reagiert und respektvoll bleibt, gewinnt Autorität. Mit Übung wird Schlagfertigkeit zu einer verlässlichen Ressource, die in kritischen Momenten Sicherheit gibt und Kommunikationssituationen konstruktiv gestaltet.

## Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps



**Matthias Nöllke: Schlagfertigkeit.** Praxiserprobte Techniken für schnelle Reaktionen.

**Vera F. Birkenbihl: Kommunikationstraining.** Ansätze, wie spontane Reaktionen trainiert werden können.

**Albert Thiele: Schlagfertigkeit im Job.** Fokus auf berufliche Situationen und souveräne Antworten.

### E-Learning

So funktioniert Kommunikation  
Flexibel, fundiert und praxisnah

In Ihrem Tempo lernen Sie die Grundlagen kennen und trainieren den souveränen Umgang mit schwierigen Situationen. Ideal zur Vorbereitung oder als Follow-up.

#### E-Learning Gebühr

89,00 € (zzgl. MwSt.)

105,91 € (inkl. MwSt.)



### Seminar Schlagfertigkeitstraining

In jeder Situation sicher und schnell reagieren. Anhand vieler praktischer Beispiele und Übungen trainieren Sie Ihre Schlagfertigkeit und haben immer die passende Antwort parat.

#### Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)

1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

#### Teilnehmende:

max. 9 Personen

#### Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr

2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

#### Anmeldung

+49 251 20205-0

info@kitzmann.biz

www.kitzmann.biz





## 6. Körpersprache: Nonverbale Signale bewusst nutzen

Wenn Menschen miteinander kommunizieren, zählt nicht nur das gesprochene Wort – sie „lesen“ ihr Gegenüber. Gestik, Mimik, Haltung und Bewegung wirken oft stärker als Sprache. Die Psychologie betont seit Jahrzehnten die Bedeutung nonverbaler Signale. Schon in den 1970er-Jahren zeigte Albert Mehrabian, dass der größte Teil der Wirkung einer Botschaft auf Stimme und Körpersprache zurückgeht. Auch wenn seine oft zitierte 55-38-7-Regel häufig falsch interpretiert wird, bleibt die Kernbotschaft: Worte und Körpersignale müssen übereinstimmen, um glaubwürdig zu sein.

Körpersprache wirkt unmittelbar. Innerhalb von Sekunden bildet sich ein Eindruck: Wir entscheiden intuitiv, ob jemand kompetent, sympathisch oder vertrauenswürdig erscheint. Ein fester Händedruck, offener Blick oder eine aufrechte Haltung beeinflussen dieses Urteil maßgeblich – und sind im Nachhinein kaum zu korrigieren. Für Fach- und Führungskräfte bedeutet das: Ihre Wirkung entsteht nicht nur durch Inhalte, sondern auch durch bewussten, authentischen Körpereinsatz.

Authentizität ist dabei zentral. Menschen spüren sofort, wenn nonverbale Signale nicht zum Gesagten passen. Begeisterung wirkt unglaubwürdig, wenn sie mit verschränkten Armen und monotoner Stimme vorgetragen wird. Körpersprache ist daher kein Theater, sondern Ausdruck innerer Haltung. Sie zu trainieren heißt nicht, sich zu verstellen, sondern den eigenen Ausdruck mit der Botschaft in Einklang zu bringen.

Auch kulturelle Unterschiede spielen eine Rolle: Was in Mitteleuropa als Offenheit gilt – etwa direkter Blickkontakt – kann in anderen Kulturen als unangemessen empfunden werden. Wer international kommuniziert, sollte diese Unterschiede kennen, um Missverständnisse zu vermeiden.

Darüber hinaus zeigt die Neuropsychologie: Körpersprache beeinflusst nicht nur andere, sondern auch uns selbst. Bestimmte Haltungen – wie das sogenannte „Power Posing“ – können kurzfristig das Selbstbewusstsein steigern, da sie hormonelle Prozesse anregen. Auch wenn diese Effekte wissenschaftlich kontrovers diskutiert werden, bestätigen viele Trainings die stärkende Wirkung bewusster Körperhaltungen auf die innere Haltung.

Im Berufsalltag zeigt sich die Macht nonverbaler Kommunikation in zahlreichen Situationen: Führungskräfte brauchen Präsenz, wenn sie Visionen präsentieren. Projektleitende müssen in schwierigen Gesprächen Sicherheit und Offenheit ausstrahlen. Im Vertrieb beeinflusst Körpersprache, ob Vertrauen entsteht oder nicht.

Die größte Herausforderung liegt darin, die eigene Körpersprache wahrzunehmen. Viele Signale senden wir unbewusst: nervöses Wippen, das Spielen mit Gegenständen oder das Ausweichen von Blickkontakt. Erst durch bewusste Reflexion – etwa mithilfe von Videoanalysen – wird sichtbar, was unser Körper tatsächlich „sagt“. In professionellen Trainings lernen Teilnehmende, diese Muster zu erkennen und gezielt zu steuern.

Körpersprache ist die leise, aber kraftvolle Bühne jeder Kommunikation. Wer sie versteht und gezielt einsetzt, steigert seine Wirkung, Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft – und macht sie so zu einer Schlüsselressource moderner Kommunikation.



Was heißt das für Ihre Auftritte? Die folgenden Tipps zeigen, wie Sie Ihre Körpersprache bewusst einsetzen, um Vertrauen zu schaffen, Inhalte zu verstärken und Authentizität auszustrahlen.

1. Stehen Sie stabil mit aufrechter Haltung – das vermittelt Sicherheit.
2. Nutzen Sie offene Gesten, die Ihre Worte unterstreichen.
3. Halten Sie Blickkontakt und wechseln Sie diesen bewusst.
4. Setzen Sie Mimik gezielt ein, etwa durch ein Lächeln oder Betonungen.
5. Atmen Sie ruhig, um Gelassenheit zu signalisieren.
6. Reduzieren Sie unbewusste Bewegungen wie Wippen oder Spielen mit Stiften.
7. Achten Sie im Sitzen auf eine offene, aufrechte Haltung.
8. In digitalen Meetings: sorgen Sie für guten Bildausschnitt und Blick in die Kamera.
9. Analysieren Sie Ihre Körpersprache mit Videoaufnahmen.
10. Achten Sie auf Authentizität: Signale müssen zu Ihrer Haltung passen.



# Fallbeispiel

Impulse aus dem Seminar „Körpersprache“

Ein Bereichsleiter stellte fest, dass seine Präsentationen wenig Resonanz erzeugten. Videoanalysen zeigten: Er stand mit verschränkten Armen, vermied Blickkontakt und sprach monoton. Nach einem Körpersprache-Training nutzte er offene Gesten, bewegte sich bewusst im Raum und stellte häufiger Blickkontakt her. Ergebnis: lebendigere Präsentationen, mehr Beteiligung und deutlich höhere Akzeptanz seiner Vorschläge.

- Welche Körpersignale verhinderten anfangs eine positive Wirkung?
- Warum verstärkte verschränkte Haltung den Eindruck der Distanz?
- Wie änderte sich die Wahrnehmung durch offene Gesten?
- Welche Rolle spielte der Blickkontakt?
- Wie reagierte das Publikum auf die bewussteren Körpersprache?
- Welche Wirkung hatte die Videoanalyse auf die Entwicklung?
- Was wäre passiert, wenn er sein Verhalten nicht reflektiert hätte?



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.

## Abschlussimpuls

Körpersprache ist der Resonanzraum unserer Worte. Sie unterstreicht, ob Botschaften glaubwürdig wirken und ob Menschen Vertrauen fassen. Wer seine Körpersignale kennt und bewusst gestaltet, verleiht Sprache Tiefe und Ausstrahlung. Authentizität entsteht durch das Zusammenspiel von innerer Haltung und äußerem Ausdruck. Körpersprache bewusst einzusetzen, bedeutet, die eigene Wirkung zu steigern – ohne Worte, aber mit großer Kraft.

## Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps



**Allan & Barbara Pease: The Definitive Book of Body Language.** Umfassender Überblick über nonverbale Kommunikation.

**Monika Matschnig: Körpersprache – Macht – Wirkung.** Zeigt, wie Körpersprache gezielt für beruflichen Erfolg eingesetzt werden kann.

**Samy Molcho: Körpersprache des Erfolgs.** Klassiker mit anschaulichen Beispielen und praxisnahen Übungen.

## Seminar Körpersprache

Nonverbale Kommunikation verbessern – verborgene Signale entdecken

### Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)

1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

### Teilnehmende:

max. 9 Personen

### Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr

2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

### Anmeldung

+49 251 20205-0

info@kitzmann.biz

www.kitzmann.biz



# 7. Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden und Kunden

In jeder Organisation gibt es Situationen, in denen Menschen herausfordernd reagieren. Mitarbeitende, die sich widersetzen, unzufriedene Kunden oder Kolleg\*innen, die passiv blockieren – all das gehört zum beruflichen Alltag. Der Umgang mit schwierigen Personen entscheidet häufig darüber, ob Zusammenarbeit gelingt oder scheitert. Statt auf Konfrontation oder Rückzug zu setzen, braucht es Strategien, die sowohl die Sachebene als auch die Beziehungsebene einbeziehen.

Psychologische Modelle wie das „Vier-Ohren-Modell“ von Friedemann Schulz von Thun veranschaulichen, dass Kommunikation auf mehreren Ebenen geschieht – und Missverständnisse entstehen, wenn Sender und Empfänger unterschiedliche Botschaften hören. In angespannten Situationen verschärft sich diese Dynamik. Umso wichtiger ist es, Konfliktsignale frühzeitig zu erkennen, professionell zu reagieren und die eigene emotionale Stabilität zu bewahren.

Studien zeigen: Deeskalationstechniken, Empathie und das Setzen klarer Grenzen sind entscheidend im Umgang mit schwierigen Personen. Ein ruhiger Ton, aktives Zuhören und eine wertschätzende Sprache können Widerstände abbauen. Gleichzeitig braucht es klare Regeln, Zuständigkeiten und transparente Kommunikation, um Verbindlichkeit und Orientierung zu schaffen.

Gerade Führungskräfte bewegen sich oft im Spannungsfeld zwischen den Interessen von Unternehmen, Team und Kundschaft. Für sie ist es besonders wichtig, Konflikte weder zu ignorieren noch vorschnell zu sanktionieren. Vielmehr gilt es, durch Präsenz, Klarheit und Haltung sowohl Respekt zu sichern als auch handlungsfähig zu bleiben. Führung bedeutet in solchen Momenten auch, emotionale Intelligenz zu zeigen – also die Fähigkeit, eigene und fremde Emotionen wahrzunehmen, zu verstehen und konstruktiv damit umzugehen.

Dazu gehört auch, zwischen Person und Verhalten zu unterscheiden. Schwierige Reaktionen sind oft Ausdruck von Überforderung, Unsicherheit oder ungelösten Konflikten – und nicht zwangsläufig persönliche Angriffe. Wer dies erkennt, kann gelassener agieren und bleibt lösungsorientiert.

Schwierige Menschen sind keine Ausnahme, sondern Realität in jeder Arbeitswelt. Entscheidend ist, wie wir ihnen begegnen: mit innerer Klarheit, professionellem Auftreten und dem Ziel, Beziehung und Ergebnis in Einklang zu bringen. Wer Herausforderungen nicht scheut, sondern reflektiert und konstruktiv damit umgeht, stärkt nicht nur das Miteinander, sondern schützt auch die eigene psychische Gesundheit.

So wird der souveräne Umgang mit schwierigen Personen zu einer Schlüsselkompetenz – für Führungskräfte ebenso wie für Mitarbeitende.





Was bedeutet das für Ihre Praxis? Die folgenden Tipps zeigen, wie Sie mit schwierigen Menschen gelassen umgehen, Konflikte entschärfen und zugleich Klarheit und Verbindlichkeit wahren.

1. Bewahren Sie Ruhe, auch wenn das Gegenüber laut oder aggressiv reagiert.
2. Hören Sie aktiv zu und spiegeln Sie Aussagen, um Verständnis zu zeigen.
3. Trennen Sie Emotionen von Fakten, um sachlich zu bleiben.
4. Verwenden Sie Ich-Botschaften statt Vorwürfe.
5. Setzen Sie klare Grenzen, wenn Regeln verletzt werden.
6. Signalisieren Sie Lösungsbereitschaft, ohne Zugeständnisse zu machen.
7. Vermeiden Sie Rechtfertigungen, bleiben Sie bestimmt.
8. Nutzen Sie Pausen, um Eskalation zu unterbrechen.
9. Trainieren Sie schwierige Gespräche in Rollenspielen.
10. Fördern Sie Respekt durch Klarheit und Verbindlichkeit.

## Fallbeispiel

Eine Projektleiterin hatte einen Mitarbeitenden, der regelmäßig Termine blockierte und zynisch kommentierte. Statt ihn zu konfrontieren, führte sie ein klärendes Gespräch mit Ich-Botschaften und klaren Erwartungen. Sie setzte Grenzen und vereinbarte verbindliche Schritte. Der Mitarbeitende reagierte zunächst widerwillig, erfüllte jedoch zunehmend seine Aufgaben. Das Klima im Team verbesserte sich spürbar.

- Wie halfen Ich-Botschaften, die Situation zu entspannen?
- Welche Wirkung hatte das Setzen von Grenzen?
- Warum war es wichtig, klare Erwartungen zu formulieren?
- Wie reagierte der Mitarbeitende auf Verbindlichkeit?
- Welche Risiken hätte eine Ausweichstrategie bedeutet?
- Wie veränderte sich die Teamatmosphäre nach dem Gespräch?
- Was wäre geschehen, wenn sie den Mitarbeitenden konfrontativ angegriffen hätte?



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe. Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.

## Abschlussimpuls

Der Umgang mit schwierigen Menschen fordert Geduld, Klarheit und Selbstkontrolle. Wer souverän bleibt, anstatt impulsiv zu reagieren, schützt die eigene Stabilität und eröffnet Lösungen. Schwierige Situationen sind Chancen, Kommunikationskompetenz zu stärken und Beziehungen neu zu gestalten. Mit Empathie, klaren Grenzen und konsequentem Handeln lassen sich auch herausfordernde Begegnungen konstruktiv gestalten – zum Nutzen aller Beteiligten.

## Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps

**Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 1–3.** Klassiker zur Kommunikationspsychologie, hilfreich für schwierige Gespräche.



**Reinhard Sprenger: Mythos Motivation.** Erklärt, wie schwierige Mitarbeitende entstehen und was Führungskräfte tun können.

**Dale Carnegie: Wie man Freunde gewinnt.** Zeitloser Ratgeber zu Empathie und Konfliktentschärfung.



Jetzt Reinhören –  
Entdecke die Seminar-  
inhalte im Podcast!



## Seminar Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden und Kunden

In diesem Seminar werden Ihnen praxisorientierte Gesprächstechniken und Instrumente aufgezeigt, mit denen Sie schwierige Situationen besser meistern und eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Beziehung aufbauen.

### Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)

1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

### Teilnehmende:

max. 9 Personen

### Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr

2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

### Anmeldung

+49 251 20205-0

info@kitzmann.biz

www.kitzmann.biz



## 8. Präsentationstraining: Inhalte überzeugend inszenieren

Präsentationen sind heute weit mehr als das bloße Vorstellen von Zahlen, Fakten oder PowerPoint-Folien. Sie sind Momente der Sichtbarkeit – Gelegenheiten, Vertrauen zu schaffen, Ideen zu vermitteln und Entscheidungen zu beeinflussen. Wer souverän präsentiert, zeigt Kompetenz und stärkt seine Position im beruflichen Umfeld. Umgekehrt riskiert man, trotz fachlich hochwertiger Inhalte, nicht wahrgenommen zu werden, wenn der Auftritt unsicher wirkt oder die Botschaft überladen ist.

Forschung – etwa von der Stanford University – zeigt deutlich: Inhalte bleiben besser im Gedächtnis, wenn sie in Form von Geschichten vermittelt werden. Präsentationen, die Emotionen wecken und gleichzeitig gut strukturiert sind, wirken nachhaltiger als reine Faktenreihen. Entscheidend ist, die Aufmerksamkeit des Publikums zu gewinnen – und über die gesamte Dauer zu halten.

Ein professionelles Präsentationstraining fokussiert daher nicht nur auf die Gestaltung von Folien, sondern vor allem auf die persönliche Präsenz. Dazu zählen Stimme, Körpersprache, Blickkontakt und die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte verständlich und anschaulich darzustellen. Dramaturgische Elemente – ein überraschender Einstieg, eine klare Gliederung, gezielte Pausen und ein prägnanter Abschluss – machen Präsentationen lebendig und überzeugend.

Auch in digitalen oder hybriden Formaten gelten neue Anforderungen. Online-Präsentationen stellen andere Herausforderungen als Live-Auftritte im Raum. Hier braucht es technische Sicherheit, ein Gespür für Bildausschnitt und Beleuchtung sowie den gezielten Blick in die Kamera, um Nähe herzustellen. Die Stimme übernimmt eine noch zentralere Rolle, da Körpersprache weniger wahrnehmbar ist. Interaktive Elemente wie gezielte Fragen, kurze Umfragen oder kleine Aktivierungsübungen helfen, die Aufmerksamkeit zu halten.

Wer professionell präsentieren will, muss also mehrere Ebenen gleichzeitig bespielen: Inhalt, Struktur, Auftreten und Medienkompetenz. Es geht nicht um Perfektion, sondern um Klarheit, Authentizität und Wirkung. Gute Präsentationen orientieren sich an den Bedürfnissen des Publikums, nicht am eigenen Manuskript.

Souveränes Präsentieren ist keine Frage des Talents, sondern des Trainings. Wer sich bewusst mit seiner Wirkung auseinandersetzt, Feedback einholt und kontinuierlich übt, entwickelt einen authentischen Stil – und gewinnt an Überzeugungskraft. So wird die Präsentation nicht zur Pflichtübung, sondern zur echten Chance: für mehr Wirkung, mehr Resonanz und mehr berufliche Präsenz.



Was heißt das konkret für Ihre Auftritte? Die folgenden Tipps zeigen, wie Sie Präsentationen strukturieren, Persönlichkeit einbringen und Ihr Publikum gewinnen – in Präsenz wie im digitalen Raum.

1. Starten Sie mit einem starken Einstieg wie Frage, Bild oder Geschichte.
2. Strukturieren Sie den Hauptteil klar, etwa in drei Kernthemen.
3. Verwenden Sie Folien sparsam: weniger Text, mehr Visualisierung.
4. Variieren Sie Stimme und Pausen, um Aufmerksamkeit zu halten.
5. Halten Sie Blickkontakt – im digitalen Raum über die Kamera.
6. Setzen Sie Gestik und Mimik bewusst zur Verstärkung ein.
7. Planen Sie Ihre Zeit sorgfältig und bauen Sie Puffer ein.
8. Aktivieren Sie Ihr Publikum durch Fragen und Interaktion.
9. Wiederholen Sie Kernbotschaften am Ende für Nachhaltigkeit.
10. Üben Sie regelmäßig und reflektieren Sie Ihre Wirkung per Videoaufnahme.



## Fallbeispiel

Ein Projektmanager musste ein internationales Team von einer neuen Softwarelösung überzeugen. Zunächst zeigte er überladene Folien mit Fachbegriffen – das Publikum verlor rasch das Interesse. Nach einem Präsentationstraining reduzierte er Inhalte auf Kernbotschaften, nutzte Storytelling und aktivierte sein Publikum mit Fragen. Das Ergebnis: deutlich mehr Engagement und eine erfolgreiche Entscheidung für die Einführung der Software.

- Welche Rolle spielte Storytelling für die Wirkung?
- Warum verloren die Zuhörenden anfangs schnell das Interesse?
- Wie änderte die Reduktion auf Kernbotschaften die Resonanz?
- Welche Wirkung hatte die Einbindung von Fragen?
- Wie veränderte sich die Aufmerksamkeit des Publikums nach dem Training?
- Was wäre passiert, wenn er an den alten Folien festgehalten hätte?
- Welche Bedeutung hatte Authentizität im neuen Auftritt?



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.

## Abschlussimpuls

Präsentationen sind Gelegenheiten, Wirkung zu entfalten. Sie sind mehr als ein Transportmittel für Informationen – sie sind Inszenierungen, in denen Kompetenz sichtbar wird. Wer Inhalte klar strukturiert, Persönlichkeit zeigt und Emotionen weckt, gewinnt mehr als Aufmerksamkeit: Er überzeugt nachhaltig. Präsentationstraining bedeutet, die eigene Wirkung zu reflektieren und bewusst einzusetzen – für Auftritte, die im Gedächtnis bleiben.

## Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps



**Garr Reynolds: Presentation Zen.** Zeigt, wie Visualisierung und Einfachheit Präsentationen kraftvoll machen.

**Nancy Duarte: Slide:ology.** Leitfaden für kreative, visuelle Gestaltung von Folien.

**Carmine Gallo: Talk Like TED.** Analysiert Erfolgsfaktoren der besten TED-Talks.

### E-Learning

**Präsentieren - die Grundlagen Flexibel, fundiert und praxisnah** in Ihrem Tempo lernen Sie die wichtigsten Techniken und Methoden kennen und trainieren das Präsentieren. Ideal zur Vorbereitung oder als Follow-up.

#### E-Learning Gebühr

89,00 € (zzgl. MwSt.)

105,91 € (inkl. MwSt.)



### Seminar Präsentationstraining

Wir werden Ihnen in diesem Seminar die wichtigsten Präsentations-techniken vermitteln, sodass Sie Ihre Zuhörer für Ihre Sache begeistern können.

#### Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)

1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

#### Teilnehmende:

max. 9 Personen

#### Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr

2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

#### Anmeldung

+49 251 20205-0

info@kitzmann.biz

www.kitzmann.biz





# 9. Kommunikation im Führungskontext verbessern

Führung zeigt sich in Sprache – jeden Tag, in jeder Situation. Ob im 1:1-Gespräch, im Teammeeting oder in der E-Mail: Wer führt, kommuniziert ständig. Und doch ist Kommunikation oft die unterschätzteste Führungsaufgabe. Sie kostet Zeit, braucht Vorbereitung und wirkt nicht immer sofort – und genau deshalb lohnt sie sich.

Laut der „Global State of Internal Communications“-Studie von Gallagher (2024) sehen 71% der Führungskräfte eine direkte Verbindung zwischen gelungener Kommunikation und Mitarbeiterbindung – aber nur 44% schätzen ihre eigene Kommunikation als ausreichend effektiv ein. Diese Lücke zeigt: Wer Wirkung erzielen will, muss Sprache gezielt einsetzen. Denn Kommunikation ist kein Soft Skill – sie ist ein Führungsinstrument, das Vertrauen stärkt, Orientierung gibt und Zusammenarbeit ermöglicht.

Das Modell der transaktionalen und transformationalen Führung (Bass & Avolio) zeigt zwei kommunikative Pole: Während transaktionale Führung auf Aufgabenklärung, Leistungskontrolle und Rückmeldung setzt, lebt transformationale Führung von Sinnstiftung, Inspiration und persönlicher Zuwendung. Beide Stile wirken – entscheidend ist, dass Führungskräfte bewusst wählen, wann sie welchen Ansatz kommunizieren.

Das 4-Ohren-Modell von Schulz von Thun unterstreicht: Jede Botschaft enthält mehr als nur Information. Führungskräfte senden auch immer Beziehungssignale, Appelle und Selbstoffenbarungen – oft unbewusst. Wer sich dieser Ebenen bewusst ist, kann Missverständnisse reduzieren und gezielter führen.

Die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg ist besonders wirksam in konfliktbeladenen Kontexten: Sie fördert eine Sprache, die Beobachtungen von Bewertungen trennt, Gefühle und Bedürfnisse benennt und lösungsorientiert bleibt. Gerade für Führungskräfte ein wertvolles Werkzeug, um Dialoge konstruktiv zu gestalten.



Die folgenden Tipps helfen Ihnen, Ihre Kommunikation bewusst zu gestalten - damit Botschaften ankommen, Vertrauen wächst und Missverständnisse gar nicht erst entstehen.

1. Kommunizieren Sie klar und konkret: Vermeiden Sie Füllwörter, unklare Formulierungen oder Andeutungen.
2. Nutzen Sie Ich-Botschaften: „Ich nehme wahr...“, „Ich wünsche mir...“ schafft Verantwortung statt Schuldzuweisung.
3. Hören Sie aktiv zu: Lassen Sie Ihr Gegenüber ausreden, fassen Sie zusammen und fragen Sie gezielt nach.
4. Geben Sie Feedback zeitnah und konstruktiv: Sagen Sie, was gut läuft – und was konkret verändert werden sollte.
5. Sprechen Sie Konflikte frühzeitig an: Warten verschärft, Klarheit entlastet.
6. Wählen Sie den passenden Rahmen: Persönliches Gespräch, Telefonat oder Mail – je nach Inhalt und Beziehung.
7. Passen Sie Ihre Sprache an Ihre Zielgruppe an: Fachlich, verständlich situationsangemessen.
8. Nutzen Sie positive Formulierungen: Statt „nicht schlecht“ lieber „gut gelungen“ – Sprache prägt Denken.
9. Kommunizieren Sie auch nonverbal bewusst: Körpersprache, Blickkontakt, Haltung – sie wirken immer mit.
10. Ermöglichen Sie Rückfragen und Dialog: Führung ist keine Einbahnstraße – Gespräch bedeutet Beteiligung.

## Fallbeispiel Spezial-Input aus dem Seminar "Führung"

Eine Teamleiterin in einem Produktionsunternehmen berichtet, dass die Produktivität und das Miteinander in ihrem Bereich erheblich litten – bis sie begann, bewusst mit Ich-Botschaften zu arbeiten, regelmäßige Feedbackformate einzuführen und ihr Team aktiv in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Die Folge: weniger Reibung, mehr Eigenverantwortung – und ein gestärktes Vertrauen in ihre Führungsrolle.

Führungsverantwortung bedeutet Kommunikationsverantwortung. Diese Fragen helfen, die eigene Wirkung zu hinterfragen:

- In welchen Situationen gelingt mir Kommunikation besonders gut – und woran liegt das?
- Wo entstehen wiederholt Missverständnisse – und wie kann ich meinen Stil anpassen
- Wie bewusst nutze ich Sprache zur Führung – nicht nur zur Information?



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.



## Abschlussimpuls

Gute Kommunikation ist kein Talent – sondern eine Entscheidung. Wer bewusst, klar und wertschätzend spricht, schafft Orientierung, baut Vertrauen auf und verhindert unnötige Reibung. Und das ist in der Führung unbezahlbar.

## Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps

**Bass & Avolio: Transformational Leadership – A Model for Visionary and Empowering Leadership** - Ein fundiertes Modell zur Führung mit Weitblick, individueller Förderung und motivierender Kommunikation.



**Amy C. Edmondson: Die angstfreie Organisation (Original: The Fearless Organization)** - Ein Grundlagenwerk zum Konzept der Psychological Safety – warum psychologische Sicherheit der Schlüssel für Lern- und Gesprächskultur ist.

**Daniel Goleman: Emotionale Intelligenz** - Wie Selbstwahrnehmung, Empathie und soziale Kompetenzen die Gesprächsführung beeinflussen – und warum sie trainierbar sind.

## E-Learning

**Gespräche mit Mitarbeitenden konstruktiv und nachhaltig führen**  
**Flexibel, fundiert und praxisnah** in Ihrem Tempo lernen Sie die wichtigsten Gesprächsformate kennen und trainieren den souveränen Umgang mit herausfordernden Situationen. Ideal zur Vorbereitung oder als Follow-up.

### E-Learning Gebühr

89,00 € (zzgl. MwSt.)

105,91 € (inkl. MwSt.)



## Seminar Rhetorik

Entwickeln Sie Ihre Führungskompetenz weiter.

### Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)

1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

### Teilnehmende:

max. 9 Personen

### Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr

2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

### Anmeldung

+49 251 20205-0

info@kitzmann.biz

www.kitzmann.biz

# Management-Institut Dr. A. Kitzmann

Weiterentwicklung fördern mit einem zuverlässigen Partner

Das Management-Institut Dr. A. Kitzmann aus Münster ist eine Weiterbildungseinrichtung, die sich vornehmlich an Fach- und Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung wendet. Seit über 50 Jahren begleiten und unterstützen wir Fach- und Führungskräfte bei ihrer Weiterentwicklung. Über 5.000 Teilnehmende jährlich werden in unseren offenen und firmeninternen Seminaren bundesweit geschult. Es werden überwiegend teilnehmeraktivierende Methoden eingesetzt, um eine hohe Lerneffizienz zu erreichen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Umsetzung in die Praxis. Das Veranstaltungsangebot bezieht sich auf die wichtigsten Schlüsselqualifikationen für Fach- und Führungskräfte.

## Zertifizierungen

