

Bruno / Adamczyk / Bilinski

Körpersprache und Rhetorik

Ihr souveräner Auftritt
3. Auflage

Toptitel zum
Sonderpreis



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Körpersprache und Rhetorik

Tiziana Bruno, Gregor Adamczyk, Wolfgang Bilinski

Körpersprache und Rhetorik

Ihr souveräner Auftritt

3. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-08679-7 Bestell-Nr. 00455-0003

ePub: ISBN 978-3-648-08680-3 Bestell-Nr. 00455-0102

ePDF: ISBN 978-3-648-08681-0 Bestell-Nr. 00455-0151

Tiziana Bruno, Gregor Adamczyk, Wolfgang Bilinski

Körpersprache und Rhetorik

3. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Fotos im Innenteil: Tom Pingel, Stuttgart

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage	9
Teil 1: Körpersprache	13
Vorwort zu Teil 1	15
1 Was ist Körpersprache?	17
1.1 Die unverfälschte Sprache	17
1.2 Was heißt, Körpersprache verstehen?	19
1.3 Die häufigsten Fragen zur Körpersprache	22
2 Körpersprachliche Signale verstehen	25
2.1 Körperhaltung und Gangarten	25
2.1.1 Die Körperhaltung	25
2.1.2 Gangarten	31
2.2 Mimik	32
2.3 Gestik	36
2.3.1 Wie wir Gesten wahrnehmen	36
2.3.2 Begrüßung – die Dominanz der Hand	37
2.3.3 Die Bedeutung der Gesten	39
2.4 Stimme und Tonfall	43
2.4.1 Stimme und Stimmung	43
2.5 Status	45
2.5.1 Hoher Status und tiefer Status	45
2.5.2 Den richtigen Status einnehmen	46
2.5.3 Den Status erkennen	47
2.5.4 Der angemessene Status	48
2.5.5 Warum Kundenorientierung so schwierig ist	49
2.5.6 Frauen und Männer	49
2.6 Territorien	50
2.7 Körpertypen	52
3 Ihr authentischer Auftritt – von erfolgreichen Schauspielern lernen ..	57
3.1 Raum einnehmen und präsent sein	57
3.1.1 So machen es die Schauspieler	57
3.1.2 So gewinnen Sie Präsenz	58
3.2 Die Rollen wechseln	59

3.3	Motiv und innere Haltung klären	61
3.3.1	Das Spiel zwischen innen und außen	61
3.4	Keine Angst vor Emotionen	63
4	Wie Sie Körpersprache gezielt einsetzen	65
4.1	Im Vorstellungsgespräch	65
4.1.1	Was Sie als Bewerber tun können	65
4.1.2	Aus der Sicht der Führungskraft	68
4.2	Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern	69
4.2.1	Was können Sie als Vorgesetzter tun?	70
4.2.2	Als Mitarbeiter einen guten Stand haben	71
4.3	Unter Kollegen	72
4.4	Bei Besprechungen	76
4.5	Wenn Sie präsentieren	77
4.5.1	Was tun gegen Lampenfieber?	78
4.5.2	Auf der Bühne	79
4.5.3	Am Ende des Vortrags	83
4.6	Beim Verkaufen und Verhandeln	84
4.6.1	Auf den Gesprächspartner eingehen	84
4.6.2	Die Kunst, zu verkaufen ohne zu verkaufen	86
4.6.3	Berücksichtigen Sie die unterschiedlichen Körpertypen	88
5	Übungen	91
5.1	Körpersprache der anderen wahrnehmen	91
5.2	Atmung	92
5.3	Entspannen und Verspannungen lösen	93
5.4	Die Stimme	94
5.5	Vor einem Auftritt	95
Teil 2: Rhetorik		97
6	Einleitung	99
7	Besser reden – aber wie?	101
8	Basislektion: Vorbereitung und Einstieg	105
8.1	Bereiten Sie sich optimal vor	105
8.1.1	Schlechte Vorbereitung führt zu schlechter Durchführung	105
8.1.2	Informieren Sie sich über Zuhörer und Rahmenbedingungen	106
8.1.3	Hinterlassen Sie einen positiven Eindruck	108
8.1.4	Wie Sie auf die Zuhörer wirken	109

8.2	Was Sie mit dem Redebeitrag erreichen wollen	111
8.3	Redeplanung: Überlegen Sie zuerst den Schluss	115
8.3.1	Konzeption der Rede	115
8.3.2	Der Schluss	116
8.3.3	Der Hauptteil	120
8.3.4	Rhetorische Stilelemente	123
8.3.5	Der Einstieg	130
8.3.6	Der erste Eindruck	134
8.3.7	Varianten für den Redebeginn	136
8.4	Baupläne für Reden	141
8.4.1	Inhalte in eine Feinstruktur bringen	142
8.4.2	Die wichtigsten Baupläne für Reden	143
8.4.3	Checkliste Konzeption: von der Idee zum Vortrag	149
8.5	Sich selbst vorbereiten	150
8.5.1	Natürliche Autorität aufbauen	150
8.5.2	Üben, üben, üben	152
8.5.3	Mentale Einstimmung für den Redner	153
9	Trainingslektionen	157
9.1	Redestart: So beginnen Sie schon wirkungsvoll	157
9.2	Vortrag eines Reiseleiters: So stellen Sie Besuchern Ihre Heimat vor	164
9.3	Eröffnungsrede: So eröffnen Sie den Cocktailempfang Ihres Kleinbetriebs	170
9.4	Lobrede (mit Tonaufzeichnung): So ehren Sie einen Mitarbeiter	176
9.5	Rede zur Eröffnung einer Konferenz: So wecken Sie Interesse	188
9.6	Willkommensrede: So holen Sie Newcomer ins Boot	198
9.7	Hochzeitsansprache: So meistern Sie die Situation als Brautvater	203
9.8	Weihnachtsrede (mit Videounterstützung): So stimmen Sie Ihren Verein festlich ein	208
9.9	Geburtstagsrede: So überzeugen Sie mit Spontaneität im Kollegenkreis	222
9.10	Rede als Statusbericht: So informieren Sie alle Beteiligten über den Baufortschritt eines Gebäudes	230
9.11	Abschiedsrede: So gelingt Ihnen die angemessene Verabschiedung eines Geschäftsführers	239
9.12	Produktpräsentation: So überzeugen Sie Kunden	247
9.13	Fachvortrag mit Beamer-Unterstützung: So gestalten Sie eine kurzweilige Informationsrede	254
9.14	Motivationsrede: So reißen Sie Vertriebsmitarbeiter mit	260
9.15	Überzeugungsrede: So bereiten Sie die Einführung eines Qualitäts- managementsystems vor	266
9.16	Kritik im Meeting: So können Sie einen Kritikpunkt ansprechen und zu Motivation leiten	279

9.17	Festansprache als Zweitredner: So leiten Sie als Arbeitnehmervertreter das Firmenjubiläum ein	286
9.18	Trauerrede: So gehen Sie angemessen mit starken Gefühlen um	295
9.19	Transferlektion: Weiterhin besser werden	298
Literatur Teil 2		303
Die Autoren		305
Stichwortverzeichnis		307

Vorwort zur dritten Auflage

Rhetorik und Körpersprache im Smart-Zeitalter

Die fundamentalen Veränderungen in Kommunikationsmitteln und die Erfindung neuer technischer Hilfsmittel sind für jeden Vortragenden und jeden Rhetorik-Trainer eine permanent neue Herausforderung. Im Gegensatz zur klassischen Rhetorik ist es heutzutage fast immer möglich visuelle Unterstützungen zu präsentieren, die eigene Stimme zu verstärken oder aber Filme vorzuführen, um nur einige Beispiele zu nennen. Zugleich geht dabei die Konzentration auf die Redekunst selbst und fast noch wichtiger – die Körpersprache des Vortragenden – verloren. Die Verlockung ist zu groß, sich mit aufwendiger Technik abzusichern, was die Gefahr mit sich bringt, dass die technische Unterstützung zum Aufmerksamkeitsvampir wird. Noch wenig routinierte und unsichere Redner werden verleitet, sich hinter der modernen Technik zu verstecken und nehmen sich dadurch jede Chance einer positiven Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, was sich in der Sprache des Körpers sowie sprachlich, stimmlich und inhaltlich äußert.

Ein Gefühl für die eigene Sprache

Menschen wachsen in einer Umwelt heran, wo Inhalte und Fachwissen im Vordergrund stehen. Sprache wird zwar im Fach Deutsch unterrichtet, doch ein Gefühl für die eigene Art zu sprechen – für die Kunst der Rede – wird dabei nur selten vermittelt. Noch armseliger sieht es bei Körpersprache und Stimme aus. Hier mangelt es an einer Bewusstseinsbildung nahezu gänzlich, was dazu führt, dass viele Erwachsene, denen wir als Trainer begegnen, große Unsicherheiten haben. Kein Sprachgefühl, kein Einsetzen der eigenen Körpersprache, die die Worte unterstützen sowie mehr Authentizität vermitteln könnte und keine Verwendung der stimmlichen Möglichkeiten, wie das Spiel mit dem Tempo der Worte oder dem gekonnten Setzen von Pausen.

Kommunikation ist verbale und nonverbale Sprache

Manche Menschen, die zu einem unserer Rhetorikseminare kommen, erwarten viel über Argumentation und Überzeugung zu lernen, vergessen dabei aber die Bedeutung der Körpersprache. Sogar Sprachwissenschaftler mussten ihre Theoriebausteine neu überdenken und neu entwickeln, da sie feststellten, dass die Sprache bzw. die Analyse von Sprachmustern nicht ausreicht. Die nonverbale

Sprache, also die Körpersprache ist unabdingbarer Bestandteil der Kommunikation. Am einfachsten merkt man dies, wenn der nonverbale Anteil fehlt. Womit wir wieder bei der modernen Kommunikation wären. In einer E-Mail oder einer SMS kann ein Text viel leichter falsch verstanden werden, als in einem direkten Gespräch. Daher entwickelte sich in der elektronischen Kommunikation auch sehr schnell die Beliebtheit von :-);-) ***ggg*** und so weiter: Eine Art »Körpersprache« für E-Mails und Chat ...

Der Fox-Effekt

Die klassische Rhetorik widmet dem Inhalt und Aufbau viel Aufmerksamkeit. Das moderne Rhetoriktraining geht da bereits viel weiter: Hier wird bewusst gemacht, dass Inhalt und Aufbau nur Puzzle-Teile der Gesamtwirkung eines gelungenen Auftritts sind. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass die Körpersprache eigentlich die wichtigere Komponente ist. So wurde beispielsweise im sogenannten Fox Experiment einer Gruppe von Mitarbeitern der University of Southern California – School of Medicine ein in sich sinnloser Text vorgetragen, der aus unklarem Gerede, erfundenen Fachwörtern und Widersprüchen bestand. Man engagierte dazu den Schauspieler Michael Fox, der auch in Falcon Crest oder Batman mitwirkte. Er trat als Professor Myron L. Fox, Experte für die Spieltheorie, auf und studierte den vorbereiteten unsinnigen Vortrag mit allen Mitteln der Schauspielkunst als rhetorische Meisterleistung vortragstechnisch perfekt ein. Obwohl sein Publikum Experten waren, ließen sie sich von dem überzeugenden Auftreten des falschen Professors so blenden, dass niemand den Schwindel bemerkte. Bevor man die Zuhörer beim Verlassen des Hörsaals aufklärte, befragte man sie über den Vortrag. Die Mehrheit gab an, die Präsentation sei gut aufgebaut, interessant vermittelt sowie mit guten Beispielen dargeboten worden und habe zum Denken angeregt. Der Effekt, dass ein Redner durch einen beeindruckenden Auftritt über mangelhaften Inhalt hinwegtäuschen kann, nannte man daraufhin Fox-Effekt.

Wenngleich dieses Experiment nicht als allgemein gültiges Ergebnis gesehen werden darf, da die Stichprobe zu klein war, sollte es dennoch zum Nachdenken anregen. Dem Auftreten, der Körpersprache und der Stimme muss weit mehr Bedeutung zukommen, als man zunächst vermuten würde. Dies soll kein Aufruf zu inhaltsleeren Vorträgen sein, sonst geht es einem wie jenem Studenten auf der Universität Wien in der Prüfung Bürgerliches Recht: Er bekam zwei Fragen und jede hätte zumindest positiv sein müssen, um die Prüfung zu bestehen. Der Prüfling begann den Sachverhalt unglaublich professionell darzustellen und der prüfende Professor hörte aufmerksam zu. Nach einiger Zeit unterbrach ihn der Professor und meinte: »Wenn ich nicht genau wüsste, dass das, was Sie mir er-

zählen, falsch ist, würde ich es ihnen glauben. Da ich das aber genau weiß, müssen Sie nochmals antreten.« Ähnliches erleben etliche Politiker, die mit ihrem inhaltsleeren Phrasendreschen herumreden und ausweichen, keinerlei Glaubwürdigkeit bewirken und dem Berufsstand des Politikers schaden.

Fazit: Der Fox-Effekt ist ein wichtiger Hinweis, wie wichtig Körpersprache ist. Ohne gute Inhalte geht es jedoch auch nicht. Das eine muss das andere ergänzen, um wirklich herausragende Leistungen zu ermöglichen.

Gesprochenes Wort = körperlicher Ausdruck = Kongruenz

Die Zusammengehörigkeit zwischen Sprache und Körpersprache zeigt sich anschaulich in der Kongruenz. Damit ist die Deckungsgleichheit zwischen verstandenem Inhalt und wahrgenommenem Ausdruck des Körpers gemeint. Sagt jemand beispielsweise »interessant« zu seinem Gesprächspartner kombiniert mit einer Mimik und Gestik, die ebenfalls »interessant« vermittelt, so wirkt das Gesagte glaubwürdig. Sagt er zwar »interessant«, macht aber seine Mimik und Gestik zugleich das Gegenteil (gelangweilter Blick, Gähnen, und ähnliches), so wirkt das nicht authentisch und irritiert das Gegenüber. Dabei vertrauen die meisten Menschen mehr auf die Körpersprache, womit auch die Herkunft der Volksweisheit »der Körper lügt nicht« rührt. Die innere Haltung und die äußere Haltung bedingen einander und das sollte jedem bewusst sein, der an seinen persönlichen verbalen und nonverbalen Ausdrucksfähigkeiten arbeiten möchte.

Viel Freude und Erfolg bei der Weiterentwicklung ihres verbalen und nonverbalen Sprachgefühls!

Wien, im Frühjahr 2016

Wolfgang Bilinski

Die Berufswelt ist eine Bühne und wir spielen auf ihr täglich unsere Rollen. Wir treten als Führungskräfte, Mitarbeiter oder Kollegen auf. Wir motivieren, präsentieren, verkaufen, verhandeln und setzen dabei mehr oder weniger bewusst unseren Körper und unsere Sprache ein. Doch unser Erfolg hängt nicht davon ab, wie geschickt wir uns verstellen können, sondern wie authentisch und überzeugend wir auftreten.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Erweitern Ihres Ausdrucks-Repertoire!

München, im Frühjahr 2016

Tiziana Bruno und Gregor Adamczyk

Teil 1: Körpersprache

Vorwort zu Teil 1

Körpersprache, ach ja, lächeln und darauf achten, wie man dasteht und solche Dinge – das ist ein gängiges Vorurteil. Doch dann kriegt man den Job nicht, obwohl man die besten Qualifikationen hat, der neue Chef ist einem einfach unsympathisch und man hat keine Ahnung, wieso, und beim Mitarbeitergespräch hat man das Gefühl, gegen eine Wand zu reden ...

Körpersprache ist eines der letzten Geheimnisse unserer sachorientierten Berufswelt. Denn kein Mensch kann losgelöst von seinem Körper agieren. Der Körper drückt aus, was wir sind und bildet unser Verhältnis zur Welt ab. Deshalb benutzen wir Körpersprache Tag für Tag ganz selbstverständlich und unterschätzen oft ihre Wirkung. Die Körpersprache eines Menschen verrät uns mehr über seine innere Haltung als die gesprochene Sprache. Wenn Sie die Körpersignale des Gegenübers wahrnehmen und deuten, können Sie sich selbst und die anderen besser verstehen, entsprechend reagieren und Begegnungen positiv gestalten.

In diesem Teil lernen Sie die körpersprachlichen Signale wahrzunehmen, zu deuten und sie gezielt in beruflichen Situationen einzusetzen. Sie erfahren, was den Erfolg von Schauspielern ausmacht und was Sie für Ihren Auftritt im Berufsleben davon benutzen können, damit Sie authentisch und überzeugend wirken.

Tiziana Bruno und Gregor Adamczyk

1 Was ist Körpersprache?

Körpersprache hat mehr Macht über uns als wir glauben, meistens unterschätzen wir ihre Wirkung. Warum? Weil wir sie unbewusst wahrnehmen und einsetzen. Ähnlich wie unsere gesprochene Sprache kann man Körpersprache aber lernen, sie bewusst wahrnehmen und verstehen.

1.1 Die unverfälschte Sprache

Beispiel: Wenn die Botschaft nicht ankommt



Herr Kern, seit vielen Jahren Führungskraft auf der obersten Ebene, hält eine Rede vor seinen Mitarbeitern. Es geht um ein äußerst wichtiges Projekt: neue Organisationsstrukturen sollen eingeführt und Hierarchieebenen zusammengelegt werden. Der Inhalt seiner Rede klingt logisch und seine Folienpräsentation ist nach allen Regeln der Kunst aufgebaut.

Während der Rede verschränkt er die Arme, zieht immer wieder seine Schultern hoch und rührt sich nicht vom Fleck. Seine Stimme klingt monoton und sein Blick ist starr. Die Mitarbeiter folgen seinen Ausführungen, doch sie fühlen sich nicht angesprochen. Sie lehnen sich mit verschränkten Armen zurück, senken kritisch den Kopf und runzeln die Stirn.

Während der Präsentation und noch einige Tage später beschleicht Herrn Kern das Gefühl, dass die Botschaft seine Mitarbeiter nicht erreicht hat. Als die Implementierung der neuen Strukturen dann nur sehr schleppend vorangeht, ist Herr Kern besorgt um den Erfolg des Projekts und fragt sich:

»Was habe ich falsch gemacht? Habe ich etwas übersehen?«

Der Einfluss der Körpersprache

Herr Kern hat die Macht der Körpersprache unterschätzt: Obwohl ihm der Inhalt seiner Rede sehr wichtig war und er die Rede inhaltlich gut vorbereitet hatte, sendete sein Körper völlig andere Signale. Seine Körperhaltung drückte Verschlussenheit aus, seine Gesten waren sparsam und sie stimmten nicht mit der Idee der Veränderung überein – sie strahlten weder Risikobereitschaft noch Begeisterung aus. Herr Kern wirkte steif und ohne Energie. Die Mitarbeiter begannen sich unwohl zu fühlen. Sie bekamen den Eindruck, Herr Kern würde selbst nicht hinter den Veränderungen stehen. Die Körperhaltungen und Gesten der Mitarbeiter bedeuteten alles andere als Neugier und Aufmerksamkeit. Hätte Herr Kern die Körpersprache seiner Mitarbeiter zu deuten gewusst, hätte er darauf reagieren können.



Wichtig

Körpersprache erzählt uns oft mehr über Emotionen und die innere Haltung eines Menschen als die gesprochene Sprache.



Beispiel: Der erste Eindruck überzeugt nicht

Herr Weinberger ist ein kompetenter Versicherungsfachvertreter und besucht einen neuen Kunden, Herrn Baumann. Herr Weinberger hat in letzter Zeit viel gearbeitet, er wirkt erschöpft und gereizt. Im Gespräch mit dem Kunden hört er nicht richtig zu, rückt nervös auf dem Stuhl hin und her, und wenn er spricht, macht er ausladende und hektische Gesten. Nach dem Gespräch verabschiedet er sich hastig. Obwohl Herr Baumann alle Informationen bekommt, die er benötigt, fühlt er sich während des Gesprächs sichtlich unwohl, er weiß aber nicht, wieso. Er weiß jedoch, dass er bei Herrn Weinberger keine Versicherung abschließen wird.

Körpersprache ist unsere erste und unverfälschte Sprache. Sobald wir gelernt haben mit Worten umzugehen, messen wir der Körpersprache bewusst keine große Bedeutung mehr bei. Doch unsere erste Sprache ist viel mächtiger als wir es annehmen. Sie lässt sich nicht verdrängen und wirkt auf den ungeübten Beobachter stärker als Worte. Dem geübten Beobachter kann sie viel über uns verraten.

Der Psychologe Albert Mehrabian fand in einer wissenschaftlichen Untersuchung heraus, von welchen Faktoren die Wirkung einer gesprochenen Botschaft abhängt. Es sind drei: der Inhalt des Gesagten mit 7%, Körpersprache mit 55%, Stimme und Sprechtechnik mit 38%. Dieses erstaunliche Ergebnis zeigt, wie einflussreich körpersprachliche Äußerungen sind, wenn sich Menschen begegnen.



Die Macht des ersten Eindrucks

Stellen Sie sich vor, eine Ihnen nicht persönlich bekannte Person betritt den Raum. Sie begrüßen sich, sprechen ein paar Sätze und setzen sich. Es sind erst einige Sekunden vergangen, seitdem Sie sich begegnet sind, doch es waren sehr wichtige Sekunden.

- Wie ist die Person in den Raum getreten? Selbstbewusst oder eher zögerlich?
- Hat sie gelächelt oder waren die Stirnrunzeln vom letzten Telefonat noch da?
- Welche Wirkung hatte sie auf Sie?

Dies und noch vieles mehr nehmen wir in den ersten Sekunden einer Begegnung unbewusst wahr. Wir registrieren intuitiv Aussehen, Kleidung, Mimik, Körper-

haltung oder den Klang der Stimme des anderen. Vor vielen Jahrtausenden war dieser erste Eindruck äußerst wichtig, denn die Menschen mussten in diesem Moment sofort einschätzen, ob sie dem Fremden vertrauen können. Seither hat sich im Grunde nicht viel verändert. Die Kommunikationstechnologie hat zwar einen rasanten Fortschritt erlebt – wir müssen uns nicht mehr persönlich kennen lernen, um Informationen auszutauschen – aber wenn wir uns direkt gegenüber treten, kann der erste Eindruck – nicht nur der ersten Sekunden, sondern der ersten Begegnung – eine wichtige, manchmal verhängnisvolle Rolle spielen.

Auf den ersten Eindruck kommt es im Berufsalltag häufig an: beim Vorstellungsgespräch, beim ersten Kundenkontakt oder beim Neubeginn in einem Unternehmen oder einem Team. Die körpersprachlichen Signale des anderen geben uns bei diesen ersten Treffen Orientierung. Wer diese Signale einerseits wahrnimmt und richtig interpretiert und andererseits sein Bewusstsein für die eigenen Signale schärft, der ist der Macht des ersten Eindrucks nicht mehr ausgeliefert, sondern kann ihn bewusst gestalten. Die ersten Sekunden sind hierbei besonders wichtig – denn ob jemand zögerlich eintritt, dabei lächelt oder die Stirne runzelt, stellt oft die Weichen für die gesamte restliche Begegnung.

Wichtig

Bei der ersten Begegnung besitzen Sie über Ihr Gegenüber nur wenige Informationen und Sie haben noch keine Beziehung aufgebaut. Körpersprache ist Ihre erste Orientierungshilfe.



1.2 Was heißt, Körpersprache verstehen?

Körpersprache ist ein unterschätzter Teil der Kommunikation. Wer seine Wahrnehmung für die Körpersprache der anderen schärft, wird bald feststellen, dass der Körperausdruck sehr viel über die Innenwelt des andern aussagen kann: Körpersprache lässt das Unsichtbare und Ungesagte, nämlich Gedanken, Motive und Haltungen sichtbar werden.

Den ganzen Menschen sehen

Doch sollten Sie nicht der Verführung eines Zauberlehrlings erliegen, der meint, die Formel für Menschenkenntnis zu besitzen. Machen Sie sich vielmehr bewusst, dass jeder Mensch einzigartig in seinen Bewegungen ist und das Zusammenspiel der physischen und psychischen Ausdrucksformen komplex ist. Beim Verstehen der Körpersprache kann es deshalb nicht darum gehen, von einem einzigen körpersprachlichen Signal auf den ganzen Menschen zu schließen.

Die körpersprachlichen Ausdrucksformen sind komplex, eine Geste oder ein Blick lässt sich nur dann verstehen, wenn man sie zu anderen Signalen, die man beobachtet, in Beziehung setzt: Viele Gesten, unterschiedliche Körperhaltungen und die Dynamik der Bewegungen ergeben ein Ganzes. Deshalb heißt es ja Körpersprache. Wie unsere gesprochene Sprache setzt sich nämlich auch diese im übertragenen Sinn zusammen aus Worten, Sätzen, Pausen und vielem mehr.

Wir möchten Ihnen dies an einem Beispiel veranschaulichen: an den berühmten verschränkten Armen. Wer empfindet es nicht als negativ, wenn ihm sein Gesprächspartner so gegenübersteht? Schauen Sie sich doch einmal folgende Fotos an – wie wirkt der Herr auf Sie?



Auf dem linken Bild abweisend und auf dem rechten Bild eher erfreut, fast verschmitzt, auf jeden Fall nicht unsympathisch? Sie sehen, die verschränkten Arme wirken auf uns nur im Zusammenspiel mit Körperhaltung und Mimik – und dann können sie völlig unterschiedlich wirken.

Die individuelle Situation einbeziehen

Genauso komplex wie die Vielfalt des körperlichen Ausdrucks ist das Zusammenspiel von Körper und Situation: Es kommt immer darauf an, wo und wann wir uns begegnen. Ist es früher Morgen oder später Abend? Sind wir bei jemandem zu Gast oder empfangen wir jemanden auf unserem »Territorium« im Büro? Oder vielleicht findet das Treffen auf einem neutralen Gebiet, etwa beim Geschäftsessen im Restaurant, statt? Kennen wir unser Gegenüber schon länger, können wir uns sogar »gehen lassen« oder treffen wir uns zum ersten Mal und es handelt sich dabei um eine zukunftsweisende Produktpräsentation oder eine knallharte Verhandlung?

Menschen agieren unterschiedlich, abhängig von den Voraussetzungen, Einflüssen und Zielen der Situation. Deshalb sollten Sie immer versuchen, eine Geste oder eine Körperhaltung Ihres Gegenübers im Zusammenhang mit der jeweiligen Situation zu verstehen.

Beispiel: Mit den Armen schützen

Mitte Dezember. Die Mitglieder der Projektgruppe »Mehr Kundenorientierung« besprechen die weitere Vorgehensweise. Frau Ammann, die Teamleiterin, sitzt leicht in sich zusammen gesunken und mit verschränkten Armen in der Runde.

Ein Mitarbeitergespräch. Der Vorgesetzte von Frau Ammann bespricht mit ihr das stockende Vorwärtsskommen des Projekts. Frau Ammann sitzt ihm mit verschränkten Armen gegenüber und verzieht keine Miene.

Projektpräsentation im Unternehmen. Frau Ammann hat den erfolgreichen Abschluss ihres Projekts vorgestellt. Das über lange Zeit angelegte Projekt ist hervorragend gelaufen, sie erntet viel Lob von Kollegen und Vorgesetzten. Sie lehnt sich zufrieden zurück und verschränkt die Arme.

Drei Situationen, drei unterschiedliche Anlässe, die Arme zu verschränken. Ob sie nun friert, ob sie Kritik abwehrt oder sich freut Frau Ammann führt die gleiche Geste aus.

Wichtig

Bevor Sie eine einzelne Geste interpretieren, bedenken Sie: Oft erschließt sich ihre Bedeutung nur im Zusammenhang mit anderen Gesten und im Zusammenhang mit der Situation.

Die Perspektive ändern

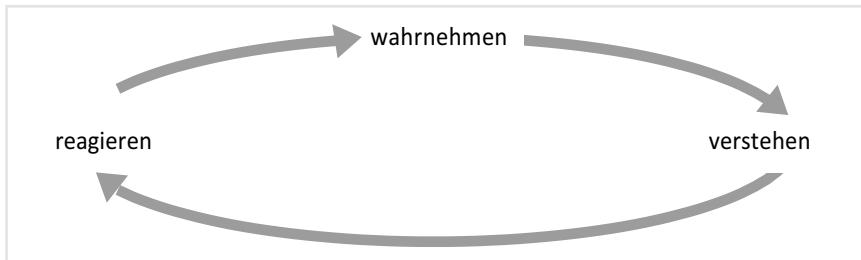
Körpersprachliche Signale zu verstehen heißt also letztlich, die eigene Perspektive zu ändern. Ein paar körpersprachliche Tricks, die helfen könnten, leichter einen Verkaufsabschluss zu erzielen oder Mitarbeiter besser zu motivieren, stellen keinen so großen Wert dar wie diese Änderung der Sichtweise: Wenn Sie Ihre Wahrnehmung schärfen und sich zugleich stets der Vielfalt der menschlichen Beweggründe und Ausdrucksweisen bewusst sind, werden Sie Menschen wahrnehmen und besser einschätzen können. Natürlich werden Sie dadurch auch für Ihre eigene Körpersprache sensibel und können diese authentisch und überzeugend einsetzen.

Der Kreislauf der Körpersprache

Um Menschen und Situationen besser zu verstehen, ist es hilfreich, Körpersprache wahrzunehmen und deuten zu können. Dann kann man darauf reagieren, die Situation gegebenenfalls ändern und die veränderte Situation wiederum wahrnehmen. Somit schließt sich der Kreislauf von Aktion und Reaktion:

1. Wahrnehmen der Körpersignale
2. Verstehen der gesendeten Signale
3. Reagieren auf die Signale
4. Wahrnehmen der veränderten Situation

Das Wissen über diesen Kreislauf gibt uns die Möglichkeit, selbst aktiv zu werden und sich nicht der Macht der Körpersprache auszuliefern.



Das heißt: Wir können aktiv und nicht – wie bisher – unbewusst die Signale der anderen wahrnehmen. Wir vergleichen sie mit dem vagen Gefühl, das wir oft schon längst seit Beginn der Begegnung hatten. Wir gleichen sie mit anderen körpersprachlichen Signalen ab und mit den Informationen über die jeweilige Situation. Das ermöglicht uns, die körpersprachlichen Signale zu verstehen. Dank der wertvollen Informationen, die der Körperausdruck des Gesprächspartners auf diese Weise liefert, können Sie entsprechend reagieren – indem Sie nachfragen oder Ihre eigene Körpersprache oder das, was Sie sagen, korrigieren – und beispielsweise eine verfahrene Situation verändern. Wie Sie das machen können, erfahren Sie im Kapitel »[Körperhaltung und Gangart](#)«, »Wie Sie auf eine geschlossene Haltung reagieren« und im Kapitel »[Wie Sie Körpersprache gezielt einsetzen](#)«.

Natürlich ermöglicht Ihnen das Verständnis der körpersprachlichen Signale und ihrer Wirkung auch, Ihre eigene Körpersprache bewusster einzusetzen und damit die Wirkung Ihrer Worte und Ihrer Person auf andere zu verstärken oder sogar zu verändern, sei es in Vorstellungsgesprächen, bei Vorträgen oder in wichtigen Besprechungen.

1.3 Die häufigsten Fragen zur Körpersprache

Kann ich mit körpersprachlichen Tricks andere manipulieren?

Ja. Körpersprache ist eine Sprache und genauso wie Sie mit Worten manipulieren können, können Sie auch mit körpersprachlichen Signalen manipulieren. Sie müssen selbst entscheiden, zu welchen Zwecken Sie Körpersprache einsetzen wollen. Die Gefahr besteht immer, dass man Ihnen auf die Schliche kommt.

Kann ich mich gegen Manipulation wehren?

Die Manipulation der Körpersprache erfolgt vor allem auf der emotionalen Ebene: Man möchte z. B. Nähe und Vertrauen herstellen, Offenheit vortäuschen oder Souveränität vorspielen. Sollten Sie den Verdacht schöpfen, Ihr Gesprächspartner wolle Sie manipulieren, versuchen Sie das Gespräch wieder auf die sachliche Ebene zu führen. Stellen Sie fest, ob jemand nur eine Wirkung erzielen will oder von echter Überzeugung geleitet wird.

Kann ich an der Körpersprache meines Gegenübers erkennen, dass er lügt?

Körpersignale können nur Indizien dafür liefern, dass Ihr Gegenüber lügt. Wenn sich jemand z. B. während einer Aussage oft umsieht oder seinen Mund bedeckt, muss das nicht automatisch auf eine Lüge hindeuten. Vergessen Sie nicht, dass Sie die Gesten nicht isoliert von der Gesamtsituation interpretieren können. Hege Sie trotzdem Verdacht, dass Ihr Gegenüber lügt, fragen Sie ruhig nach. Sollten Sie selbst in eine Situation geraten, lügen zu müssen, z. B. wenn ein Dieb nach Ihrem Geldbeutel fragt, vermeiden Sie jede nervöse Handgeste, die zum Gesicht führt. Bleiben Sie ruhig und entspannt, öffnen Sie Ihre Arme, zeigen Sie Ihre Handflächen und lügen Sie, z. B. dass Sie leider gerade eben bestohlen worden sind und auf dem Weg zur Polizei sind.

Kann ich Gesten erlernen?

Ja. Denken Sie aber daran, wenn Sie eine neue Geste ausprobieren, dass Ihre innere Haltung mit der Geste übereinstimmen sollte. Jedes Mal, wenn Sie eine Geste lernen, versuchen Sie sich klar zu machen, was Sie vermitteln wollen und welche Motive Sie bewegen.

Bin ich, wenn ich Körpersprache beherrsche, beim anderen Geschlecht erfolgreicher?

Ja. Werben und Flirten basiert vor allem auf körpersprachlichen Signalen: Augenkontakt aufnehmen, lächeln, mit der Hand durchs Haar fahren oder das Hochziehen der Augenbrauen als Zeichen von Interesse. Das Verstehen dieser Signale kann Ihnen helfen, Kontakt aufzunehmen, und später können Sie auch besser die Bedürfnisse des anderen erkennen und auf ihn eingehen.

2 Körpersprachliche Signale verstehen

Jeder von uns hat seine ihm eigene Art zu stehen und zu gehen, zu blicken und zu gestikulieren. Trotzdem lassen sich Gemeinsamkeiten feststellen. Bestimmte körpersprachliche Signale lassen auf bestimmte innere Haltungen, Gedanken und Gefühle schließen. Unser Körper verrät uns!

2.1 Körperhaltung und Gangarten

Stellen Sie sich vor, dass ein eingeschüchterter oder lustloser Mensch vor Ihnen steht. Was sehen Sie? Vermutlich einen leicht gebeugten Oberkörper, hängende Schultern, einen schleppenden Gang. Sie wissen nämlich intuitiv, wie Körperhaltung und Gangart mit unserer inneren Verfassung zusammenhängen.

2.1.1 Die Körperhaltung

Die Körperhaltung eines Menschen drückt seine innere Haltung aus. Aus der Körperhaltung kann man erkennen, in welcher emotionalen Verfassung sich das Gegenüber befindet. Natürlich nehmen wir nicht nur die Körperhaltung wahr, sondern auch das Zusammenspiel von Mimik, Gestik und Stimme.

In der Körpersprache sprechen wir statt von »richtig« oder »falsch« lieber von einer überspannten oder einer entspannten Körperhaltung und von einer offenen oder geschlossenen Körperhaltung.

Überspannte Haltung

Wer einmal die angespannte Haltung eines Bogenschützen beobachtet hat, weiß, dass sein ganzer Körper sich auf eine einzige Aufgabe konzentrieren muss: Alle Muskeln des Sportlers sind bis zum Äußersten angespannt und sollte er den Pfeil nicht im richtigen Moment loslassen, würden seine Muskeln anfangen, sich zu verkrampfen. Er würde den richtigen Augenblick verpassen und von neuem anfangen müssen, den Bogen zu spannen.



Oft, wenn wir unter starkem Druck stehen, und vielleicht noch nach außen signalisieren wollen, dass wir jede von uns erwartete Leistung erbringen können, spannt sich unser Körper wie der eines Bogenschützen an. Was für den Augenblick einer Anstrengung gut ist, wird auf die Dauer ein Krampf:

- Die Muskeln sind immer angespannt, die Mimik unbeweglich und der Blick starr.
 - Kopf und Oberkörper sind nach hinten gedrückt, dadurch werden die Halsmuskeln angespannt.
 - Das Becken wird nach vorne geschoben. Die Knie sind durchgestreckt und die Füße fest verschlossen.
 - Unsere Wahrnehmungsfähigkeit verringert sich. Unsere Sinne können auf die Außenwelt kaum reagieren.
-
- Wir wirken angespannt und angestrengt. Wir erzeugen oft den Eindruck, als hätten wir Angst vor Kontakt oder vor dem Verlust der Kontrolle.
 - Wir wollen alles richtig machen, aber schon ein kleiner Windstoß kann uns zu Fall bringen.

In einem Kundengespräch sendet eine überspannte Körperhaltung negative Signale, der Kunde könnte sich zurückziehen. Ein Vorgesetzter, der angespannt wirkt, vermittelt seinen Mitarbeitern den Eindruck, er wäre überfordert.

Unterspannte Haltung

Unterspannte Körperhaltung äußert sich durch eine in sich ruhende Bequemlichkeit, die Gleichgültigkeit oder Antriebslosigkeit signalisiert:

- Unsere Muskeln sind schlaff.
- Die Schultern hängen, der Blick schweift durch die Gegend oder flüchtet nach innen.
- Unsere Bewegungsabläufe und Reaktionen scheinen ohne Initiative zu sein.
- Wir wirken müde und antriebslos.

Die unterspannte Haltung signalisiert oft, dass wir entweder kein Interesse an unserer Umwelt haben oder dass wir uns einer Auseinandersetzung verweigern – wir besitzen eigentlich keine eigene Meinung und versuchen, dies mit Gleichgültigkeit zu kaschieren.

Je nach Situation kann die Haltung aber auch Gelassenheit oder sogar Souveränität vermitteln. Doch damit ist die Gefahr verbunden, dass man zu locker oder überheblich wirkt. Den Arbeitskollegen, die sich nach einem anstrengenden Meeting in ihre Stühle fläzen, die Hände hinter dem Kopf verschränken und ein paar Witze austauschen, wird niemand diese Haltung übel nehmen. Doch wenn Sie sich zu gelassen gegenüber Ihren Kunden geben oder als Vorgesetzter etwa in einem Mitarbeitergespräch zu locker auftreten, kann es passieren, dass Ihr Verhalten missverstanden wird und Sie Ihr Gegenüber verstimmen oder verunsichern.

Entspannte und aufmerksame Haltung

Wenn Sie in einer entspannten, aber aufmerksamen Körperhaltung agieren, können Sie Informationen gut aufnehmen; z. B. während eines Gesprächs oder eines Vortrages. In dieser Körperhaltung hat der Körper viel mehr Ausdauer und ist leistungsfähiger. Sie behalten den Gesamtüberblick und können in jeder Situation überlegen, was im Moment das Richtige für Sie ist.

Wichtig

Flexibel reagieren: Die eigentliche Kunst den richtigen Körperausdruck zu finden, besteht nicht nur darin, ein Gleichgewicht zwischen Überspannung und Unterspannung herzustellen, sondern auch darin, den Körperausdruck der Situation anzupassen. Entscheiden Sie, welche Körperspannung im Moment gut ist und lassen Sie sich nicht von Ihren Körperhaltungen bestimmen!



Geschlossene Haltung

Geschlossene Körperhaltungen oder Gesten nennen wir alle Haltungen, die den Körper schützen. Ein gesenkter Kopf, ein gebeugter Oberkörper, ein von unten nach oben gerichteter, prüfender Blick signalisieren der Außenwelt, dass man den anderen entweder kritisch und misstrauisch begegnet oder erst gar nicht an der Begegnung interessiert ist.

Zu diesem körperlichen Ausdruck gesellen sich oft Gegenstände, die als Rettungsanker oder Schutzmauer fungieren: eine Akte oder Handtasche, die man an sich drückt oder ein Manuskript, an dem sich der Redner festkrallt.



Offene Haltung

Die offene Körperhaltung ist eine aufrechte und entspannte Haltung, die mit einem direkten und aufmerksamen Blick einhergeht. Die Gesten stimmen mit der gesprochenen Sprache überein, wirken lebhaft und einladend.

Wir sehen jemandem, der eine solche Haltung einnimmt, sofort an, dass er sich wohl in seinem Körper fühlt, ohne dass er auf uns überheblich oder selbstverliebt wirkt. Die offene Haltung vermittelt Aufgeschlossenheit und Souveränität und schnell stellt sich der Eindruck ein, die Person vertritt eine eigene Meinung, ist aber gleichzeitig genug neugierig und offen, um sich die Meinung der anderen anzuhören.

Wenn Sie sich gut und stark fühlen, stehen Sie klar, aufrecht und offen da. Mit diesem guten Stand könnten Sie Bäume ausreißen.



Standbein und Spielbein

Ihr Körper wandert hin und her. Sie wirken gelangweilt oder unruhig, wenn Sie das Standbein schnell wechseln. Sie haben keinen richtigen Standpunkt. Körperhaltungen, die den Schwerpunkt nach vorne, hinten oder zur Seite verlagern, werden leicht als Unsicherheit wahrgenommen. Wenn sich der Körper stark zur Seite neigt, können Sie anlehnungsbedürftig oder lustlos wirken. Wandert der Körper in dieser Position nach hinten, kann die Haltung von kritischen Gedanken zeugen. Lehnt sich Ihr Körper leicht zurück, wirkt es abwartend und misstrauisch. Wenn Sie dazu Ihren Kopf in den Nacken legen und schräg von der Seite schauen, ist der Ausdruck eindeutig: Sie wollen sich Überblick verschaffen und wissen noch nicht, ob Sie der Sache trauen können.

Wenn Sie den Oberkörper nach vorne frontal zu Ihrem Gesprächspartner hin richten, das Becken und die Beine aber wie zum Gehen weggedreht sind, signalisiert dies, dass Sie mit Ihren Gedanken schon woanders sind. Sie können in der verdrehten Haltung unkoordiniert wirken. Nimmt z. B. ein Kunde, Ihr Vorgesetzter oder ein Mitarbeiter diese Haltung ein, stellen Sie sich ihm »in den Weg«, um ihm von vorne zu begegnen, oder lassen Sie ihn einfach gehen, denn seine Körperhaltung deutet an: eigentlich ist er nicht mehr da.



Unterwürfige Haltung

Der Körper ist gebeugt, die Schultern sind hochgedrückt, der Kopf ist eingezogen (linkes Bild). Die Füße sind leicht nach innen gedreht, dadurch haben Sie keinen guten Stand. Sie wirken demütig und schutzbedürftig.



Überhebliche Haltung

Der Körper ist ausgestreckt und zurückgelehnt. Sie blicken von oben herab und die Arme sind verschränkt (rechtes Bild). Die Beine haben einen breiten Stand, sie lassen sich nicht bewegen. Sie fühlen sich überlegen und wirken arrogant.



Haltungen beim Sitzen

Übereinandergeschlagene Beine mit gekreuzten Armen und ein zur Seite geneigter Kopf weisen darauf hin, dass Sie sich die Sache kritisch anhören oder sich schon aus dem Gespräch zurückgezogen haben. Sie wirken versperrt und abwartend.



Den Körper ausgestreckt, die Arme genüsslich hinter dem Kopf verschränkt: das kann von einer entspannten Haltung zeugen. Da Sie mit dieser Haltung viel Raum einnehmen und sehr dominant wirken, wäre sie z. B. in einem Mitarbeitergespräch unangebracht.



Gekreuzte Knöchel deuten auf eine defensive, kritische Haltung hin. Wenn jemand sich im Oberkörperbereich locker gibt, jedoch unter dem Stuhl die Fußknöchel gekreuzt hält, kann dies unterschwelliges Misstrauen signalisieren.



Wenn Sie aufrecht und entspannt sitzen, wirken Sie offen und wach, selbst wenn Sie Ihre Beine übereinanderschlagen. Ihr Blick ist aufgeschlossen. Die Hände ruhen auf den Oberschenkeln. Sie können gut zuhören und sind jederzeit bereit, ins Gespräch einzusteigen.

Wie Sie auf eine geschlossene Haltung reagieren

Wenn Ihr Gegenüber eine geschlossene Körperhaltung einnimmt, Sie aber Kontakt herstellen und Vertrauen aufbauen wollen, können Sie folgendes tun:

- Drücken Sie mit Ihrer Körperhaltung Aufgeschlossenheit und Ruhe aus und spiegeln Sie in dieser Situation auf keinen Fall die Körperhaltung Ihres Gegenübers.
- Versuchen Sie Ihr Gegenüber in eine andere Position zu bringen, indem Sie den Ort wechseln oder die Sitzordnung ändern.
- Animieren Sie Ihren Gesprächspartner dazu, seine Haltung aufzulösen. Reichen Sie ihm z. B. etwas zu trinken.

Tipp

Eine aufrechte und entspannte Körperhaltung strahlt Selbstbewusstsein und Kompetenz aus.

**2.1.2 Gangarten**

Wie die Körperhaltung deuten auch die Länge und die Dynamik der Schritte auf die innere Verfassung eines Menschen hin. Mit großen Schritten und energischem Schritttempo (linkes Bild) nimmt man den Raum ein, dieser Gang zeugt von Entschlossenheit und Vitalität: Die Person weiß genau, wohin sie gehen will.



Ein Macher und Visionär macht eher große Schritte und betritt den Raum mit viel Elan. Langsame und kleinere Schritte (rechtes Bild) wirken zögerlich und unsicher. Ein introvertierter Mensch macht kleinere Schritte; er mag sich auf Details konzentrieren und genau dies spiegelt sich in den Schritten wider: »Eins nach dem anderen und nicht zu schnell«.

Aus Tempo und Länge der Schritte lässt sich noch viel mehr herauslesen:

- Ein wippender Gang wirkt leicht und energisch, kann aber genauso gut auf wenig »Bodenhaftung« hinweisen.
- Kurze und schnelle Schritte wirken hektisch.
- Ein trippelnder, schneller Gang kann anbiedernd und übereifrig wirken.
- Ein schleppender, leicht zur Seite geneigter Gang zeugt oft von Bedenken und wenig Kraft.

2.2 Mimik

Bei jeder Begegnung nehmen wir mehr oder weniger bewusst wahr, was sich im Gesicht des Gegenübers abspielt. Die Durchlässigkeit unseres Mienenspiels sollte uns deshalb immer bewusst sein. Es ist nämlich schwierig, etwas zu behaupten, wenn unser Gesicht das Gegenteil ausdrückt.

Folgendes nehmen wir an unserem Gesprächspartner wahr: Den Ausdruck der Augen – leuchten sie oder sind sie matt? Wohin geht sein Blick? Runzelt er die Stirn? Lächelt er oder versucht er zu lächeln? Sind die Lippen zusammengekniffen oder entspannt? Ist die Gesichtsfarbe gerötet oder blass? Es gibt eine ausdrucksvolle und eine sparsame Mimik. Im Volksmund nennen wir Letztere »Pokerface«, d.h., wir können keine Informationen daran ablesen und uns nicht daran orientieren. Wenn Sie Vertrauen schaffen wollen, würden Sie mit einem solchen »Pokerface« das Gegenteil bewirken.



Der Mund und die Lippen

Noch bevor wir sprechen lernen, nehmen wir Nahrung auf und schmecken mit dem Mund. In unserer Kindheit gehören Mund und Lippen zu den wichtigsten Organen, mit denen wir die Welt erkunden. Mit Küssen drücken wir unsere Zuneigung aus, mit Bissen unsere Abneigung.



Diese Bedeutung für unsere Entwicklung und der enge Zusammenhang mit unseren Emotionen spiegelt sich in unserer Körpersprache wider. Die innere Anspannung oder Entspannung eines Menschen zeigt sich direkt in Mund und Lippen. Sind die Lippen zusammengekniffen oder ein wenig geöffnet? Wird das Gesagte von einem aufrichtigen Lächeln begleitet oder mit heruntergezogenen Mundwinkeln? Gerade das Lächeln ist ein wichtiges Zeichen dafür, wie wir in Beziehung zu unseren Gesprächspartnern und zu unserer Umwelt treten.



Das echte Lächeln ist herzlich und warm, die Augen lachen mit (erstes Bild). Das künstliche Lächeln (zweites Bild) erkennen Sie daran, dass die Augen nicht mit lachen. Meistens bleibt auch der gesamte Körper unbeweglich.



Der offene Mund drückt Staunen aus, er kann natürlich auch Sprachlosigkeit bedeuten. Die Augenbrauen sind hochgezogen und signalisieren Interesse (drittes Bild). Zusammengekniffene Lippen wirken skeptisch oder kritisch: »Ich traue der Sache nicht ganz« (viertes Bild). Zusammengepresste Lippen weisen auf innere Angspanntheit hin. Wer sich auf die Unterlippe beißt, verkneift sich vielleicht etwas, möchte etwas nicht sagen. Beim Gesprächspartner kann das als nervöse Geste ankommen.

Die Augen

Wir glauben, dass die Augen der Spiegel der Seele sind, und versuchen, jemandem in die Augen zu schauen, wenn wir eine Lüge befürchten. Große Augen hatten schon immer eine klare Anziehungskraft. Daher schminken sich die Frauen ihre Augen und lassen sich die Augenbrauen zupfen, um sie größer erscheinen zu lassen. Die Bösewichte im Film tragen Sonnenbrillen, auch, weil sie befürchten, dass man ihre Absichten errät, wenn man ihre Augen sieht. Der Blick ist wie andere Signale der Körpersprache kulturell bedingt. In westlichen Kulturen ist direkter und häufiger Blickkontakt üblich, in asiatischen Ländern zeugt er von mangelndem Respekt und kann Aggressionen auslösen. Bei uns bedeutet guter Augenkontakt, dass wir den Gesprächspartner, ohne ihn anzustarren, immer wieder mit dem Blick unser Interesse signalisieren. Personen mit einem fliehenden oder nach innen gerichteten Blick, der auf Zurückhaltung, Angst oder Desinteresse schließen lässt, wirken irritierend auf uns. Sie möchten nicht angesehen werden, sich »unsichtbar« machen.



Der Blick von unten wirkt ängstlich und verunsichert. Der Kopf ist leicht nach vorne gebeugt, die Schultern sind schützend hochgezogen.



Der Blick von oben wirkt arrogant und dominant, Sie schauen auf Ihr Gegenüber herunter.



Der Blick von der Seite wirkt kritisch und prüfend. Vertikale Stirnrunzeln deuten auf eine kritische Haltung hin, während horizontale Stirnrunzeln, die bei hochgezogenen Augenbrauen entstehen, eher Interesse signalisieren.



Ein direkter, offener Blick mit geradem Kopf wirkt aufgeschlossen. Sie vermitteln den Eindruck, dass Sie sich wohl fühlen. Dieser Blick löst auch beim anderen Wohlbefinden aus: Wer so angesehen wird, fühlt sich weder kritisch betrachtet noch beobachtet.



Ein zur Seite geneigter Kopf mit offenem Blick signalisiert Interesse, hochgezogene Augenbrauen aktives Interesse. Er kann auch für Staunen oder die Erwartung von mehr Informationen stehen. Wenn Sie feststellen, dass Ihr Gegenüber den Kopf zur Seite neigt, haben Sie Ihr Ziel erreicht.



Ein nach unten geneigter Kopf mit verschränkten Armen kann eine negative oder kritische Einstellung bedeuten. Sie wirken auf keinen Fall motiviert oder motivierend, eher skeptisch bis feindselig.



Wenn Sie auf jemanden an Ihrer Nase entlang heruntersehen und gleichzeitig den Kopf leicht in den Nacken zurücklehnen, drücken Sie damit Missachtung aus. Der Blick wirkt taxierend, sogar verächtlich.



Bei einem Blick nach innen sprechen wir von einer Augenbarriere. Sie wirken abwesend. Vielleicht denken Sie gerade intensiv nach, vielleicht möchten Sie nicht hinschauen oder angeschaut werden. Diesen Blick findet man auf vielen Fahndungsfotos der Polizei.

2.3 Gestik

Gesten begleiten die gesprochene Sprache, sie beleben die Kommunikation und unterstreichen den Inhalt des Gesagten. In südeuropäischen Ländern werden Hände und Arme sehr lebhaft eingesetzt, in Deutschland dagegen werden Gesten eher sparsam verwendet. Jeder Mensch besitzt neben den kulturell bedingten Gesten, wie z. B. dem Victory-Zeichen mit den nach oben gestreckten Fingern, ein ganzes Repertoire an individuellen Gesten.

2.3.1 Wie wir Gesten wahrnehmen

Unbewusst merken wir, dass Gesten viel über unsere Haltung und Emotion aussagen:

- Menschen, die fast keine Gesten benutzen, wirken unbeteiligt oder kraftlos.
- Die Art und Weise wie jemand seine Hand zur Begrüßung ausstreckt und die Hand des anderen drückt, hinterlässt bei uns einen ersten, nicht unwichtigen Eindruck.

- Sind die Hände offen oder werden sie zu Fäusten geballt? Hängen die Arme lustlos am Körper herunter oder sind sie oft verschränkt und werden sie als eine Art Körperbarriere eingesetzt?

Gesten, die nicht mit dem Gesagten übereinstimmen, verraten die wahren Gedanken und Emotionen. Das verunsichert oder verstimmt die Zuhörer und vermindert dadurch die Aufmerksamkeit. Typisch dafür sind verschränkte Finger, die ineinander krallen oder sich gegenseitig quetschen – sie verraten die innere Anspannung.

2.3.2 Begrüßung – die Dominanz der Hand

Schon an der Art des Händedrucks kann die Beziehung zwischen zwei Menschen abgelesen werden: Wer streckt als Erster die Hand aus? Hat jemand die »Oberhand« beim Begrüßen? Wenn ja, bestimmt er die Situation. Die Länge des Händeschüttelns gibt Aufschluss über die Innigkeit der Beziehung: einmal Schütteln ist höflich und distanziert, zwei- bis dreimal ist freundlich, ca. siebenmal ist herzlich und innig.

Wie viel Druck ist gut?

So verschieden die Menschen sind, so unterschiedlich ist auch ihr Händedruck – bewusst sollte uns dabei sein, wie dies auf die Person, die wir begrüßen, wirkt:

- Bei der »schlappen Hand« wird die Hand nur zögerlich ausgestreckt und übt kaum Druck aus. Entweder haben wir es mit einem Klaviervirtuosen zu tun, der seine Hände schont, oder mit einem scheuen Zeitgenossen.
- Beim Handschuh-Druck wird die Hand des Gegenübers mit beiden Händen umschlossen. Die Geste drückt Herzlichkeit und Freude aus und wird oft von mehrmaligem kräftigem Schütteln begleitet.
- Eine verspannte Hand mit steif ausgestrecktem Arm zeugt von Misstrauen und Abstand.
- Beim »Knochenbrecher« werden die Finger regelrecht gequetscht. Der Täter zeigt damit seine Dominanz. Sich dem körperlich zu entziehen, ist nicht leicht. Am besten machen Sie eine entschiedene Bemerkung darüber.
- Der beim Händedruck begleitende Griff der linken Hand an das Handgelenk, den Ellenbogen oder die Schulter des Gegenübers zeugt von Vertrautheit – oder ist eine einfache Machtdemonstration! Der feste Griff mit der linken Hand an den Oberarm des Gegenübers wird oft und gerne von Politikern oder Verhandlungspartnern verwendet. Mit dem Griff etabliert man sich sofort als Gastgeber und gleichzeitig kann man den Gast auf Distanz halten.



Freundliche Begrüßung

Die Oberkörper sind leicht zueinander nach vorne gebeugt. Die Personen kennen sich offensichtlich, sie sehen sich offen in die Augen und lächeln sich freundlich an. Der Händedruck ist kräftig. Die Hände werden mehrmals geschüttelt.



Routinierte Begrüßung

Die beiden Personen wirken höflich und distanziert. Ihre Körper halten Abstand. Die Blicke begegnen sich nur flüchtig. Der Händedruck ist kurz und kräftig.



Zaghafte Begrüßung

Die Personen halten möglichst großen Abstand. Die Person rechts im Bild ist leicht nach hinten gelehnt, als würde sie sagen: »Kommen Sie mir nicht zu nahe!« Der Händedruck ist minimal, sie werden nur einmal geschüttelt oder kurz gehoben.



Dominante Begrüßung

Die Person mit der »Oberhand« drückt von oben nach unten und zeigt somit, wer das Sagen hat. Der Händedruck ist kräftig bis eisern, die Hände werden selten geschüttelt. Um einem Oberhand-Griff zu entkommen, machen Sie einen entschlossenen Schritt mit dem linken Fuß nach vorne. Die Hand des Dominierenden wird sich dadurch automatisch zur richtigen Seite umdrehen.

2.3.3 Die Bedeutung der Gesten

Gesten sind sehr individuell, trotzdem ist es möglich, dass Sie Ihre Wahrnehmung für Gesten schärfen und neue Gesten in Ihr Repertoire aufnehmen. Sie werden merken, welche Gesten z. B. in einem Gespräch unterstützend oder vielleicht hinderlich sind. Haben Sie Mut, neue Gesten auszuprobieren, oder Gesten überhaupt einzusetzen. Achten Sie darauf, dass Sie die Größe der Gesten der Situation anpassen: Es ist ein Unterschied, ob Sie in einem Mitarbeitergespräch, in einem Meeting oder vor 200 Zuhörern sprechen. Je größer der Raum oder die Anzahl der Beteiligten ist, desto energischer und größer dürfen die Gesten sein.



Nach vorne ausgestreckte Arme mit nach außen geöffneten Handflächen signalisieren: »Ich habe nichts zu verbergen.« Der Gesprächspartner fühlt sich willkommen und will wissen, was sein Gegenüber zu sagen hat.



Eine stille Vorfreude kann ihren Ausdruck in kurzem Händereiben finden. Das Tempo des Reibens sagt aus, wie groß die Freude ist. Wenn sich z. B. ein Versicherungsmakler die Hände reibt, während er seinem Kunden den Produktvorteil erklärt, würde er sich ungeschickt anstellen. Denn er verrät damit, dass er seinen finanziellen Vorteil im Sinn hat.



Die verschränkten Hände kann man vor oder auf dem Schoß, auf dem Tisch oder vor dem Gesicht halten. Gehen Sie davon aus, dass je höher und näher die verschränkten Hände dem Gesicht kommen, desto größer ist die Skepsis Ihres Gegenübers.



Hackende Hände wirken abweisend und drohend. Die Fingerfront der Hand wirkt verschlossen, sie »mauert«.



Bei der unterstützenden Geste erzählen beide Hände, dass sie etwas halten und schützen.



Bei der abwehrenden Geste stoßen die Hände etwas ab, bilden einen Schutz nach außen. Die Geste kann Ablehnung signalisieren oder, wenn sie von hochgezogenen Schultern begleitet wird, Unwissen oder Unschuld behaupten.



Die Hand wandert zum Mund – diese Mundschutzgeste zeugt davon, dass man verunsichert ist oder etwas für sich behalten möchte. Wenn Ihr Gegenüber eine Mundschutzgeste macht, fragen Sie nach, vielleicht hält er etwas Wichtiges zurück.



Entspannte Hände, die aufeinander ruhen, strahlen Souveränität und Ruhe aus. Gleichzeitig sind sie wach genug, um jederzeit an einem Gespräch unterstützend teilnehmen zu können.



Vorausgesetzt, der Grund ist nicht einfaches Nasenjucken, kann ein kurzes Berühren der Nase darauf hinweisen, dass man am Gehörten zweifelt oder dass man selbst lügt. Die Geste vermittelt Unsicherheit und Verlegenheit.



Auch ein kurzes nervöses Kratzen am Hals kann darauf hinweisen, dass Ihr Gegenüber schwindelt. Falls Sie misstrauisch sind, bitten Sie den »Verdächtigen« darum, die Aussage, bei der er sich kurz an die Nase gefasst oder am Hals gekratzt hat, nochmals zu wiederholen.



Am Nacken oder am Kopf reiben kann Verlegenheit bedeuten oder von der Befürchtung zeugen, etwas falsch gemacht zu haben. Stellen Sie die Geste bei Ihren Kollegen oder Mitarbeitern fest, fragen Sie einfach nach, was ihn bedrückt.



Am Kinn fassen oder tippen wir uns oft an, wenn wir überlegen oder nach einer richtigen Entscheidung suchen. Sehen Sie, dass Ihr Gegenüber, z. B. ein Kunde, diese Geste ausführt, lassen Sie ihm Zeit, bedrängen Sie ihn nicht.



Ein aufgestütztes Kinn kann Skepsis oder wenig Interesse bedeuten. Stellen Sie bei Ihrem Zuhörer diese Geste fest, unterbrechen Sie sich und fragen Sie nach, ob Sie sich verständlich genug ausdrücken oder ob ihm etwas unklar ist.



Als unangenehm empfinden wir Gesten mit dem Zeigefinger. Sie haben etwas Bedrohliches und drücken oft Arroganz und Anmaßung aus.



Verschränkte Arme müssen nicht automatisch auf eine ablehnende oder kritische Haltung hinweisen. Abhängig von der Situation, kann die Geste bedeuten, dass man zögert oder es sich gerade bequem gemacht hat, um zuzuhören.



Wenn sich allerdings mehrere Details zu den verschränkten Armen gesellen, wie geballte Fäuste oder eine gerunzelte Stirn, drückt das gesamte Bild eine skeptische und misstrauische Haltung aus.

2.4 Stimme und Tonfall

Viele unterschätzen die Macht der Stimme. Aber: Oft hören wir viel mehr auf den Tonfall und die Betonung des anderen als auf das, was er sagt. Immerhin hängen 38% des Erfolges von Kommunikation von Stimme und Sprechtechnik ab – ein Grund, sich der Wirkung seiner Stimme zu widmen. Außerdem wissen wir aus alltäglichen Begegnungen: Im richtigen Ton können wir alles sagen, im falschen gar nichts. Die Kunst ist es, den richtigen Ton zu treffen.

Beispiel: Der falsche Ton



Frau Ritter hat während einer Veranstaltung in der Tiefgarage des Hotels geparkt. Bei der Ausfahrt aus der Garage erfährt sie, dass sie die 8 Euro fürs Parken selbst zahlen muss, da der Veranstalter diese Kosten nicht übernimmt. Frau Ritter dachte, dass die Gebühren in den Teilnahmekosten inbegriffen sind, deshalb fragt sie beim Empfang nach. »Mein Chef hat gesagt, dass alle Gäste die Tiefgarage selber zahlen sollen«, antwortet die Empfangsmitarbeiterin in einem forschenden Ton. »Das ist so mit dem Veranstalter abgesprochen und außerdem stand es auf dem Anmeldeformular!« Für Frau Ritter ist der Inhalt der Erklärung plausibel, doch der gehässige Ton lässt sie zusammenzucken. Sie legt das Geld hin und verlässt schweigend den Empfang.

Sprachmelodie und die Betonung sind entscheidend für die Interpretation des Gesagten. Hätte die Empfangsmitarbeiterin für ihre Erklärung einen freundlich erklärenden Ton gewählt, hätte das Hotel eine treue Kundin behalten.

2.4.1 Stimme und Stimmung

An Tonfall und Sprechweise können wir nicht nur die kulturelle oder soziale Herkunft erkennen. Die Stimme auch ist ein sehr genauer Stimmungsbarometer.

Wenn Sie verunsichert sind, wird Ihr Atem flach und kurz. Sie geraten dadurch leicht ins Stocken und Ihre Stimme wirkt kraftlos. Wächst Ihre Verunsicherung und wandelt sie sich sogar in Angst, kann Ihre Stimme kurzzeitig versagen. Wenn Sie unter großem Druck stehen, kann sich Ihre Stimme überschlagen. Ihr Körper ist angespannt und Sie können Ihre Stimme nicht mehr der Situation anpassen. Nur, wenn Sie weder angespannt noch entspannt sind, fühlen Sie sich wohl in Ihrem Körper. Sie atmen frei und tief, Ihre Stimme klingt kraftvoll und klar.



Wichtig

Einer klaren, wohlklingenden Stimme hören wir gerne zu, eine gehetzte oder piepsige Stimme senkt unsere Aufnahmebereitschaft.

Wie die Stimme negativ wirkt

- Leises Sprechen weist auf mangelnde innere Überzeugung oder Unsicherheit hin, zu lautes Sprechen auf innere Anspannung.
- Eine zitterige Stimme wirkt unsicher, eine monotone Stimme wirkt lustlos. Eine gehetzte Stimme, kombiniert mit schnellem oder abgehacktem Sprechen, zeugt von Ängstlichkeit oder Übereifer.
- Eine zu hohe oder zu tiefe Stimme verleiht wenig Glaubwürdigkeit. Während die hohe Stimme Überspannung vermittelt und oft abschreckend wirkt, kann eine zu tiefe Stimme Bequemlichkeit oder Selbstverliebtheit signalisieren und monoton wirken, vor allem, wenn das Sprechtempo langsam ist.
- Ein kurzes 'äh' vor dem Satz weist auf Unsicherheit hin, lässt sich aber auch als Trick einsetzen: Wenn Sie beim Sprechen nicht unterbrochen werden wollen, machen Sie ein langes 'ääh' zwischen den Sätzen.

Wie die Stimme positiv wirkt

- Eine ruhige und klare Stimme drückt Souveränität und einen klaren Standpunkt aus. Bei einer wohlklingenden Stimme sind auch die Informationen »stimmig«.
- Ein lebhaftes Sprechen durch Tempo- und Lautstärkewechsel sowie Abwechslung in der Betonung und in der Sprachmelodie kann Bilder und Emotionen bei den Zuhörern freisetzen. Stimme kann bewegen und berühren, überzeugen und begeistern.

Im Kapitel »Übung«, »Die Stimme« finden Sie Übungen für Ihre Stimmbildung.

Tipp

In einer entspannten und aufrechten Körperhaltung haben Sie eine klare und wohlklingende Stimme.



2.5 Status

Ein schnelles Auto, eine teure Uhr oder die Designerhandtasche sind Statussymbole, die einen gewählten Lebensstil zum Ausdruck bringen sollen. Aber nicht nur materielle Dinge, mit denen sich Menschen umgeben, beschreiben ihren Status. Wir senden unaufhörlich, in allen Arbeits- und Lebenssituationen körperliche Signale, die den anderen zu verstehen geben, welchen Status wir gerade einnehmen.

2.5.1 Hoher Status und tiefer Status

In jeder Beziehung agieren wir entweder aus dem Tiefstatus oder aus dem Hochstatus heraus. Es kann sein, dass Sie in Ihrer Arbeit als Vorgesetzter einen Hochstatus besitzen, zu Hause jedoch bei Ihrer Familie den Tiefstatus einnehmen, z. B. als hilfsbereiter Schwiegersohn.

Die Konflikte beginnen oft dort, wo der Status in Frage gestellt wird oder nicht akzeptiert wird. Unter Arbeitskollegen fällt oft die Bemerkung: »Du schaust heute aber ziemlich müde aus!« Wenn Sie diesen Satz schon einmal gehört haben, der oft von einem mitfühlenden Blick oder von »Schulterklopfen« begleitet wird, wissen Sie, wie sich der Angesprochene fühlt. Ihm versucht gerade jemand zu unterstellen, er wäre krank, schwach und daher vielleicht nicht in der Lage, seine Arbeit gut zu erledigen – ein deutlicher Versuch, den Status des anderen zu senken. Der Angesprochene, nennen wir ihn Kollege A, könnte sich z. B. im Stuhl zurücklehnen, um souveräner zu wirken und jetzt etwas entgegensetzen, um seinen Status wieder zu heben:

»Ich sehe immerhin besser aus als du letzte Woche!« oder »Soweit ich weiß, schätzt unser Chef eher die blassen, überarbeiteten Typen als die aus dem Solarium.« Der Kollege B würde sich daraufhin auch im Stuhl zurücklehnen, die Arme hinter seinem Kopf verschränken, um betont gelassen zu wirken, und antworten: »Ich wusste gar nicht, dass du dir so viele Gedanken darüber machst, welche Typen unser Chef bevorzugt.« Kollege A wiederum könnte sich, ohne den anderen eines Blickes zu würdigen, seiner Arbeit widmen und sagen: »Im Gegensatz zu dir versuche ich eben nicht, alles auf die leichte Schulter zu nehmen.«

Wer am Ende der Gewinner dieser Auseinandersetzung ist, spielt für uns keine Rolle, viel interessanter ist: Wir haben es hier mit einem Statusspiel zu tun – ein Spiel, das man auch als »Machtspielchen« oder »Kompetenzgerangel« kennt und das so alt ist wie der Kampf um den schönsten Mammutknochen oder den besten Platz am Feuer – und das meist mit Hilfe deutlicher körpersprachlicher Signale gespielt wird.

2.5.2 Den richtigen Status einnehmen



Beispiel: Im Tiefstatus geblieben

Herr Brenner ist ein langjähriger und erfahrener Mitarbeiter in einem großen Kaufhaus. Er verkörpert den typischen Tiefstatus: Seine Körperhaltung ist leicht gebeugt, er ist sehr zuvorkommend, wirkt gehetzt und spricht leise. Da übernimmt Herr Brenner die Abteilung Haushaltsgeräte als Abteilungsleiter und hat somit eine Führungsaufgabe. Doch wenn Herr Brenner Arbeitsanweisungen gibt, signalisiert sein Körper alles andere als Souveränität und Sicherheit. Seine Mitarbeiter haben sichtlich Schwierigkeiten, ihren ehemaligen Kollegen als Vorgesetzten zu akzeptieren.

Jeder Mensch hat einen Lieblingsstatus, aus dem er handelt. Muss er aus einem bestimmten Grund einen anderen Status einnehmen, fühlt er sich unwohl und verunsichert. Vor allem Hochstatus-Menschen fällt es sehr schwer sich umzustellen, denn sie fühlen sich in allen Situationen als Held. Doch auch der umgekehrte Wandel aus dem Tiefstatus in den Hochstatus kann, wie wir am Beispiel von Herrn Brenner sehen, sehr schwer fallen.

Eine Führungskraft sollte einen höheren Status einnehmen können, um Entscheidungen oder Anweisungen durchzusetzen. Und auch Herr Brenner muss lernen, wie er aus dem Hochstatus heraus agieren und führen kann.



Tipp

Körperhaltung, Bewegung und Stimme zeigen an, welchen Status jemand gerade einnimmt. Den Hoch- oder Tiefstatus eines Menschen erkennen Sie sogar am Strand oder in der Sauna – allein an der Körpersprache.

2.5.3 Den Status erkennen



Die stehende Person nimmt den Hochstatus ein. Das erkennen Sie an folgenden Zeichen:

- die aufrechte Körperhaltung, sie ist Raum einnehmend und signalisiert:
 - »Das hier ist mein Territorium!«
 - guter Stand, d.h. mit beiden Beinen fest auf dem Boden und ein aufrechter Körper, selten Stand-bein-Spielbein-Haltung,
 - große und klare Gesten,
 - ein direkter, herausfordernder Blick und ein unbewegter Kopf beim Sprechen,
- die Bewegungen des gesamten Körpers sind langsam und sparsam oder klar und energisch.



Hier nimmt die stehende Person den Tiefstatus ein. Ob sich jemand im Tief- oder im Hochstatus befindet, hat nämlich nichts damit zu tun, ob er sitzt oder steht. Die Kennzeichen des Tiefstatus sind:

- gebeugte Haltung, hängende oder eingezogene Schultern,
- zögerliche Gangart,
- unsicherer, geschlossener Stand mit oft nach innen gedrehten Füßen,
- kleine, schnelle oder wenige Gesten, die Unsicherheit vermitteln, wie z. B. die Mundschutzgeste,
- Blick von unten nach oben,
- leises Sprechen, nervöses Lächeln oder Räuspern,
- die Person überlässt den anderen den Raum.

2.5.4 Der angemessene Status



Beispiel: Der falsche Status

Herr Petzold ist Außendienstmitarbeiter eines Maschinenherstellers und besucht Herrn Bach, den Geschäftsführer einer Druckerei. Herr Petzold betritt den Besprechungsraum mit großen Schritten, strahlt den Kunden freudig an und streckt als Erster die Hand zum Begrüßen aus. Er rückt sich den Stuhl zurecht und beginnt mit viel Elan von den Vorzügen der neuen Maschinen zu erzählen. Er hofft, Herrn Bach für die gesamte Erneuerung des Maschinenparks zu gewinnen. Doch das Verkaufsgespräch verläuft zäh, der Kunde zögert und ist eigentlich nicht bereit, viel zu investieren.

Was ist passiert? Der Außendienstmitarbeiter hat sofort und selbstherrlich den höheren Status eingenommen, obwohl er zu Gast bei seinem Kunden war. Er hätte z. B. Herrn Bach die Entscheidung überlassen sollen, wo er sich hinsetzt. In jeder Handlung, die er durchgeführt hat, war er dominant und hat dem Kunden keinen Raum gelassen.

Tiefstatus muss nicht negativ sein. Es kommt immer auf die Situation an. Souveränität beweisen Sie, wenn Sie Ihren Status der Situation anpassen können. Wenn Sie z. B. mit einem dominanten Kunden, der sich mit einem Produkt sehr gut auskennt, ein Gespräch führen, nehmen Sie ihm gegenüber den tieferen Status ein. Vermeiden Sie, Ihre Person und Ihr Wissen in den Vordergrund zu stellen – das wird den Verhandlungsoder Verkaufserfolg fördern. In Meetings oder Mitarbeitergesprächen kann es von Vorteil sein, dass eine Führungskraft dem Mitarbeiter gegenüber einen tieferen Status einnimmt. Der Vorgesetzte nimmt sich zurück, er überlässt seinem Mitarbeiter den Raum und hört zu. Der Mitarbeiter nimmt automatisch den höheren Status ein, er hat den Raum, sich mitzuteilen. So kann eine schwierige Sachlage oder ein Konflikt schneller geklärt werden.

Versuchen Sie, eine Stunde lang den Status einzunehmen, den Sie sonst wenig leben, und nehmen Sie wahr, wie die Menschen auf Sie reagieren. Gehen Sie auf die Straße oder an einen Ort, wo viele Menschen sind. Nehmen Sie die Körperhaltungen ein, die wir als Merkmale für Hochstatus oder Tiefstatus beschrieben haben. Nehmen Sie wahr, wie Sie sich fühlen. Beobachten Sie die Reaktionen, die Sie auslösen.

2.5.5 Warum Kundenorientierung so schwierig ist

Viele versuchen den Tiefstatus zu vermeiden, weil sie lieber selbst über sich und andere bestimmen wollen, als sich den anderen unterzuordnen. Gerade in vielen Dienstleistungsunternehmen ist der Servicegedanke nicht besonders ausgeprägt, da Verkäufer oder Berater nicht »dienen« wollen.

Beispiel: Verkäufer im Hochstatus

Herr Alt geht in ein Kaufhaus und sucht nach einem CD-Player. Der Verkäufer räumt jedoch Kisten aus und beachtet den Kunden nicht. Auf die Frage des Kunden antwortet er: »Das macht mein Kollege!«

Frau Otto will in der Bank eine Überweisung tätigen, doch der Bankmitarbeiter seufzt und verdreht die Augen, weil sie scheinbar nicht in der Lage ist, den Auftrag am Terminal selber zu erledigen und er Mehrarbeit hat.

Herr Hoch will sich im Reisebüro nach einer Sprachreise erkundigen. Die Angestellte wollte eigentlich gerade in die Mittagspause gehen und sucht nun lustlos nach einem Angebot für ihn.



In allen Situationen ist der Verkäufer oder Berater ganz klar im Hochstatus und zwingt seinen Kunden in den Tiefstatus. Er gibt ihm nicht zu verstehen, dass er willkommen ist, sondern dass er ein Störfaktor ist. Wirklich kundenorientiert werden Sie als Dienstleistender erst dann auftreten, wenn Sie auf den Hochstatus verzichten und den tieferen, dienenden Status akzeptieren.

Tipp

Schenken Sie dem Kunden den Hochstatus! So können Sie am besten auf seine Bedürfnisse eingehen, ihn besser zufrieden stellen, Geschäfte erfolgreicher abschließen und Stammkunden gewinnen.



2.5.6 Frauen und Männer

Gibt es typisch weibliche oder typisch männliche Gesten? Sicherlich gibt es Unterschiede, die je nach kultureller Herkunft oder Erziehung mehr oder weniger ausgeprägt sind. Frauen setzen, wenn es nicht anders geht, gerne ihren Charme ein, doch nicht immer trifft der erhoffte Erfolg ein. Männer dagegen versuchen oft mit ausgeprägt dominanten Körperhaltungen oder Gesten ihren Willen durchzusetzen oder ihre Kompetenz zu beweisen. Nun, nicht alle Gesprächspartner lassen sich davon beeindrucken.

Frauen, die Führungsaufgaben übernehmen, tendieren manchmal dazu, weiterhin im Tiefstatus zu agieren. Es fällt ihnen schwer, sich den Raum zu nehmen, der ihnen zusteht. Sie sprechen leiser als Männer oder verwenden typische weibliche Tiefstatus-Gesten, wie z. B. einen leicht gebeugten Oberkörper, eine geschlossene und verdrehte Körperhaltung oder Mundschutzgesten, die Unsicherheit vermitteln.

Manchen Frauen fällt es schwer, körperliche Signale zu senden, um ihren »Standpunkt« durchzusetzen. Sie lernen als Mädchen, dass sie »ertragen« sollen und dass es nicht unbedingt wichtig ist, sich durchzusetzen. Männer lernen oft schon als kleine Jungs, dass sie fordern dürfen. Dieses Selbstverständnis setzt sich im Berufsleben fort – und das zeigt sich natürlich in ihrer Körpersprache. Für Frauen, denen es schwer fällt, sich durchzusetzen, heißt dies aber nicht, die Körperhaltung und großen Gesten eines dominanten Kollegen nachzuahmen. Besser ist es, durch eine aufrechte Körperhaltung, einen offenen Blick und klare Gesten Ruhe und Gelassenheit auszustrahlen. Mehr dazu, wie Sie authentischer auftreten und Präsenz gewinnen, finden Sie im Kapitel »[Ihr authentischer Auftritt – von erfolgreichen Schauspielern lernen.](#)«

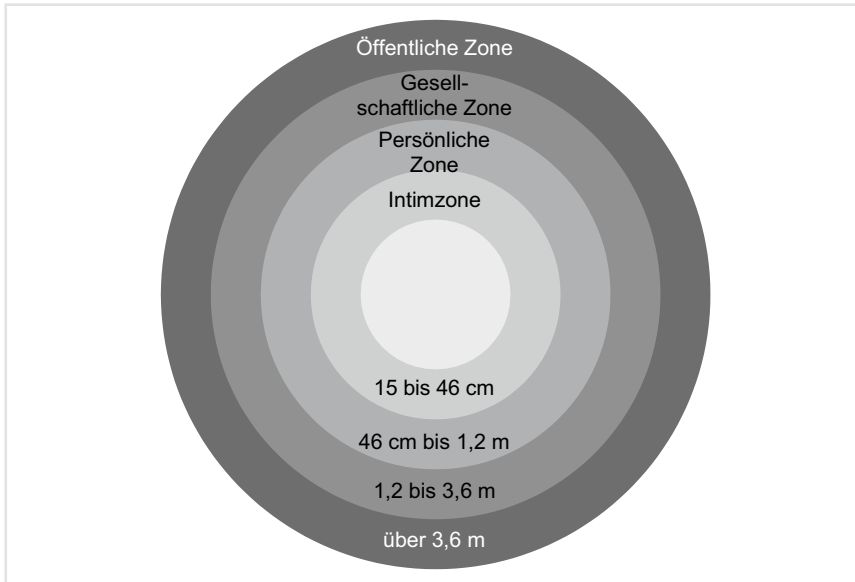
2.6 Territorien

Jeder von uns weiß, wie unangenehm es ist, zusammen mit anderen, uns fremden Menschen in einem Lift dicht gedrängt nebeneinander zu stehen. Wir versuchen uns dann körperlich abzugrenzen, indem wir den Blickkontakt vermeiden – die Stockwerksnummern oder das Schild des Liftherstellers erscheinen uns auf einmal spannend wie ein Krimi.

Distanz und Nähe

Alle Menschen haben eine Intimzone um sich herum und wir empfinden es als höchst unangenehm, wenn uns jemand, den wir nicht kennen oder nicht mögen, zu nahe kommt. Die Distanz zwischen Menschen sagt viel über deren Beziehung aus. Deshalb erkennen wir auf der Straße sofort, ob zwei Menschen eine distanzierte, eine geschäftliche oder eine persönliche Beziehung haben. Je höher der Status eines Menschen ist, desto größer ist das Territorium, das er beansprucht.

In den westlichen Kulturen kann man folgende Abstandszonen feststellen:



Beachten Sie die Intimzone Ihres Gegenübers

Überschreiten wir diese Grenzen, vor allem die der Intimzone, fühlt sich unser Gesprächspartner bedrängt oder verstimmt. Das Eindringen in das Territorium eines anderen kann als ein Vertrauenshinweis verstanden oder aber als Bedrohung wahrgenommen werden und Aggressionen auslösen.



Der Vorgesetzte beugt sich über die Teamassistentin, um ihr etwas zu erklären. Dabei dringt er in ihr Territorium ein. Er stützt sogar seine Hand auf ihren Tisch, was Besitzanspruch signalisiert.

Die Assistentin fühlt sich bedrängt und zieht sich zurück. Durch die Missachtung des Territoriums macht der Vorgesetzte die Kommunikation zwischen den beiden unmöglich. Die Teamassistentin ist eigentlich mehr damit beschäftigt, das Gefühl von Bedrängnis zu bekämpfen, als sich auf die Worte ihres Vorgesetzten zu konzentrieren.



Die Tischmitte stellt oft eine unsichtbare Grenze der jeweiligen Intimzone dar. Halten Sie also den richtigen Abstand zu Ihrem Gesprächspartner ein.

Wenn Ihr Gegenüber bei einem Gespräch seinen Körper zurücklehnt oder einen Schritt nach hinten macht, versucht er sich vielleicht gerade Platz und Luft zu verschaffen, weil Sie ihm zu nahe gekommen sind. Auch mit Berührungen sollten Sie vorsichtig sein: Berühren Sie einen Mitarbeiter, Arbeitskollegen oder einen Kunden nicht spontan z. B. am Oberarm oder an der Schulter, auch wenn Sie sich schon länger kennen. Ihr Gegenüber kann sich bedrängt fühlen, obwohl Sie es eigentlich freundschaftlich meinen.

2.7 Körpertypen

Hinter etwas flapsigen Bezeichnungen wie »Zappelphilipp« für einen nervösen und überspannten Menschen oder »Schlafmütze« für einen kraftlosen, etwas schlapp wirkenden Zeitgenossen, verbirgt sich eine alte Wahrheit: Jeder Mensch wird in seinem körperlichen Ausdruck nicht nur von genetischen oder kulturellen Anlagen bestimmt, sondern im Laufe der Jahre von verschiedenen Erfahrungen, Gedanken und Emotionen geprägt. Ein Machtmensch, auch wenn er von der Statur her klein ist, strahlt mit seiner Gangart, Mimik und Gestik eine große Kraft und Entschlossenheit aus. Ein vorsichtiger Mensch bewegt sich nur zögerlich auf der Bühne des Lebens und beobachtet kritisch die Welt um sich herum.

Menschen entsprechen in ihrem Verhalten nie genau einer Typologie, doch es lassen sich immer einige ausgeprägte Eigenschaften feststellen, die uns erlauben, unsere Gesprächspartner einem bestimmten Körpertyp zuzuordnen. Eine solche Typologie ist gerade beim ersten Kundenkontakt oder bei einem Vorstellungsgespräch sehr hilfreich, wenn wir noch sehr wenig über unser Gegenüber wissen.

Der Dominante

Körpersprachlich ausgedrückt hat der Dominante alles »im Griff«. Er ist an der Erhaltung seiner Macht interessiert, übernimmt gerne Verantwortung, trifft klare Entscheidungen und will schnelle Ergebnisse erzielen. Er schätzt Treue und erkennt die gute Leistung der anderen an, solange sie seine Position stärken und nicht bedrohen. Konkurrenz wird rechtzeitig ausgeschaltet. Sein Motto: Ich weiß, was ich will, und ich werde alles dafür tun! Seine Eigenschaften sind

- ein stechender, prüfender Blick,
- sparsame Mimik,
- eine gestreckte, beinahe starre Körperhaltung,
- knappe, sparsame Gesten,
- ein formelles Auftreten.
- Sie sollten
 - seinen Status respektieren,
 - höflich und sparsam in der Mimik sein,
 - aufmerksam zuhören – darauf kommt es vor allem an,
 - eine wache, aufrechte Körperhaltung einnehmen,
 - vermeiden, locker zu wirken – das wird ihn beleidigen,
 - vermeiden, unterwürfig zu wirken, er hasst »Waschlappen«.

Vorsicht! Ein Dominanter hält sich für einen guten Menschenkenner. Er übernimmt auch gerne die Rollen der anderen Grundtypen, um sein Gegenüber zu prüfen.

Der Genaue

Er ergründet, durchleuchtet und überprüft. Er ist an Informationen interessiert und investiert dafür gerne Zeit und Energie. Er möchte keine Fehler machen und erwartet von sich und anderen hohe Qualität. Er arbeitet gerne alleine, will nicht gestört werden. Er schätzt Neugier und Gründlichkeit. Motto: Eins nach dem anderen und nicht zu schnell. Seine Eigenschaften sind

- eine höfliche und respektvolle Begrüßung,
- ein forschender, manchmal misstrauischer Blick,
- ordnende und minimale Gestik,
- eine leicht nach vorne gebeugte »prüfende« Körperhaltung,
- ein freundliches, aber abwartendes Lächeln.

Sie sollten

- mit offenen und ruhigen Gesten signalisieren, dass Sie nichts zu verbergen haben,
- durch Ihre Körperhaltung andeuten, dass Sie viel Zeit mitgebracht haben,
- sich nicht zu hektisch bewegen – Gesten, die Ungeduld signalisieren, sind verhängnisvoll,

- wach und interessiert blicken,
- keine Bange vor dem eigenen Einsatz kritischer Körpersignale haben, wie z. B. leichtes Stirnrunzeln,
- große, ausladende Gesten vermeiden – das macht ihn misstrauisch, er vermutet, Sie wollen ihn täuschen,
- zu kleine und zaghafte Gesten vermeiden – er denkt, Sie wollen ihm etwas vorenthalten.

Der Macher

Er ist vor allem an Bewegung interessiert. Alles, was statisch wirkt, schreckt ihn ab. Immer in der Vorwärtsbewegung, immer auf der Suche nach Gleichgesinn-ten, die bereit sind mit anzupacken, fühlt er sich sehr wohl in seinem Körper. Er schätzt Mut und Risikobereitschaft. Er lebt in der Zukunft und hat Visionen, die ihn treiben. Sein Motto: Ich sehe schon vor mir, wie unser Unternehmen in 10 Jahren sein wird. Seine Eigenschaften sind

- eine freundliche Begrüßung, begleitet von kraftvollem Händedruck,
- eine laute und angenehme Stimme,
- ein direkter Blick,
- aufrechte Körperhaltung,
- geschmeidige, energische Gesten.

Sie sollten

- nicht unterspannt auftreten,
- eine konfrontative Haltung vermeiden – obwohl er Wettbewerb und Kampf schätzt,
- seine direkten Blicke offen und neugierig entgegenen,
- ruhig Ihre Körperhaltung und Gesten der vitalen Dynamik seines Körpers anpassen,
- nicht übereifrig werden – er mag kein Strohfeuer und keine Mitläufer,
- zaghafte und kritische Gesten wie »Mund bedecken« oder »Verschränken der Hände und Arme« vermeiden – er erträgt weder Zögern noch Skepsis.

Der Zwischenmenschliche

Er legt vor allem Wert auf ein freundliches und herzliches Miteinander. Er baut Vertrauen und Sympathie auf und genießt den Kontakt mit den anderen Menschen. Er achtet die Emotionen der anderen und erwartet das Gleiche von seinem Gegenüber. Er zeigt seine Gefühle und teilt sich gerne mit. Sein Motto: Mir ist es wichtig, dass wir uns gut verstehen. Seine Eigenschaften sind

- eine herzliche Begrüßung,
- ein freundlicher Blick,

- offene, einladende Gesten,
- eine lebhafte Sprechweise und ein angenehmer Ton,
- eine entspannte, oft legere Körperhaltung.

Sie sollten

- keine abgehackten Gesten ausführen und keine starre Körperhaltung einnehmen,
- einstudierte und gekünstelt wirkende Mimik und Gestik vermeiden – er hasst Verstellung,
- sich nicht überheblich geben – Machtmenschen sind ihm zuwider,
- sich nicht verschlossen oder kritisch geben – er fasst es als Ablehnung seiner Person auf,
- entspannt und gelassen sein – lehnen Sie sich zurück!,
- viel lächeln und zeigen, dass Sie gerne zuhören und sich auch gerne mitteilen.

Der Schüchterne

Er ist unauffällig in seinem Auftreten und reagiert äußerst sensibel. Er wird vom Leben getrieben, hat eigentlich keinen richtigen Plan. Er ist dankbar für Hilfe, doch reagiert er störrisch bis aggressiv, wenn man versucht, ihn zu bevormunden. Er braucht Ruhe und Sicherheit und schätzt einen guten Stil und Höflichkeit. Sein Motto: Wem kann ich trauen? Seine Eigenschaften sind

- höfliche, doch zaghafte Begrüßung,
- ein unsicherer, oft verhuschter Blick,
- eine leise, stockende Stimme,
- unterspannte oder verkrampfte Körperhaltung,
- kleine zögerliche Gesten, er weiß oft nicht wohin mit den Händen,
- schützende oder kritische Gesten, er nestelt manchmal an seinem Gesicht oder spielt mit Gegenständen.

Sie sollten

- nicht laut und freimütig auftreten,
- alle Körperbewegungen, die kantig, grob oder zu schnell sind, vermeiden,
- ihn sehr freundlich begrüßen,
- ihm Sicherheit und Ruhe vermitteln,
- ruhige und fließende Gestik benutzen,
- mit einer warm klingenden Stimme sprechen,
- eine entspannte Körperhaltung annehmen,
- es sich nicht zu bequem machen – der Schüchterne ist ein misstrauischer Mensch und wird eine Falle wittern.

3 Ihr authentischer Auftritt – von erfolgreichen Schauspielern lernen

Schauspieler sind Meister der Körpersprache aus Leidenschaft. Gute Schauspieler lieben wir, weil sie uns begeistern und berühren. Wie sie das schaffen und was Sie im ganz normalen Leben davon gebrauchen können, erfahren Sie im folgenden Kapitel.

3.1 Raum einnehmen und präsent sein

Der berühmte französische Filmregisseur Jean Pierre Melville, bekannt für Filme wie »Vier im roten Kreis« und »Der eiskalte Engel«, führte auf folgende Weise ein Casting für Schauspieler durch: Er mietete eine große, leere Fabrikhalle und setzte sich hinter einen Tisch, der möglichst weit entfernt von der Eingangstür war. Die Schauspieler mussten also eine ziemlich große Entfernung durch einen leeren Raum zurücklegen, um Melville zu erreichen. Noch bevor er mit ihm ein einziges Wort gewechselt hatte, wusste der Regisseur bei jedem Bewerber, ob er die perfekte Besetzung für einen seiner Filme gefunden hatte oder nicht. Unter denjenigen, die den Test glänzend bestanden haben, waren die späteren Weltstars Jean Paul Belmondo und Alain Delon. Was haben die anderen Schauspieler falsch gemacht?

Viele waren von der Größe des Raumes beeindruckt und blieben an der Türschwelle verunsichert stehen. Einige sind entschlossen durch die Tür getreten, doch dann, auf dem halben Weg, verloren sie den Mut und ihre Schritte wurden zögerlich. Andere schlichen förmlich an den Wänden entlang, statt den direkten Weg zu wählen. Alle, die den scheinbar einfachen Test nicht bestanden haben, begingen einen unverzeihlichen Fehler: Sie wollten sich unsichtbar machen.

3.1.1 So machen es die Schauspieler

Guten Schauspielern reicht oft nur eine bestimmte Körperhaltung oder eine kleine Geste, um damit eine Figur zu »verkörpern«. Ohne Worte können sie die inneren Motive und Gedanken eines Menschen sichtbar machen. Sie wissen ganz genau, welche Wirkung ein gehetzter oder schleppender Gang, ein febriger oder prüfender Blick haben. Sie wissen, dass der Körper mehr über eine Figur und die Beziehung zwischen den Figuren erzählt als Worte. Jeder von uns erinnert sich an den watschelnden Gang von Charlie Chaplin, sein mal fröhliches, mal verlegenes Kreisen mit dem Spazierstock, oder an die langsamen, bedroh-

lichen Gesten von Marlon Brando aus dem »Paten«. Dieses Bewusstsein für die Kraft der Körpersprache ermöglicht einem Schauspieler die Präsenz: Wir nehmen die Figur, die er darstellt, als eine Persönlichkeit wahr – mit ihren Eigenheiten, Stärken, Schwächen, Absichten oder Ängsten.

Gute Bühnendarsteller können durch ihren körperlichen Ausdruck den Raum »erschaffen«, in dem sie sich bewegen: Wir begreifen recht schnell, ob eine Figur auf einer windigen Anhöhe steht oder in einer kleinen Hütte hockt – auch ohne naturalistisches Bühnenbild. Wenn sich ein Schauspieler biegt, als wollte er sich ganz leicht machen, wenn er vorsichtig die Arme zur Seite streckt und mit gespanntem Blick nach unten über den Boden schreitet, haben wir den Eindruck, er würde über eine zerbrechliche Bodenfläche laufen, einen eingefrorenen See möglicherweise. Flaniert er ruhig und entspannt, mit hinter dem Rücken verschränkten Armen, sieht sich mit glücklicher Miene um und zieht tief durch die Nase Luft ein, entstehen in unserem Kopf sofort Bilder von einem See- oder Waldspaziergang. Das heißt: Durch ihre körperliche Präsenz erschaffen gute Schauspieler eine Welt! Sie bestimmen den Raum – und nicht der Raum sie.

3.1.2 So gewinnen Sie Präsenz



Beispiel: Der übermächtige Raum

Herr Neumann hat schon lange auf den bevorstehenden Termin mit einem seiner Kunden, Herrn Ludwig, gewartet. Er betritt das repräsentative Firmengebäude und wird in Herrn Ludwigs großräumiges Büro geführt. Die Räume beeindrucken ihn. Er spürt, wie sein Selbstbewusstsein schwindet, wie sich seine Schultern und sein Nacken verspannen, sich die Hände verkrampfen. Als Herr Ludwig den Raum betritt und ihn begrüßt, bringt er nur noch ein aufgesetztes Lächeln zustande, seine Stimme ist unklar und leise. Eigentlich würde er am liebsten wieder gehen ...

Herr Neumann hat sich von den ungewohnten und beeindruckenden räumlichen Verhältnissen einschüchtern lassen. Sein Körper hat darauf quasi mit »sich kleiner machen« reagiert. Wie gewinnt man in einer solchen Situation seine Präsenz und damit die Souveränität zurück?

Aufrichten und den Raum ausfüllen

Wenn Sie von einer Situation, einem Raum oder Ihrem Gegenüber überrollt werden, machen Sie es wie die Schauspieler:

- Während Sie auf Ihren Termin, Ihr Meeting oder auf die Präsentation warten, richten Sie den Oberkörper auf und lockern Sie Nacken und Gesicht (Übungen dazu im Kapitel »Übungen«, »[Entspannen und Verspannungen lösen](#)«).

- Stellen Sie sich vor, Sie wären eine Marionette, deren Fäden losgelassen wurden. Atmen Sie tief aus, und entspannen Sie kurz die Muskeln, dann richten Sie sich mit dem Einatmen auf und nehmen Sie die aufrechte und aufgeschlossene Haltung ein, atmen Sie wieder aus.
- Sehen Sie sich die Umgebung mit einem offenen und neugierigen Blick an.
- Versuchen Sie sich vorzustellen, dass Ihr Körper feine Lichtstrahlen ausstrahlt, schicken Sie die Strahlen durch den ganzen Raum.
- Stellen Sie sich eine Situation vor, die Ihnen Kraft und Ruhe gibt. Eine Übung dazu finden Sie im Kapitel »Übungen«, »Vor einem Auftritt«, »Paris-Dakar« oder denken Sie an ähnliche Situationen, die Sie schon mit Erfolg gemeistert haben.

Das sollten Sie nicht tun

- Klammern Sie sich nicht an Möbeln fest und suchen Sie nicht gleich eine Gelegenheit zum Sitzen. Schleichen Sie nicht an den Wänden entlang.
- Vermeiden Sie hektische und nervöse Gesten, das senkt Ihren Status und verunsichert Ihren Gesprächspartner.
- Begegnen Sie einer unbekannten Person nicht mit übermäßiger Freundlichkeit oder mit Gesten und Körperhaltung, die misstrauisch und verschlossen wirken.

So bereiten Sie sich auf wichtige »Auftritte« vor

Bevor Sie einen unbekannten Raum betreten, um eine Rede zu halten oder an einem Meeting teilzunehmen, machen Sie sich, wenn möglich, vorher mit dem Raum vertraut. Durchqueren Sie den Raum, nehmen Sie kurz da Platz, wo Ihre Zuhörer oder Gesprächspartner sitzen werden. Wird sich Ihr Gegenüber auf dem Platz wohl fühlen? Falls möglich verschieben Sie Stühle oder Tische. Richten Sie den Raum so ein, dass Sie sich sicher und kraftvoll fühlen. Probieren Sie aus, wie Ihre Stimme in dem Raum klingt.

3.2 Die Rollen wechseln

Ein Schauspieler muss an einem Tag oft verschiedene Rollen spielen. Am Vormittag hat er vielleicht eine romantische Komödie für das Kino gedreht und am Abend spielt er im Theater eine Tragödie. Manche Theaterstücke basieren sogar auf dem Effekt des Rollenwechsels: Ein Schauspieler schlüpft vor den Augen seines Publikums in völlig verschiedene Rollen. Der Erfolg dieser Stücke hängt davon ab, wie überzeugt und authentisch der Wandel gespielt wird.



Beispiel: Rollenwechsel ohne Spuren

Frau König ist Teamleiterin in der Vertriebsabteilung. Gerade kommt sie von einem schwierigen Mitarbeitergespräch und muss gleich zu einem wichtigen Kundentermin, bei dem sie ein neues Produkt vorstellen möchte. Frau König sieht man das letzte Gespräch noch an, sie wirkt angestrengt, in Gedanken ist sie noch bei der Auseinandersetzung und ihrer strengen Haltung gegenüber dem Mitarbeiter.

Frau König hat Schwierigkeiten, sich von ihrer letzten Rolle als Teamleiterin zu lösen und nun eine neue Rolle im Kundenkontakt einzunehmen. Sie müsste sich dafür vom Hoch- in den Tiefstatus begeben, ihre kritische innere Haltung gegen eine offene und freundliche Haltung »austauschen«, ihre Gedanken und Gefühle der neuen Situation anpassen – dies alles gehört zum Rollenwechsel. Was kann sie tun? Wer sich innerlich schnell von der letzten, vielleicht nervenaufreibenden Situation lösen will, der findet Hilfe bei seinem Körper, indem er zunächst entspannt, um dann wieder neue Spannung aufzubauen:

- Lassen Sie zunächst die »Luft raus«, indem Sie eine Atemübung machen (siehe Kapitel »Übungen«, »[Atmung](#)«). Lockern Sie Ihre Muskeln (Kapitel »Übungen«, »[Entspannen und Verspannungen lösen](#)« »Die Katze«).
- Beugen Sie Ihren Oberkörper so weit es geht nach unten, jetzt richten Sie den Oberkörper ganz langsam wieder auf, Wirbel für Wirbel. Sie stehen jetzt ganz aufrecht da.
- Jetzt beginnen Sie, wieder Körperspannung aufzubauen, indem Sie sich vorstellen, welche Situation als nächste kommen wird. Räkeln und strecken Sie sich dabei, spannen und entspannen Sie Ihre Muskeln, wenn es Ihnen danach ist, gähnen Sie.
- Heben Sie Ihre Augenbrauen hoch und sehen Sie sich neugierig im Raum um.
- Kneifen Sie Ihre Pobacken zusammen, so als würden Sie etwas festhalten wollen. Das Becken wird so nach vorne geschoben und Sie haben einen sicheren Stand.
- Halten Sie Ihren Kopf ruhig, wenn Sie ernsthaft erscheinen wollen. Achten Sie darauf, dass Sie eine offene Körperhaltung einnehmen.



Wichtig

Sie können einen Rollenwechsel perfekt beherrschen und trotzdem authentisch bleiben.

3.3 Motiv und innere Haltung klären

Die Veränderung der Körperhaltung reicht manchmal nicht aus. Das Rezept für einen erfolgreichen Auftritt liegt in Ihrer inneren Einstellung verborgen. Ein berühmter russischer Schauspiellehrer, Konstantin Stanislawski, ließ seine Schüler folgende Übung machen:

Er bat sie, auf die Bühne zu kommen und nach einem imaginären Schatz zu suchen. Die Schüler stürzten sich ins Geschehen, liefen aufgeregt und laut rufend umher und durchsuchten einige Male die dunkelsten Ecken der Bühne. Nach ein paar Minuten standen sie ratlos da, mit dem Gefühl, dass ihre Vorstellung konfus und ohne Spannung ausgefallen war. Und Sie hatten Recht: Da sie vor allem damit beschäftigt waren, die Schatzsuche darzustellen, also bloß zu »spielen«, waren ihre Handlungen unglaublich. Erst nachdem der Lehrer den Schauspielern mitteilte, dass er einen echten Geldschein versteckt hat, wurde ihre Darstellung glaubwürdig und spannend. Ihre Körper wirkten im Raum präsent, ihre Gesichter hochkonzentriert, jeder Gang und jede Geste war einem einzigen Motiv zugeordnet: der Suche. Sie hatten das Grundprinzip der Bühnenpräsenz begriffen: Ein klares Motiv bestimmt eine klare Körpersprache.

Die Darstellung eines Charakters ist selbstverständlich viel komplexer als diese einfache Aufgabe. Doch das Bewusstsein darüber, wie viel eine einfache Geste oder Körperhaltung ausdrücken kann, verbunden mit dem Wissen um die Motive der Figur, machen einen Schauspieler erst zu einem Meister seines Fachs. Jeden Tag stellt er sich die gleiche Frage: »Was will die Figur, die ich verkörpere, und was will sie nicht?« Wenn diese Frage nicht geklärt ist, wirkt der Auftritt diffus und uninteressant.

3.3.1 Das Spiel zwischen innen und außen

Damit Sie authentisch und überzeugend auftreten können, muss das Zusammenspiel zwischen der inneren und äußeren Haltung stimmen. Unsere innere Einstellung kann die Körpersprache verändern und ebenso kann die Veränderung der Körperhaltung unsere innere Haltung beeinflussen. Ein Kreislauf, der sich unentwegt gegenseitig befruchtet.

Von innen nach außen

Unsere Körpersprache ist eine unverfälschte Sprache. Versuchen wir, unserem Gesprächspartner etwas vorzuspielen, was mit unserer inneren Überzeugung nicht übereinstimmt, riskieren wir unsere Glaubwürdigkeit. Verwenden Sie z. B. Gesten und eine Mimik, die selbstsicher wirken sollen, während Sie selbst an das Gesagte wenig glauben, könnten Ihre Gesten unnatürlich und aufgesetzt wirken.



Tipp

Authentisch auftreten ist eine Kunst, die Sie nur dann lernen und einsetzen können, wenn Sie versuchen, Ihre Körpersprache immer mit Ihrer inneren Haltung in Einklang zu bringen.

So werden Sie authentisch

Bevor Sie als Vorgesetzter vor Ihre Mitarbeiter treten oder vor mehreren Zuschauern Ihr Projekt oder Produkt präsentieren, müssen Sie sich eine ähnliche Frage stellen wie die Schauspieler: Was möchte ich mit meiner Aussage oder mit meinem Auftritt erreichen? Klären Sie vor jedem wichtigen Gespräch Ihr Motiv: Warum führen Sie das Gespräch und was wollen Sie damit erreichen? Versuchen Sie herauszufinden, welche innere Haltung mit diesem Zweck verbunden ist, welche Emotionen sich für Sie mit dem Gespräch verbinden – und welche davon Sie nach außen transportieren möchten. Finden Sie heraus: Möchten Sie z. B. begeistern, ermahnen, loben, zustimmen, ablehnen, für sich werben, Ihre Meinung durchsetzen oder lediglich informieren?

Was bedeutet dies für Ihren »Auftritt«?

- Ihre innere Haltung bestimmt Ihre Körpersprache. Klären Sie vorher, was Sie bei Ihrem Gegenüber erreichen wollen.
- Ihre Motive sollten durch Ihre Körperhaltung, Mimik und Gestik sichtbar werden. Es reicht nicht, dass Sie nur daran glauben, wovon Sie gerade reden. Sie müssen es auch mit Ihrer Körpersprache vertreten.
- Wie die erfolgreichen Schauspieler sollten Sie Ihre Ideen verkörpern und mit jeder Faser Ihres Körpers zu Ihrer Meinung stehen.
- Unterstreichen Sie das Gesagte nicht mit gekünstelten Gesten, die Zuschauer werden es intuitiv wahrnehmen und Ihnen misstrauen.
- Sie wollen sich nicht bloß darstellen, sondern durch Ihre Körpersprache Ihre Meinung verdeutlichen. Sie wollen Menschen mitreißen und begeistern.

Von außen nach innen

Körpersprache kann jedoch manchmal auch wie Kleidung funktionieren: Jeder kennt den Effekt, den ein Kleidungswechsel auf uns hat, etwa vom legeren Sportoutfit in den schicken Anzug zu schlüpfen – mit dem Wechsel der Kleider ändern sich unsere Gefühle. Bei der Körpersprache verhält es sich ähnlich: Sie kann unsere innere Haltung beeinflussen. Probieren Sie es aus: Gehen Sie am Morgen ins Büro und blicken Sie finster und missgelaunt – Sie werden merken, wie Ihre Stimmung sinkt. Lächeln Sie hingegen jedem entgegen, der Ihnen begegnet, und gehen Sie leicht und schwungvoll – und Sie werden merken, wie Ihre Stimmung steigt. Sie sitzen wieder einmal mit verschränkten Armen im Meeting und beobachten die Kollegen? »Entschränken« Sie Ihre Arme und legen Sie

sie entspannt auf die Oberschenkel – Sie werden merken, dass Sie aufnahmefähiger für die Informationen und Botschaften der anderen werden.

Was heißt das? Dass Sie durch die Änderung Ihrer körperlichen Ausdrucksformen Ihre innere Haltung beeinflussen können. Das funktioniert natürlich nur bis zu einem gewissen Maß – und Sie sollten sich der schmalen Gratwanderung bewusst sein: Beim bewussten Einsatz körpersprachlicher Mittel besteht die Gefahr, dass Sie nicht mehr authentisch auf andere wirken. Grundsätzlich können Sie aber auch hier neue Perspektiven gewinnen, wenn Sie es wagen, »eingefleischte« Körperhaltungen, Gestik oder Mimik zu ändern.

3.4 Keine Angst vor Emotionen

Erfolgreiche Schauspieler wissen, wie man Emotionen sichtbar macht. Ihr Körper ist darauf trainiert, »durchlässig« für Emotionen zu sein. Dadurch ist ihr Spiel spannend und sie berühren uns. Durch diese Emotionen wirkt ihr Auftritt authentisch und glaubwürdig. Oft wird uns vorgegeben, vor allem in vielen beruflichen Situationen, unsere Emotionen zu unterdrücken. Doch unser Körper spielt dieses Spiel meist nicht mit. Er verrät uns. Wenn Sie andere überzeugen möchten, sollten Sie Ihre Emotionen bewusst ausdrücken:

- Klären Sie vorher nicht nur Ziele und Motive, sondern auch Emotionen, die Sie mit Ihrem »Auftritt« verbinden.
- Machen Sie für die anderen sichtbar, was Sie wirklich bewegt, nur so werden Sie authentisch und überzeugend wirken.
- Machen Sie sich Ihren Körper zum Verbündeten. Scheuen Sie sich also nicht, lebhaft zu gestikulieren, wenn Sie von etwas reden, das Ihnen wichtig ist.
- Versuchen Sie nicht, sich hinter einem Pokerface oder einem Sachverhalt zu verstecken.
- Achten Sie darauf, dass Sie keine Gesten benutzen, die nicht mit Ihren Emotionen übereinstimmen. Sie wirken sonst gekünstelt und unglaubwürdig.

4 Wie Sie Körpersprache gezielt einsetzen

Ob im Vorstellungsgespräch oder bei der täglichen Begegnung mit dem Vorgesetzten, Körpersprache ist immer im Spiel. Damit Sie in allen beruflichen Situationen souverän und überzeugend wirken oder einfach nur besser mit anderen kommunizieren – setzen Sie Ihren Körper ein!

4.1 Im Vorstellungsgespräch

Beispiel: Wie Körpersprache unbewusst wirkt

Herr Gabriel ist Informatiker und hat ein Vorstellungsgespräch. Er besitzt eine hohe Fachkompetenz und bringt ausgezeichnete Arbeitszeugnisse mit. Das Vorstellungsgespräch läuft mittelmäßig, er weiß jedoch nicht wieso. Nach dem Gespräch geht der Personalchef in sein Büro zurück. Er ist verunsichert. Die Bewerbungsunterlagen sind professionell und Herr Gabriel verfügt über hervorragendes Fachwissen. Trotzdem glaubt er nicht, dass Herr Gabriel der Richtige für diese anspruchsvolle Führungsaufgabe ist. Wieso, kann er im Moment nicht sagen.



Was ist passiert? Herrn Gabriel war nicht klar, dass er sich nicht nur mit seinen Unterlagen bewirbt, sondern dass seine ganze Person einen Eindruck hinterlässt. Er hat die Macht der Körpersprache unterschätzt und nicht bemerkt, wie er mit eingefallenen Schultern und verschränkten Armen da saß und undeutlich vor sich hin gesprochen hat, manchmal so schnell, dass der Personalchef ihn nicht richtig verstehen konnte. Dieser hat dies zwar wahrgenommen – deshalb ist er verunsichert – er konnte sie jedoch nicht einordnen.

4.1.1 Was Sie als Bewerber tun können

Auch auf das Vorstellungsgespräch können Sie sich wie auf jeden anderen Auftritt vorbereiten. Es gibt verschiedene Aspekte, die Sie unbedingt beachten sollten. Denn es geht um Ihre persönliche »Vorstellung«.

Die Vorbereitung: Wissen, um entspannt zu sein

- Legen Sie den Vorstellungstermin so, dass Sie entspannt und ausgeruht zum Gespräch kommen.
- Bereiten Sie sich gut vor: Lesen Sie z. B. aufmerksam die Website des Unternehmens. Wissen entspannt!

- Überlegen Sie sich genau, was Ihr Ziel ist und was Sie erreichen wollen (innere Haltung).
- Klären Sie für sich, wieso Sie genau zu diesem Unternehmen gehen wollen (innere Motive).
- Glauben Sie an sich selbst und an Ihre Fähigkeiten (innere Haltung).

Der Tag X kommt und Sie machen sich auf den Weg. Freuen Sie sich auf das Gespräch, denn Sie haben jetzt die Möglichkeit, Ihre Person und Ihr Können vorzustellen.

Der Anfang

Bevor Sie ins Zimmer treten, überlegen Sie sich genau, welchen ersten Eindruck Sie vermitteln wollen, Sie bestimmen ihn. Treten Sie selbstbewusst ins Zimmer ein und schauen Sie sich ruhig und souverän im Raum um. Lassen Sie sich von Ihrem Gesprächspartner zeigen, wo Sie sich hinsetzen können und überlassen Sie ihm die Initiative.



Versuchen Sie nicht den Raum zu dominieren, denn Sie sind bei einem Vorstellungsgespräch zu Gast! Der Bewerber, der zu gelassen wirkt, nimmt einen zu hohen Status ein, der ihm nicht zusteht. Er wirkt dadurch arrogant.



Vermeiden Sie, zögerlich oder unterwürfig zu wirken. Wenn Sie auf der Stuhlkante sitzen, wirkt das so, als hätten Sie keine Zeit oder würden sich nicht zutrauen, den Ihnen angebotenen Raum zu nehmen. Machen Sie sich nicht klein, schließlich wollen Sie den Job.



Dieser Bewerber wirkt anbiedernd oder übereifrig. Er ist nach vorne gebeugt und seine Hände sind verkrampft.

Mitten im Gespräch

- Lassen Sie den Gesprächspartner bestimmen, wie das Gespräch beginnt und überlassen Sie ihm den höheren Status. Ziehen Sie sich aber nicht in eine zu abwartende oder zu kritische Haltung zurück.
- Nehmen Sie eine entspannte und aufrechte Sitzhaltung ein (linkes Bild). Sie können die Beine übereinander schlagen, achten Sie jedoch auf eine offene Oberkörperhaltung. Halten Sie einen offenen und direkten Blickkontakt, schauen Sie auch manchmal wieder weg, so dass Sie nicht ins Anstarren kommen.



- Lassen Sie Ihren Gesprächspartner an Ihren Ideen teilhaben (rechtes Bild). Erzählen Sie von Ihren Vorstellungen und lassen Sie dabei auch Ihre Hände sprechen.
- Falls Ihr Gegenüber einem der Körpertypen entspricht, können Sie darauf reagieren (siehe Kapitel »Körpertypen«).
- Überlegen Sie sich immer wieder, ob Sie sich so verhalten, wie Sie es sich vorgenommen haben, ansonsten korrigieren Sie Ihren Kurs.

Die Verabschiedung

Genauso wichtig wie die Vorbereitung und der Anfang ist die Verabschiedung. Sie können mit einem vorschnellen Gewinnergefühl Ihren ganzen Auftritt »vermiesen«.

- Halten Sie die Konzentration bis zum Ende des Gesprächs – immer mit Ihrem Ziel vor Augen.
- Verabschieden Sie sich wieder mit einem freundlichen und lebhaften Händedruck.
- Signalisieren Sie bis zum Ende Ihr Interesse und Ihre Aufmerksamkeit, indem Sie z. B. ein wichtiges Element aus dem Gespräch wiederholen. Ihr Gesprächspartner weiß so, dass Sie zugehört haben.



Tipp

Blieben Sie authentisch und machen Sie keine einstudierten Bewegungen nach.

4.1.2 Aus der Sicht der Führungskraft

Es kann sehr schwierig sein, eine Stelle richtig zu besetzen. Viele Personalverantwortliche machen sich die Auswahl unter der meist großen Zahl an Bewerbern deshalb nicht leicht. Doch wie gelingt es, innerhalb der kurzen Zeit eines Vorstellungsgesprächs möglichst viel über den Bewerber zu erfahren? Für Sie als Führungskraft und Interviewer kann das bedeuten, den Bewerber so gut wie möglich körpersprachlich zu unterstützen. Nur dann erhalten Sie wertvollere Informationen über ihn.

Wie Sie den Bewerber unterstützen können

- Nehmen Sie sich Zeit für das Gespräch, damit Sie nicht hektisch oder angespannt wirken – das verunsichert.
- Laden Sie den Bewerber mit einer klaren Geste in den Raum ein, in dem das Gespräch stattfindet.
- Zeigen Sie dem Bewerber, wo er sich hinsetzen kann.
- Vermeiden Sie, Ihren höheren Status in den Vordergrund zu stellen.
- Schaffen Sie einen vertraulichen Rahmen.
- Hören Sie aktiv zu und signalisieren Sie mit Ihrer Körperhaltung Interesse, indem Sie körpersprachliche Signale des Zuhörens und Verstehens aussenden, wie Augenbrauen hochziehen, Nicken, Kopf etwas schräg halten, eine offene Haltung des Oberkörpers.
- Falls Sie merken, dass der Bewerber eine verkrampfte oder ängstliche Haltung einnimmt, versuchen Sie, ihn in eine andere Körperhaltung zu bewege-

gen, indem Sie ihm etwas zu trinken anbieten, die Sitzordnung auflösen oder aufstehen und z. B. zum Fenster gehen.

Was Sitzordnung und Büromöbel bewirken

Sie können den Status einer Person selbst durch Ihre Büromöbel heben oder senken. Setzen Sie einen Bewerber auf einen einfachen Stuhl, während Sie auf einem Sessel mit hoher Rückenlehne sitzen, wird er sich nicht wohl fühlen. Wollen Sie eine aufrechte und offene Atmosphäre schaffen, bieten Sie Ihrem Bewerber einen gleichwertigen Stuhl an.

- Verbarrikadieren Sie sich nicht hinter Ihrem Schreibtisch und vermeiden Sie eine konfrontative Haltung, indem Sie Ihrem Gegenüber den Oberkörper frontal und angespannt zuwenden. Das kann einen Bewerber verunsichern oder abschrecken.
- Lösen Sie Ihre konfrontative Haltung hinter dem Tisch auf, indem Sie sich Ihrem Gesprächspartner seitlich zuwenden oder setzen Sie sich zu ihm, über die Ecke schräg nebeneinander.
- Überprüfen Sie, ob Sie Ihr Büro nicht neu gestalten könnten und z. B. neben Ihren Schreibtisch einen kleinen runden Tisch für Besprechungen aufstellen könnten oder eine Art Konferenzkreis aus frei stehenden Stühlen einrichten können. Es gibt mittlerweile Spezialisten, die die Innenarchitektur der Büros auch unter dem körpersprachlichen Aspekt gestalten.

4.2 Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

Beispiel: Der unverstandene Mitarbeiter



Frau Kalhammer, seit einigen Jahren Abteilungsleiterin im Bereich Produktion, führt jedes Jahr mit ihren Mitarbeitern ein Zielvereinbarungs- und Zielauswertungsgespräch. Seit sechs Monaten hat sie einen neuen Mitarbeiter, Herrn Sinz, dessen introvertierte und schüchterne Art sie nur schwer verstehen kann. Der Mitarbeiter sitzt wie in einem Verhör im Büro seiner Chefin und wird von Minute zu Minute kleiner. Er wirkt auf Frau Kalhammer, als hätte er keine Motivation, irgendein Ziel zu vereinbaren. Frau Kalhammer wird sichtlich ungeduldig und gereizt.

Was ist passiert? Da Frau Kalhammer eine energische und fröhliche Person ist und schon immer Probleme mit introvertierten Mitarbeitern hatte, kann sie Herrn Sinz nicht gut unterstützen. Die Vorstellung, dass ihr Mitarbeiter ganz andere Bedürfnisse hat als sie selbst, fällt ihr schwer. Eigentlich hatte sich Herr Sinz Ziele vorgenommen, die er vereinbaren wollte, doch er fühlte sich in der Gegenwart von Frau Kalhammer nicht wohl. Hätte sie seine Körpersignale frühzei-

tig während des Gesprächs wahrgenommen, hätte sie entsprechend reagieren können.

4.2.1 Was können Sie als Vorgesetzter tun?

Achten Sie auf eine nicht-konfrontative Sitzordnung, wenn Sie Vertrauen schaffen wollen. Diese konfrontative Sitzhaltung am Tisch ist kaum dazu geeignet, um während eines Mitarbeitergesprächs Vertrauen aufzubauen.



Das Sitzen über die Tischecke hingegen schafft eine angenehme Atmosphäre. Durch eine aufgeschlossene Körperhaltung, die Offenheit und Aufmerksamkeit vermittelt, können Sie eine gute Basis für das Gespräch schaffen. Dadurch geben Sie dem Mitarbeitergespräch eine positive Richtung. Nehmen Sie eine offene, Aufmerksamkeit signalisierende Körperhaltung ein. Nehmen Sie, falls nötig, einen tieferen Status ein, damit laden Sie den Mitarbeiter ein, sich mitzuteilen.

Als Führungskraft ist es wichtig, dass Sie auf die unterschiedlichen Mitarbeiter eingehen können. Finden Sie heraus, was den Mitarbeiter wirklich bewegt. Zu welchem Zeitpunkt verändert er z. B. seine Körperhaltung, zu welchem Körpertyp gehört er? Und natürlich: Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter durch Ihre eigene innere und äußere Haltung.

Tipp

Die wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches und positives Gespräch schaffen Sie, wenn Sie zu dem Mitarbeiter eine Beziehung aufbauen, Vertrauen schaffen und ihm Sicherheit geben.



4.2.2 Als Mitarbeiter einen guten Stand haben

Beispiel: Vorsicht, der Chef kommt

Herr Wiesner arbeitet seit vielen Jahren in der Buchhaltung und ist sehr gewissenhaft und zuverlässig. Doch jedes Mal, wenn er seiner Chefin begegnet, z. B. in der Kantine, im Flur oder vor einem Meeting, versucht er, nicht aufzufallen. Er schiebt seinen Kopf zurück, zieht seine Schultern hoch und blickt von unten nach oben. Die Begegnung ist auch für seine Chefin unangenehm. Manchmal überlegt sie sich, ob Herr Wiesner etwas zu verstecken hat. Seinerseits wundert sich Herr Wiesner darüber, dass seine Chefin ihn immer so kritisch beobachtet.



Herr Wiesner macht sich förmlich klein (linkes Bild), sobald er seiner Chefin begegnet und nimmt sofort den Tiefstatus ein. Er denkt, bevor er etwas Falsches sagt, sagt er lieber gar nichts. Eine direkte und offene Begegnung zwischen den beiden ist kaum möglich.

Was Sie tun können

Wenn Sie Ihrem Vorgesetzten begegnen, richten Sie sich bewusst auf und nehmen Sie eine aufrechte Haltung ein (rechtes Bild). Versuchen Sie zu lächeln – und denken Sie daran: Sie müssen in diesem Moment nichts beweisen. Halten Sie Blickkontakt und signalisieren Sie die Bereitschaft für ein Gespräch. Vielleicht erfahren Sie etwas Wichtiges. Der Vorgesetzte spricht gerne mit Ihnen, wenn Sie mit Ihrer Körperhaltung »Neugier« und »Interesse« signalisieren.

4.3 Unter Kollegen



Beispiel: Neu im Team

Frau Ritter ist gerade in ein neues Projektteam gekommen, das an der Einführung einer neuen Software arbeitet. Sie ist erst seit kurzem im Unternehmen und kennt noch nicht viele Kollegen. Sie ist unsicher und weiß nicht, wie sie auf ihre neuen Kollegen zugehen soll ...

Körpersprache als Orientierung

Wenn Sie neu im Unternehmen oder im Team sind, müssen Sie sich schnell zurechtfinden. Wenn Sie die körpersprachlichen Signale Ihrer neuen Kollegen deuten können, kann Ihnen das den Einstieg erleichtern und Sie sogar vor Missverständnissen und Ärger bewahren. Folgende Signale nützen Ihnen jedoch nicht nur dann, wenn Sie neu sind, sondern beim Networking im Allgemeinen – auch, wenn Sie schon länger im Unternehmen sind.

- Achten Sie in Meetings oder Kaffeepausen darauf, welche Körperhaltungen die Kollegen einnehmen, wenn sie miteinander oder mit Ihnen reden. Überwiegt die geschlossene misstrauische Haltung, treten Sie nicht zu forsch oder unsicher auf. Drücken Sie mit Ihrer aufgeschlossenen Körperhaltung und offenen, ruhigen Gesten Souveränität und Ruhe aus. Sie haben nichts zu verbergen und wollen niemandem schaden. Sie wirken aufmerksam, jedoch nicht neugierig und können sich jederzeit zurückziehen.
- Auf welche Art und Weise hören die Kollegen einander zu: Sie merken schnell, wer mit wem gut auskommt. Die Kollegen signalisieren schnell ihr Desinteresse, indem sie nicht richtig zuhören oder immer wieder während des Gespräches wegschauen. Wer fällt wem ins Wort und zeigt damit seinen höheren Status?

- Wann und wo bilden sich Gruppen, sind diese geschlossen oder offen? Dazu mehr auf der nächsten Seite.
- Achten Sie darauf, dass Sie Ihren Status der neuen Situation anpassen. Nehmen Sie nicht einen zu hohen Status ein, denn Sie sind neu im Team.
- Versuchen Sie aber auch nicht durch das Einnehmen eines tieferen Status anzudeuten, Sie wären froh, überhaupt dabei zu sein, und bereit, jede noch so kleine Aufgabe zu übernehmen.
- Treten Sie souverän und ruhig auf, signalisieren Sie mit Ihrer Körperhaltung Aufmerksamkeit und Offenheit.
- Dringen Sie nicht in die Intimzone der Kollegen ein, indem Sie ihnen zu nahe treten oder sie sogar anfassen.
- Respektieren Sie die Andersartigkeit Ihrer Kollegen und entwickeln Sie ein Verständnis für andere Lösungen und Einstellungen. Auch wenn Sie nicht der gleichen Meinung wie Ihr Kollege sind, signalisieren Sie Ihre Aufgeschlossenheit und Neugier.
- Falls Sie sich bedrängt oder unterschätzt fühlen, grenzen Sie sich körperlich ab und nehmen Sie ruhig, falls erforderlich, den höheren Status ein.

Tipp

Auch im Team ist der erste Eindruck, den Sie hinterlassen, wichtig. Überlegen Sie sich genau, wie Sie »auftreten« wollen.

**Gruppen****Beispiel: Geschlossene Veranstaltung?**

In der Pause versorgen sich die Seminarteilnehmer mit Kaffee und Fingerfood. Einzelne Gruppen bilden sich und Frau Lang überlegt, wo sie sich dazustellen. Ach, da stehen ein paar Kollegen zusammen, Frau Lang begibt sich zu ihnen. Kaum hat sie sich dazugesellt, verstummt die Gruppe.



Was ist passiert? Frau Lang hätte erkennen können, dass die Gruppe, die sich bewusst am Rande des Raumes platziert hat, nicht gestört werden wollte. Die Kollegen sprachen leise miteinander und rückten nah zusammen, sie wollten sich abgrenzen. Hätte Frau Lang diese Kennzeichen deuten können, hätte sie sich den peinlichen Vorfall erspart. Es gibt Gruppen, die für neue Mitglieder offen sind, und Gruppen, die Neuankömmlingen eher misstrauisch oder abweisend begegnen, weil sie als störend empfunden werden. Mit wem Sie Kontakte knüpfen oder zu welcher Gruppe Sie sich dazustellen können, um sich zu unterhalten, erkennen Sie leicht an folgenden Eigenschaften:



Bei der offenen Gruppe

- stehen die Personen in einem lockeren Kreis, jederzeit kann jemand gehen oder kommen. Die Gruppe steht meist mitten im Raum.
- Die Aufmerksamkeit liegt nicht nur bei einer Person, sondern wandert immer wieder zu anderen Personen.
- Es herrscht öfters eine heitere Stimmung.



Bei einer geschlossenen Gruppe

- stehen die Personen enger beieinander. Die Gruppe bildet zusammen eine Einheit und kehrt der Außenwelt den Rücken zu.
- Alle sprechen eher leise.

Vermeiden Sie es, geschlossene Gruppen zu stören, es sei denn, Sie wollen sich unbeliebt machen. Wenn Sie z. B. bei einer Veranstaltung einen Raum betreten, schauen Sie sich zunächst in Ruhe um

und achten Sie auf die beschriebenen Merkmale. Sie werden gleich die Gruppen erkennen, die offen sind für neue Kontakte.

Konflikte im Team wahrnehmen

Im Team zu arbeiten, bedeutet für jeden eine große Herausforderung. Da ganz unterschiedliche Typen von Menschen aufeinander treffen und jeder seine eigene Perspektive besitzt, sind Konflikte und Krisen so gut wie vorprogrammiert. Sollte sich ein Konflikt oder eine Krise anbahnen, werden Ihre Kollegen, bevor sie es auf einer verbalen Ebene äußern, körpersprachliche Signale senden, die auf drohenden Ärger hindeuten oder die Bitte um »Hilfe« signalisieren:

- eingefallene, geschlossene Körperhaltung,
- hängende Schultern und Arme,
- nach vorne gesenkter Kopf,
- sparsame Gestik und Mimik,
- häufiges Stirnrunzeln.

Wenn Sie diese Signale wahrnehmen, sprechen Sie Ihre Kollegen vorsichtig an und überprüfen Sie, ob Ihre Wahrnehmung richtig ist und ob Sie Ihre Unterstützung anbieten können. Wenn Ihr Kollege die Unterstützung akzeptiert, achten Sie darauf, dass

- Sie eine konfrontative Sitzordnung vermeiden und sich nebeneinander oder über die Tischecke setzen, da diese Sitzordnung eine gemeinsame Perspektive schafft,
- eine entspannte und aufmerksame Körperhaltung einnehmen und Sie zu ausladende Gesten vermeiden,
- wahres Interesse zeigen, zuhören und Blickkontakt halten und eine warme Stimme benutzen.

Wie Sie sich Kollegen »vom Leib« halten



Es gibt Arbeitskollegen, die immer etwas Spannendes zu berichten haben, gerade dann, wenn wir unsere Ruhe haben wollen oder uns gerne über andere Dinge unterhalten würden, als über den neuesten Misserfolg anderer Kollegen. Solche gut informierten Kollegen rücken einem richtig auf die »Pelle«.



Der Herr auf dem oberen Bild berichtet von etwas, wofür sich seine Kollegin nicht richtig begeistern kann. Sie fühlt sich sichtlich bedrängt. Wie entkommt sie dieser Bedrängnis? Einfach, aber verblüffend: Indem sie einen Schritt zur Seite tut und sich vor dem Kollegen aufrichtet (unteres Bild). Dadurch deutet sie körperlich an, dass sie Abstand gewinnen will. Die verschwörerische Gemeinschaft, die der Kollege herstellen wollte, wird dadurch aufgelöst, und es wird ihm schwer fallen, mit seiner Geschichte fortzufahren.

4.4 Bei Besprechungen



Beispiel: Das Anliegen wieder nicht durchgesetzt

Jeden Montagmorgen findet bei einem Automobilzulieferer der »Jour fixe« statt. Mitarbeiter und Vorgesetzte treffen sich, um die bevorstehende Woche zu besprechen. Herr Karl kommt in den Besprechungsraum und setzt sich an den Tisch. Heute will er einen Punkt ansprechen, der ihm sehr wichtig ist, er hat es sich fest vorgenommen. Nach und nach setzen sich alle und die Sitzung beginnt. Die Agenda wird abgearbeitet und nach 70 Minuten ist der Jour fixe zu Ende. Danach bilden sich kleine Gruppen, die zusammenstehen, bis alle in ihre Arbeitsräume verschwinden. Herr Karl ist enttäuscht, denn er hat sein Anliegen nicht anbringen können.

Die Wahrnehmung für unsichtbare Netze schärfen

In den meisten Besprechungen geht es darum, dass alle Beteiligten ihre Interessen und Meinungen einbringen, sie den anderen gegenüber vertreten und danach gemeinsam einen Konsens finden. Jedem ist es selbst überlassen, wie gut er sich einbringt und sich den anderen gegenüber behauptet.



Tipp

Gerade Besprechungen geben Ihnen aufschlussreiche Informationen über Beziehungs-Konstellationen. Hier erfahren Sie Wesentliches über die jeweilige Unternehmenskultur und darüber, wie Sie Ihren Standpunkt vertreten können.

Worauf Sie vor der Besprechung achten

Beobachten Sie: Wer steht mit wem zusammen? Wer spricht sehr lange mit wem? Wer begrüßt wen und auf welche Art und Weise? Wer scherzt mit wem?

Jetzt wissen Sie

- welche Mitarbeiter sich solidarisieren, indem sie ähnliche Körperhaltungen einnehmen,
- wer sich eher aus dem Weg geht,
- wer hohen Status und wer niedrigen Status besitzt,
- wer Sie boykottieren könnte, wenn Sie etwas präsentieren – diese Person weicht Ihnen aus und hat keinen direkten Blickkontakt zu Ihnen. Sie wird sich während der Sitzung nie neben Sie setzen –,
- wen Sie als Verbündeten einbinden sollten, um Ihr Interesse oder Ihre Aufgabe im Unternehmen durchzusetzen.

Während der Besprechung

- Betreten Sie den Besprechungsraum mit energischen, Raum greifenden Schritten. Passen Sie jedoch die Größe der Schritte Ihrer Statur an. Ein kleiner Mensch, der ganz große Schritte macht, wirkt verkrampft oder grotesk.
- Ziehen Sie sich körpersprachlich nicht zurück, wenn Sie noch nicht an der Reihe waren oder wenn Ihre Argumente nicht ins Schwarze getroffen haben, z. B. indem Sie Ihre Arme verschränken und sich zurücklehnen.
- Schauen Sie Ihren Kollegen in die Augen.
- Sprechen Sie laut und deutlich. Sie haben etwas zu sagen und wollen Ihr Interesse kundtun.
- Wenn niemand auf Ihrer Seite ist, können Sie nicht darauf warten, dass man Ihnen den Freiraum zum Sprechen gibt. Nehmen Sie sich Ihren Raum aktiv und kündigen Sie mit einer Körperhaltung oder Geste Ihren Redeanteil an: Ein im Sitzen aufgerichteter Oberkörper und eine in den Luftraum über den Tisch leicht ausgestreckte Hand, begleitet von einem ruhigen, in der Runde wandernden Blick, verschafft Ihnen die Möglichkeit, ins Geschehen einzugreifen. Halten Sie die Geste aus, auch wenn es Ihnen wie eine Ewigkeit vorkommt, Sie werden über die Wirkung erstaunt sein.

4.5 Wenn Sie präsentieren

Beispiel: Die Botschaft bleibt unklar

Herr Beck soll bei der Kick-off-Veranstaltung seiner Bank vor etwa 180 Filialleitern über die Einführung eines neuen Beratungsmodells sprechen. Die Filialleiter wissen noch nichts Detailliertes, doch die bevorstehende Veränderung erfüllt die meisten von ihnen mit Skepsis. Sie müssen die Informationen an ihre Mitarbeiter weitergeben, doch haben im Vorfeld schon viele Gerüchte die Runde gemacht.

Herr Beck betritt die Bühne flott mit einem großzügigen Lächeln und beginnt sofort, in einem raschen, doch lockeren Tempo über die bevorstehenden Veränderungen zu referieren. Er steckt leger eine Hand in die Hosentasche und geht während seiner Rede hin und her, vor und zurück. Es scheint, als würde er mit seiner ganzen Erscheinung gutes Wetter machen wollen. Wer ihn kennt, sagt: »Ja, so ist er eben, entspannt und direkt«, doch der Großteil der Zuschauer fühlt sich verunsichert. Die Filialleiter gewinnen zunehmend den Eindruck, dass Herr Beck von den Schwierigkeiten der Einführung des neuen Beratungsmodelles entweder keine Ahnung hat oder sie auf die leichte Schulter nimmt.



Ein klarer Auftritt

Jedes Mal wenn Sie vor Ihre Mitarbeiter, Kollegen oder ein größeres Publikum treten, ist es so, als würden Sie als Hauptdarsteller in einem Stück spielen. In diesem Stück müssen Sie das, was Ihnen wichtig ist, über die Rampe bringen.

Das schaffen Sie nur dann, wenn Sie Ihre Darstellung durch klare Körpersignale unterstützen. Wenn Sie wie Herr Beck nicht den adäquaten körperlichen Ausdruck für die Inhalte Ihrer Rede finden, werden Sie eher Verwirrung als Klarheit hervorrufen. Achten Sie also darauf, dass Sie die Inhalte, die für Sie wichtig sind, durch Ihre Körperhaltung, Mimik und Gestik unterstützen. Dadurch wird Ihr Auftritt nicht nur glaubwürdig, sondern auch fesselnd wirken. Sind Sie selbst von der Idee begeistert, drücken Sie es durch Ihre lebendige Körpersprache aus. Ihre Zuschauer werden Ihrem Vortrag gespannt und mit Begeisterung folgen.

Vor dem Auftritt

- Üben Sie Ihre Rede laut und probieren Sie die Gesten und Gangarten dazu aus.
- Wenn es möglich ist, machen Sie sich vor Ihrem Vortrag mit dem Raum vertraut, in dem Sie auftreten werden.
- Machen Sie eine Übung für Ihre Präsenz und Ihre Stimme (siehe »Übungen«, »Die Stimme« und »Vor einem Auftritt«).
- Probieren Sie auf der Bühne Ihre Gangarten und Ihre Stimme aus.
- Falls Sie ein Mikrofon brauchen, machen Sie vorher einen Technik-Check, um Ihre verstärkte Stimme zu hören und technische Pannen zu vermeiden.
- Setzen Sie sich auf die Plätze, wo Ihre Zuschauer sitzen würden, und stellen Sie sich vor, wie Sie wirken werden.

4.5.1 Was tun gegen Lampenfieber?



Beispiel: Unberechenbare Reaktionen

Herr Simon hat sich für seinen Vortrag hervorragend vorbereitet, sein Manuskript ist perfekt, die Präsentationsfolien ein Meisterwerk. Doch dann, kurz vor dem Auftritt, packt ihn das Lampenfieber. Sein Körper verspannt sich, seine Mimik erstarrt, die Stimme zittert. Von der Aufregung überwältigt, tritt er überhastet auf. Er hat plötzlich das Gefühl, besonders schnell und kraftvoll sein zu müssen. Er gestikuliert noch lebhafter als sonst und schießt förmlich über das Ziel hinaus. Schnell macht sich der Eindruck breit, er würde um die Aufmerksamkeit der Zuschauer buhlen. Herr Simon nimmt seinen Übereifer wahr und rudert zurück; er verlangsamt das Tempo. Doch unerwarteterweise verliert er dadurch seinen Enthusiasmus, hat plötzlich das Gefühl, in einer Art Zeitlupe zu agieren. Seine Gesten wirken zögerlich, seine Stimme scheint die Zuschauer nicht mehr zu erreichen. Er fühlt sich, als würde er im dicken Nebel stecken.

Was kann man dafür tun, dass ein Vortrag ein gelungener und überzeugender Auftritt wird und man dem Lampenfieber nicht schutzlos wie Herr Simon ausgeliefert ist?

Direkt vor dem Auftritt

- Bauen Sie den Druck ab, indem Sie durch leichtes Schütteln die Verspannung Ihrer Muskeln lösen. Dann spannen Sie die Muskeln wieder an. Strecken Sie sich, treten Sie auf den Zehenspitzen und strecken Ihre Hände nach oben. Klopfen Sie leicht auf Beine, Arme, Po und Brustkorb.
- Atmen Sie tief durch und stoßen Sie kurz und kräftig die Luft aus.
- Denken Sie an angenehme Erlebnisse zurück und lächeln Sie. Durch ein Lächeln verändert sich die Gesichtsmuskulatur und die Stimme bekommt hellere Klanganteile.

Wenn die Stimme plötzlich weg ist

In Situationen, in denen Sie viel sprechen müssen, besteht die Gefahr, dass Sie heiser werden. Um das zu vermeiden, können Sie auf folgendes achten:

- Der Raum, in dem Sie sprechen, sollte gut gelüftet sein. Achten Sie in Ihren eigenen Räumen auch auf die richtige Luftfeuchtigkeit des Raums.
- Trinken Sie viel während des Tages. Nicht nur Ihr Körper freut sich über die Flüssigkeit, sondern auch Ihre Stimme.
- Wenn Sie heiser werden, versuchen Sie nicht zu flüstern, denn das strengt die Stimme noch mehr an. Machen Sie stattdessen mehr Pausen. Husten Sie kurz statt sich zu räuspern.

4.5.2 Auf der Bühne

Die ersten Schritte

Schon im ersten Augenblick, wenn Sie die Bühne betreten, richten sich die Blicke der Zuschauer auf Sie und verfolgen jede Ihrer kleinsten Bewegungen.



Betreten Sie die Bühne nicht überhastet und steuern Sie nicht direkt auf das Rednerpult, um Ihre Rede sofort mit einem hochkonzentrierten Gesicht zu beginnen. Sie ähneln sonst einem Schiffbrüchigen, der endlich ein rettendes Stück Holz erspäht hat. Auch wenn Sie eine auflockernde Anekdote am Anfang Ihres Vortrages eingebaut haben, Ihr Körper signalisiert: »Hoffentlich ist das hier alles bald vorbei.«

Die Zuschauer werden Ihnen in einem solchen Fall entweder innerlich folgen und froh sein, wenn Sie Ihren Vortrag beendet haben, oder gleich abschalten (linkes Bild).

Sollten Sie allerdings zu routiniert und locker auftreten und den Eindruck vermitteln, als wären Sie auf der Bühne geboren, wird das Publikum früher oder später an den Motiven Ihres Auftritts zweifeln und in Ihnen einen Selbstdarsteller vermuten (mittleres Bild).

Achten Sie also schon beim ersten Schritt auf die Bühne, dass Sie nicht zu überspannt und »zielgerichtet« auftreten.

- nicht zu flockig oder salopp auftreten, es sei denn, Sie wollen eine Rede bei einem Betriebsausflug halten.
- Sie nicht mit Ihrer Mimik andeuten, dass Ihnen und dem Publikum eine schwierige Aufgabe bevorsteht.
- Strahlen Sie auch nie ein Ihnen unbekanntes Publikum mit einem breiten Lächeln an. Das kommt nur in einer Fernsehshow gut an, wo das Publikum schon vorher stundenlang den Applaus geübt hat.

- Vermeiden Sie kurze, zögerliche Schritte und einen suchenden Blick, Sie wirken sonst überfordert.
- Sie wollen mit Ihrer Rede begeistern und mitreißen. Treten Sie aufgeschlossen und energisch auf, sehen Sie das Publikum mit einem offenen, aufrichtigen Blick an.

Von welcher Seite treten Sie auf?

Die Richtung, aus der wir auf eine Bühne treten, erzählt schon etwas über uns:

- Wenn Sie von vorne links kommen, wenden Sie dem Publikum lange Zeit nur eine Seite zu, Sie sind sozusagen noch gar nicht ganz vorhanden. Der seitliche Auftritt war früher im Theater vor allem für Boten und Diener reserviert. Ein Held kam nie einfach so um die Ecke.
- Wenn Sie von hinten links diagonal über die Bühne kommen, ist Ihr Weg länger, Sie sehen die Zuschauer schon längere Zeit von vorne, haben also die Möglichkeit, früh eine Beziehung zu ihnen aufzubauen. Ihr Gang signalisiert, dass Sie von weit her kommen, Sie haben also möglicherweise eine interessante Geschichte zu erzählen.
- Ähnlich wirkt es, wenn Sie von rechts vorne oder von rechts hinten kommen. Da wir in westlichen Kulturen von links nach rechts lesen, wirkt der Auftritt von rechts eher irritierend und ungewöhnlich, macht uns aber neugierig.
- Ein Auftritt vom Bühnenhintergrund bis in die Mitte der Bühne bezeichnet man im Theater als einen königlichen Auftritt. Man geht frontal auf das Publikum zu, das Publikum ist gebannt durch die Kraft der Perspektive. Allerdings darf der König auf seinem Weg nach vorne nie zu nah an die Rampe treten, er würde sofort anbiedernd wirken, weil er sich zu nah zu seinem Volk begibt.
- Wenn Sie sich vom Zuschauerraum aus auf die Bühne bewegen, heißt dies, dass Sie ein Teil des Publikums sind. Das können Sie ruhig betonen, indem Sie auf Ihrem Weg auf die Bühne schon mit dem Publikum in Kontakt treten, z. B. durch Blicke. Achten Sie darauf, dass Ihr Auftritt schon in dem Moment beginnt, in dem Sie sich aufgerichtet haben.

Die Körperhaltung

Während des Vortrages oder der Präsentation sollten Sie besonders darauf achten, dass Sie einen klaren und festen Stand haben. Er spiegelt am deutlichsten Ihre innere Einstellung wider. Stehen Sie aufrecht und offen da. Vermeiden Sie auch eine breitbeinige Cowboyhaltung, sie könnte kraftmeierisch oder überheblich wirken. Vermeiden Sie es, die Arme vor der Brust oder hinter dem Rücken zu kreuzen – das kann

Unsicherheit oder Ablehnung signalisieren. Kippen Sie Ihren Körper nicht zur Seite und vermeiden Sie die Spielbein- und Standbeinhaltung. Das wirkt, als wären Sie sich Ihrer Sache nicht sicher. Verlagern Sie Ihr Körpergewicht nicht auf die Fersen zurück, es könnte Verunsicherung und Unbehagen vermitteln. Stehen Sie ruhig und mit leicht ausgestrecktem Körper da, kneifen Sie Ihre Pobacken zusammen und schieben Sie Ihr Becken leicht nach vorne.

Vermeiden Sie jede rhythmische Bewegung, wie mit dem Fuß klopfen, nach vorne und hinten wippen oder den Oberkörper hin und her zur Seite wenden. Sie könnten damit Ihre Zuschauer irritieren oder, noch schlimmer, einschläfern. Laufen Sie nicht ziellos hin und zurück, es wirkt als wären Sie unkonzentriert oder hätten es eilig. Wenn Sie auf der Bühne gehen, sollte dies motiviert wirken, wenden Sie sich an einen der Zuschauer oder zeigen Sie etwas auf der Präsentationsfolie.

Wenn Sie schon auf der Bühne stehen und noch darauf warten müssen, bis der Moderator Sie vorgestellt hat oder Ihr Vorredner seinen Beitrag beendet hat, machen Sie sich nicht unsichtbar und halten Sie Ihre Körperspannung.

Mimik und Gesten

Für die Mimik während des Vortrags ist es am Wichtigsten, dass Sie Augenkontakt mit Ihrem Publikum halten. Lassen Sie Ihre Hände sprechen. Erzeugen Sie mit ruhigen Gesten und mit Ihrem Blickkontakt Spannung. So strahlen Sie Souveränität und Ruhe aus.

Vermeiden Sie Gesten, die unsicher oder zu lässig wirken könnten: Verstecken Sie Ihre Hände nicht hinter dem Rücken oder in der Hosentasche, es wirkt im ersten Fall verunsichert, im zweiten Fall zu lässig. Verschränken Sie nicht Ihre Arme vor der Brust, reiben oder quetschen Sie Ihre Hände nicht und krallen Sie sich nicht am Rednerpult oder an Ihrem Manuskript fest. Vermeiden Sie auch, während des Vortrags Ihr Gesicht mit der Hand zu bedecken, sich an der Nase oder am Nacken zu kratzen. Diese Gesten wirken konfus, man könnte sogar den Eindruck haben, Sie wollen etwas verheimlichen oder Sie glauben nicht an das, was Sie sagen.

Im Raum wirken

Damit Sie im Raum optimal wirken, sollten Sie nicht in der Bühnenmitte verharren, da Sie so zwar stark, aber auch starr wirken. Wenn Ihr Platz nicht durch ein Rednerpult vorbestimmt ist, suchen Sie sich vielmehr einen Platz, der ein wenig rechts oder links von der Mitte ist.

Der Bühnenrand ist eine wichtige Grenze zwischen Ihnen und Ihren Zuschauern: Stehen Sie nicht zu weit davon entfernt, dies könnte ängstlich wirken. Sie sollten aber auch nicht zu nah am Bühnenrand stehen, da dies übereifrig und anbiedernd wirken kann.

Wenn Unvorhergesehenes passiert, z. B. eine technische Panne oder Zwischenrufe, benennen Sie den Vorfall und gehen Sie in Ihrer Rede kurz darauf ein – denn jeder hat ihn gesehen oder gehört. So verhindern Sie, dass der Eindruck entsteht, Ihnen wäre das Ereignis peinlich.

Balance zwischen Spannung und Entspannung

Ein guter Redner schafft es, die Balance herzustellen zwischen der körperlichen Spannung, die von seinem Engagement zeugt, und der Entspannung, die seine Souveränität und innere Ruhe ausdrückt. Achten Sie also bei Ihrem Vortrag darauf, dass Sie nicht die ganze Zeit eine leidenschaftliche Vorstellung geben, die Ihre Zuschauer förmlich in die Stühle hineindrückt. Verändern Sie die Dynamik Ihrer Gesten und Gänge. Eine mitten in der Bewegung angehaltene Geste oder ein angehaltener Schritt können Spannung erzeugen oder Neugier wecken auf das, was folgt. Eine energische und unterstützende Handgeste verstärken Ihre Aussage. Eine aufgeschlossene Körperhaltung mit einladenden und offenen Gesten wirkt auf das Publikum entspannend, sie signalisiert Offenheit und Bereitschaft zum Meinungsaustausch.

4.5.3 Am Ende des Vortrags

Achten Sie darauf, dass Sie nach dem Ende Ihres Vortrags präsent bleiben: Sacken Sie also nicht in sich zusammen oder geben Sie sich nicht plötzlich locker, wenn Sie vorher leidenschaftlich aufgetreten sind. Vielen von uns ist Applaus peinlich: Versuchen Sie, den Applaus zu genießen, indem Sie ihn aufgeschlossen und mit einem freundlichen Blick auf Ihre Zuschauer, ohne falsche Scham, empfangen. Damit würdigen Sie auch Ihr Publikum und Sie runden Ihren Auftritt optimal ab.

4.6 Beim Verkaufen und Verhandeln



Beispiel: Der bedrängte Kunde

Herr Möller ist Vertriebsmitarbeiter einer Softwarefirma und präsentiert einem neuen Kunden sein Produkt. Der Kunde ist ein introvertierter, ruhiger Mensch. Er spricht leise, verwendet sparsame und kleine Gesten. Herr Möller gibt sich enthusiastisch und selbstsicher. Mit großen und ausladenden Gesten unterstreicht er den Erfolg seiner Firma und die Qualität seiner Lösung: Der Kunde fühlt sich sichtlich unwohl, von Kaufen ist nicht die Rede.

Was ist passiert? Herr Möller hat die körpersprachlichen Signale des Gegenübers ignoriert und damit sind ihm wichtige Informationen entgangen. Wäre ihm aufgefallen, wie sein Kunde körperlich »strukturiert« ist, hätte er reagieren können: Herr Möller hätte sich selbst nicht so viel Raum genommen, sondern dem schüchternen Kunden Raum überlassen, indem er seine ausladende Gestik der sparsamen der Gestik des Kunden angepasst hätte.

4.6.1 Auf den Gesprächspartner eingehen

Bei jedem Kundenkontakt oder bei jeder Verhandlung ist es hilfreich, sich vom Gegenüber ein Bild zu machen. Bietet sich vorher nicht die Gelegenheit, mit dem Kunden persönlich zu sprechen, werden Sie spätestens beim ersten Treffen die Informationen erhalten, die Sie brauchen, um ihn und seine Bedürfnisse zu verstehen. Wenn ein Verkäufer wie Herr Möller, der leidenschaftlich und lebhaft gestikuliert, auf einen detailversessenen, gründlichen oder schüchternen Kundentyp trifft, kann es passieren, dass die beiden keine gemeinsame Sprache finden und der engagierte »Körpereinsatz« des Verkäufers umsonst war.



Wann das »Spiegeln« hilfreich ist

Die Körperhaltung des anderen »spiegeln« heißt, dass Sie versuchen, eine ähnliche Körperhaltung einzunehmen und auch ähnliche Gesten ausführen. Dadurch drücken Sie Ihr Einverständnis mit dem Gesagten aus und bauen eine Beziehung auf.



Das Spiegeln bietet somit eine gute Basis, um gerade bei potenziellen Kunden in ein Verkaufsgespräch einzusteigen. Sie sollten dabei aber auch beachten, dass Spiegeln kein Zaubermittel ist. Ist Ihr Kunde scheu und verschlossen, hilft spiegeln wenig. In diesem Fall wäre eine offene Haltung, die Vertrauen und Zuversicht ausdrückt, empfehlenswerter. Die zweite Abbildung auf der vorigen Seite zeigt, wie der Verkäufer die gleiche Haltung wie der Kunde einnimmt und auf diese Weise den Kontakt fördert.

Wichtig

Versuchen Sie nicht, mit angelernten Körperhaltungstricks den Kunden zu beeinflussen. Nur durch Ihr wahres Interesse am Kunden ist Ihr Körperausdruck authentisch und Ihr Kunde baut Vertrauen auf.

**Erkennen, dass ein Kunde nichts kaufen will**

Wenn Sie merken, dass der Kunde geschlossene Körpersignale sendet, versuchen Sie durch eine Frage herauszufinden, welche Vorbehalte er hat. Bevor Sie zum Abschluss kommen, überprüfen Sie nochmals genau die körpersprachlichen Signale des Gegenübers. Falls alles auf Ablehnung deutet, starten Sie einen neuen Versuch und überlegen Sie sich andere Argumente.

An folgenden Signalen erkennen Sie, dass Ihr Kunde von Ihrem Angebot nicht überzeugt ist:



- verschränkte Arme, übereinander geschlagene Beine, der Blick wendet sich ab,
- verschränkte Arme, im Stuhl zurückgelehnt,
- verschränkte Arme, Hände zu Fäusten geballt,
- die Hand ständig im Gesicht,
- ein nach unten gesenkter Kopf,
- der Kopf wird mit der Hand aufgestützt.

Kreuzt der Kunde die Fußknöchel, könnte er Bedenken zurückhalten oder sich unwohl fühlen. Fragen Sie dann dezent nach. Wenn er die Hände auf die Oberschenkel stützt, obwohl Sie mitten im Gespräch sind, möchte der Kunde das Treffen beenden. Er begibt sich in Startposition.

4.6.2 Die Kunst, zu verkaufen ohne zu verkaufen

Vermeiden Sie Körpersignale, die darauf hindeuten, dass Sie unter Verkaufsdruck stehen. Sonst besteht die Gefahr, dass beim Kunden die Botschaft ankommt: »Ich muss Ihnen jetzt hier etwas verkaufen, sonst dürfen Sie den Raum nicht verlassen.«



In der ersten Abbildung steht der Verkäufer unter Druck. Die Kundin lehnt sich zurück und will eigentlich weg. Die zweite Abbildung zeigt den souveränen Verkäufer mit einem interessierten Kunden.

So bleiben Sie souverän

- Ein souveräner und ruhiger Verkäufer schafft eine angenehme und entspannte Atmosphäre. Versuchen Sie, ein Zusammenspiel zwischen Spannung und Entspannung zu erzeugen, um so das Interesse beim Kunden zu wecken. Achten Sie auf die Balance von
- »sprechen« und »zuhören«. Der Kunde will von Ihren Argumenten und Ihrer Stimme nicht überschwemmt werden.
- Sprechen Sie nicht zu schnell und nehmen Sie unnötigen Druck aus Ihrer Stimme.
- Beim Zuhören nehmen Sie eine entspannte und trotzdem aufmerksame Körperhaltung ein. Hören Sie dem Kunden wirklich zu und schauen Sie ihn wirklich an, er schenkt Ihnen in jeder Sekunde viele Informationen.

- Achten Sie auf den Wechsel der Körperhaltung Ihres Kunden. Diese können auf positive oder negative Änderungen der inneren Haltung dem Produkt oder Ihnen gegenüber hindeuten. Fragen Sie nach, wenn Sie einen deutlichen Wendepunkt in der Körperhaltung wahrgenommen haben, ob der Kunde sich z. B. noch mehr Informationen wünscht.

4.6.3 Berücksichtigen Sie die unterschiedlichen Körpertypen

Bevor Sie Ihre Kunden in die unterschiedlichen Körpertypen aufteilen, sollten Sie sich selbst überlegen, welchem Körpertyp Sie eher entsprechen. Die Beschreibung der Körpertypen finden Sie im Kapitel »[Körpersprachliche Signale verstehen](#)«.



Tipp

Die Körpertypen sind eine erste Orientierungshilfe, wie Sie mit Kunden umgehen können, die Ihnen nicht vertraut sind.

Wer auf verschiedene Kunden eingeht und entsprechend reagiert, entwickelt mit der Zeit ein Feingefühl für die Unterschiede – bald wird es dann Spaß machen, den jeweiligen Kundentyp herauszufinden.

Der Dominante

Ein dominanter Kunde weiß meistens, was er möchte – warum braucht er dann eigentlich einen Verkäufer? Um ihn in seiner Wahl zu bestätigen. Nur, wenn der Verkäufer einen unsicheren Eindruck vermittelt, sein Wissen oder seine Position anzweifelt, kann er auch jederzeit abspringen. Einem dominanten Kunden gegenüber sollten Sie deshalb vor allem darauf achten, dass Sie

- eine aufgeschlossene und souveräne Haltung einnehmen, die Sicherheit und Überzeugung ausstrahlt,
- höflich sind,
- den Kunden aussprechen lassen, sein Wissen respektieren und ihn gelegentlich loben,
- nicht versuchen, einen höheren Status einzunehmen,
- ihn nicht belehren.

Der Genaue

Ein genauer Kunde legt großen Wert auf höfliches und korrektes Auftreten und ist oft an vielen Details interessiert, die Ihnen vielleicht gar nicht so wichtig erscheinen. Einem genauen Kunden gegenüber achten Sie deshalb vor allem darauf, dass Sie

- ihn höflich begrüßen,
- nicht zu große und zu schnelle Gesten machen,
- ihm aufmerksam zuhören,
- mit Ihrer Körperhaltung Offenheit, Ruhe und Geduld signalisieren – Sie sind bereit, jede Frage zu beantworten, jedes Missverständnis aus dem Weg zu räumen und alles Kleingedruckte zu erläutern.

Der Macher

Der Macher-Kunde möchte im Verkäufer einen Partner finden, der bereit ist, gemeinsam mit ihm neue Lösungen zu finden. Er wird sich gerne auf eine neue und schwierige Verhandlung einlassen. Einem Macher-Kunden gegenüber achten Sie vor allem darauf, dass Sie

- durch vitale Gesten Ihre Aussagen unterstützen,
- sich körpersprachlich auch seinem Habitus anpassen,
- nicht am Stuhl kleben oder in einer Körperhaltung verharren,
- laut und lebhaft sprechen. Sie dürfen einen Macher zwischendurch während seiner Aussage laut bestätigen, sogar je nach Situation ins Wort fallen; er wird es Ihnen nicht übel nehmen, weil er dies von sich selbst kennt.

Der Zwischenmenschliche

Ein zwischenmenschlicher Kunde erwartet vom Verkäufer vor allem, dass er ihn nicht enttäuscht. Das Vertrauen ist manchmal wichtiger als die Information, z. B. über das Produkt, eine gute zwischenmenschliche Beziehung manchmal wichtiger als Rabatt oder Kostensenkung. Dieser Kunde ist ein treuer Kunde, aber wer sein Vertrauen strapaziert, wird es schwer haben, ihn wiederzugewinnen. Einem zwischenmenschlichen Kunden gegenüber achten Sie vor allem darauf, dass Sie

- ihn nicht zu steif und reserviert begrüßen, sondern herzlich und warm,
- sich genug Zeit für Small Talk nehmen, um eine persönliche Atmosphäre zu schaffen,
- sich in Ihrem Körper wohl fühlen, indem Sie eine entspannte und aufgeschlossene Haltung einnehmen,
- durch Ihre Körperhaltung und Gestik Offenheit und Aufrichtigkeit vermitteln,
- ihm auch einmal ein zusätzliches Lächeln schenken oder mit ihm gemeinsam in der Betriebskantine essen oder eine Tasse Kaffee trinken.

Der Schüchterne

Ein schüchterner Kunde mag eigentlich keine Verkäufer. Er ist misstrauisch, kritisch und verschlossen. Er ist eine richtige Herausforderung für jeden Verkäufer, doch hat man sein Vertrauen erst gewonnen, bleibt er trotz mancher Schwierigkeiten oft unerschütterlich in seiner Treue. Einem schüchternen Kunden gegenüber achten Sie vor allem darauf, dass Sie

- ihn freundlich, aber nicht zu herzlich begrüßen,
- ihm körperlich nicht zu nahe kommen (denn für ihn bedeutet das schnell »Bedrängnis«),
- viel Sicherheit und Ruhe durch Ihre Körpersignale vermitteln und keine nervösen oder legeren Bewegungen machen,
- mit einer warmen, nicht zu lauten Stimme sprechen.

5 Übungen

Die Übungen, die wir Ihnen vorstellen, sind einfache Grundübungen, die Sie immer wieder, auch unterwegs oder im Büro, durchführen können. Auch hier geht es um die Balance zwischen Spannung und Entspannung. Das Ziel ist, dass Sie Ihren Körper besser wahrnehmen und in herausfordernden Situationen wissen, wie Sie sich entspannen oder Energie aufbauen können. Denn Sie wissen ja: Ihre Körpersprache wirkt nur dann authentisch und überzeugend, wenn sie Ihrer inneren Haltung entspricht. Mit den Übungen als Basis werden Sie bald merken, mit wie wenig Anstrengung Sie überzeugender auf andere wirken können.

5.1 Körpersprache der anderen wahrnehmen

Beginnen wir mit der Körpersprache der anderen – hier können Sie durch genaue Beobachtung Ihre Wahrnehmung schärfen.

- Wenn Sie sich an einem Ort mit vielen Menschen befinden, z. B. in einem Café oder am Flughafen, können Sie die Gelegenheit dazu nutzen, die anderen Menschen zu beobachten. Nehmen Sie dabei wahr, wie sie gehen, gestikulieren, sich ansehen, sich begegnen, sich ihre Territorien abstecken und beobachten Sie, aus welchem Status sie agieren. Versuchen Sie anhand der körpersprachlichen Signale ihre Verfassung und ihre Motive zu erraten.
- Sehen Sie sich ein Theaterstück an und achten Sie dabei nicht auf die Sprache, sondern auf den körperlichen Ausdruck der Schauspieler. Beobachten Sie ihre Bewegungen, vor allem beim Betreten der Bühne und während Auseinandersetzungen. Beobachten Sie, welche Figur wie viel Territorium einnimmt und wie die Gruppen im Raum stehen.
- Schauen Sie sich einen Film auf Video/DVD an, den Sie noch nicht kennen, schalten Sie aber dabei den Ton aus und versuchen Sie aus der Körperhaltung und Gestik die innere Haltungen und Emotionen der Figuren zu erraten. Dann sehen Sie sich die Szenen noch einmal mit dem Ton an und überprüfen Sie Ihre Beobachtungen.

5.2 Atmung

Der Atem ist der Motor für den Körper. Wer zu schnell oder zu flach atmet, wirkt gehetzt. Wer hingegen tief und gleichmäßig atmet, kann seinen Körper entspannen und wirkt ruhig und souverän.

Tief und gleichmäßig atmen

Stellen Sie sich aufrecht hin und atmen Sie durch den ganzen Körper hindurch:

- Können Sie gleich gut ein- und ausatmen?
- Heben und senken sich die Schultern beim Atmen?
- Atmen Sie hoch im Brustbereich oder tief in den Bauch? In der Tiefenatmung haben wir mehr Kraft und sie ist gesünder. Die Hochatmung birgt die Gefahr, dass man sich in den Schultern und somit im Hals verkrampft und die Stimme sich eher gequetscht als frei anhört.

In entspannten Situationen, z. B. im Schlaf, ist unsere Atmung tief und gleichmäßig. Genau so ist die Tiefenatmung für unser tägliches Handeln und Sprechen wichtig.

Durchatmen

Sie kennen sicherlich Situationen, in denen Sie sich gesagt haben:

»Jetzt tief durchatmen.« Dieses Durchatmen lässt Sie wieder auf Kurs kommen und Sie sind wieder in Ihrer »Mitte«. Um das Durchatmen zu erleichtern, können Sie folgende Übung machen.

- Stellen Sie sich aufrecht hin oder setzen Sie sich mit aufrechtem Oberkörper auf einen Stuhl.
- Schließen Sie die Augen und denken Sie an Ihren Lieblingsduft.
- Atmen Sie den Duft tief ein und spüren Sie, wie der Atem in Ihren Bauch geht und wie Sie ein Gefühl von Weite empfinden.
- Atmen Sie auf einem »ffffff« langsam wieder aus.
- Wiederholen Sie die Übung einige Male.

5.3 Entspannen und Verspannungen lösen

Kopfkreisen

- Setzen Sie sich auf einen Stuhl, beide Füße auf der Erde, die Arme stützen Sie leicht angewinkelt auf Ihre Oberschenkel.
- Schließen Sie jetzt die Augen, atmen Sie tief ein und aus. Konzentrieren Sie sich darauf, dass sich beim Einatmen der Bauch hebt, beim Ausatmen senkt.
- Stellen Sie sich nun vor, dass sich mit jedem Ausatmen ein Körperteil nach dem anderen entspannt und schwer wird, fangen Sie mit den Armen an, dann die Beine und Füße, die Hände und der Nacken, am Ende die Schultern.
- Lassen Sie jetzt ganz leicht Ihren Kopf kreisen, machen Sie erst kleine, langsame Kreise, dann wie eine Spirale immer größere. Seien Sie vorsichtig beim »In-den-Nacken-drehen«, der Kopf soll sich nicht zu weit nach hinten biegen. Spüren Sie dabei die vertiefte Atmung, drehen Sie ein paar Mal erst rechts-, dann linksherum, dann hören Sie in immer kleineren Kreisen wieder auf und spüren Ihre Atmung.
- Entspannen Sie nun auch die Stirn und die Kiefermuskeln. Die Augen werden hinter den geschlossenen Lidern ruhig. Lassen Sie die Gedanken durch ihren Kopf hindurchziehen, ohne sie festzuhalten oder zu bewerten.
- Öffnen Sie langsam wieder die Augen und strecken und recken Sie sich. Wenn Sie gähnen müssen, lassen Sie es zu, denn Gähnen ist für Ihr Zwerchfell gesund.

Die Katze

Eine Übung für zwischendurch, um körperliche Verspannung loszuwerden:

- Knien Sie sich auf den Boden, stützen Sie sich mit den Händen auf und wandern Sie mit den Händen so weit nach vorne, bis Sie Ihr Rücken parallel zum Boden ist.
- Ziehen Sie Ihren Kopf ein.
- Strecken Sie jetzt, so weit es geht, Ihren Rücken nach oben zu einem Katzenbuckel, spüren Sie nach, wie sich die Muskeln dehnen. Bleiben Sie einige Sekunden so.
- Dann drücken Sie die Wirbelsäule so tief wie möglich nach unten, lehnen Ihren Kopf in den Nacken und blicken nach oben. Bleiben Sie wieder einige Sekunden so.
- Wiederholen Sie diese Bewegung mehrmals, dabei greifen Sie abwechselnd mal mit einer, mal mit der anderen »Pfote« in die Luft (vergessen Sie nicht Ihre hinteren »Pfoten«).

Atmen Sie bei der Übung ruhig und tief. Achten Sie darauf, dass Ihre Bewegungen geschmeidig bleiben. Vermeiden Sie, Ihre Muskeln unnötig anzustrengen. Spüren Sie einfach, wie sich Ihr Körper streckt und genießen Sie es.

5.4 Die Stimme

Mit dem natürlichen Ton sprechen

Die Übung können Sie durchführen, bevor Sie länger sprechen werden oder immer wieder zwischendurch, um Ihre Stimme zu entwickeln.

- Zählen Sie in Ihrer üblichen Sprechweise und in mittlerer Lautstärke von eins bis zehn.
- Nun wiederholen Sie den Zählvorgang und werden immer langsamer. Fangen Sie an, die Vokale zu ziehen, bis Sie sehr langsam zählen.
- Jetzt sind Sie bei Ihrem Eigenton angekommen. Wiederholen Sie diese Übung einige Male und prägen Sie sich Ihren Eigenton ein.
- Als weitere Möglichkeit können Sie immer wieder ein »mmh« einfügen, so wie Sie es machen, wenn Ihnen etwas sehr gut schmeckt. Das »mmh« steht für Ihren Eigenton und so können Sie den Unterschied Ihrer augenblicklichen Stimme zu diesem Eigenton wahrnehmen.

Resonanzräume mit Vokalen öffnen

Der Körper besteht aus verschiedenen Resonanzräumen: Bauch, Rücken und Brustraum, Hals und Kopf sowie erstaunlicherweise die Beine. Wir kennen das Vibrieren der Stimme im Hals- und Gesichtsbereich, bei einigen geht das Vibrieren bis zum Brustraum und manche spüren ihre Stimme bis hin zur Taille. Bei der Übung werden Sie merken, dass sich die Töne Ihrer Stimme neue Resonanzräume suchen und Sie dadurch eine kräftige, wohlklingende und prägnante Stimme erhalten.

- Stellen Sie sich frei in den Raum, atmen Sie einige Male tief ein und aus. Mit der Ausatmung formen Sie dann ein angesetztes »H« und lassen es in ein »I« übergehen. Schicken Sie dabei das »I« in Ihren Kopf und spüren Sie mit einer Hand die Vibrationen an Schädeldecke, Wange und Stirn.
- Für die Brust formen Sie das »A«.
- Für den Bauch das »O«.
- Nehmen Sie dabei mit der Hand jeweils die Vibrationen in Brust und Bauch bzw. Rücken wahr.
- Für die Beine formen Sie das »U«. Versuchen Sie das tiefste »U« zu tönen, ohne auf Ihre Stimmbänder (Hals) zu drücken.
- Wenn Sie das Bedürfnis haben sich zu räuspern, weil sich Schleim löst, tun Sie dies nicht, sondern schlucken Sie und holen tief Luft. Durch das Räuspern klumpt der Schleim noch mehr, Sie müssen sich immer mehr räuspern und strengen dabei die Stimmbänder an.

5.5 Vor einem Auftritt

Paris-Dakar

Diese Übung hilft Ihnen, die Wahrnehmung für Ihre innere Einstellung zu schärfen und vor einem Vorstellungsgespräch, einer Präsentation oder einem schwierigen Meeting innere Anspannung abzubauen. Sie erschaffen in Ihrer Fantasie einen Raum, den Sie imaginär betreten. Versuchen Sie, sich an alle Sinnesempfindungen zu erinnern. Stellen Sie sich vor:

- Sie wandern barfuß durch den heißen Sand einer Wüste.
- Sie irren durch dicken und nassen Nebel.
- Sie stecken mitten in einem See aus Honig.
- Sie frieren ein.
- Sie werden von sanften Meereswellen getragen.
- Sie schweben zu den Klängen Ihres Lieblingssongs im All.
- Sie werden von einer ganzen Armee von Plagegeistern zu Tode gekitzelt.
- Sie baden in einem brausenden Applaus.

Sie können sich selbstverständlich Ihre eigenen Bilder und Geschichten ausdenken oder sich an Orte und Geschehnisse erinnern, die Ihnen in Ihrer Fantasie Kraft und Ruhe geben. Der Raum muss nicht unbedingt der allgemeinen Vorstellung von »angenehm« oder »entspannt« entsprechen. Wenn Sie das Gefühl haben, dass ein Bild – z. B. im Dschungel zwei Tigern gegenüberzustehen – Ihnen die nötige Ablenkung oder Kraft verschafft, benutzen Sie es.

Körper und Raum wahrnehmen

- Gehen Sie entspannt durch den Raum, versuchen Sie gleichmäßig zu gehen.
- Schauen Sie sich den Raum genau an, stellen Sie sich vor, Ihre Augen wären Scheinwerfer, die in der Dunkelheit den Raum abtasten.
- Sie können sich selber den Befehl »freeze« geben und Sie bleiben auf der Stelle in der Haltung stehen, in der Sie sich gerade befinden.
- Sie bleiben 5 Sekunden in der eingefrorenen Haltung stehen und halten die Spannung im Körper. Denken Sie daran weiterzuatmen.
- Sie gehen wieder durch den Raum und geben sich erneut den Befehl »freeze«. Jetzt stellen Sie sich vor, dass Sie silberne Fäden durch den Raum schicken. Der Faden beginnt in Ihrem Körper (Kopf, Rücken, Becken, Knie, Füße usw.) und endet an den Wänden oder an der Decke. Sie senden viele Energiefäden durch den Raum.
- Wiederholen Sie die Übung einige Male und schütteln Sie danach Ihren Körper aus.

Wenn Sie z. B. vor einer großen Gruppe stehen und Spannung aufbauen wollen, denken Sie an die silbernen Fäden und schicken Sie diese zu den Zuhörern, Sie können mit dieser Vorstellung gut eine innere Verbindung zu ihnen aufbauen.

Dr. Jekyll und Mr. Hyde

Sie können sich kurz vor Ihrem Auftritt mit einer beliebten Schauspielübung aufwärmen. Die Übung hilft, übermäßigen Druck abzubauen und die innere Anspannung zu lösen. Die Übung ist nicht nur ein hervorragendes Warm-up, sondern lässt Sie auch ein wichtiges Bühnengesetz unmittelbar erleben: die Balance zwischen Spannung und Entspannung.

- Verwandeln Sie sich schnell in ein Monster: Schneiden Sie schreckliche Grimassen. Strecken Sie die Zunge raus und rollen Sie mit den Augen. Greifen Sie mit Ihren Händen gierig um sich, buckeln Sie sich und krümmen Sie die Beine. Brummen Sie bedrohlich oder lachen Sie dreckig.
- Vergessen Sie nicht, dabei zu atmen.
- Im nächsten Augenblick verwandeln Sie sich wieder in einen sympathischen Redner, der gleich vor sein Publikum tritt.

Teil 2: Rhetorik

6 Einleitung

Wer mit Menschen zu tun hat, braucht gute Redefähigkeiten. Rhetorisches Können entscheidet oft über Sieg oder Niederlage innerhalb eines Unternehmens, in der Wirkung nach außen und im privaten Umfeld. Sprachliche Kompetenz erhöht außerdem die Chance, »WINWIN«-Lösungen in der Diskussion mit anderen zu finden.

Von der Antike bis heute

Bereits in der griechischen und römischen Antike hat die klassische Rhetorik ein System von Vorschriften dafür entwickelt,

- wie eine Rede aufgebaut wird,
- welche Wirkungsmittel eingesetzt werden und
- wie der erfolgreiche Redner auftreten soll.

Die Rhetorik hatte in der Antike einen hohen Stellenwert und wurde teilweise als eigene Wissenschaftsdisziplin gelehrt.

Heute wird die Redekunst in unserem Kulturkreis oft zu gering geschätzt und entsprechend werden rhetorische Fähigkeiten ungenügend geschult. Das zeigt sich nicht nur darin, dass Rhetorik als grundlegende Disziplin an den Universitäten nahezu verschwunden ist, sondern auch darin, dass viele Menschen heute zu viel und ohne Kontrolle reden. Ein Großteil redet an seinem Gegenüber vorbei – statt den anderen zu überzeugen gelingt es diesen Personen höchstens, ihn zu überreden.

Wenige Menschen

- können selbstsicher frei reden,
- sprechen in einer nachvollziehbaren Struktur,
- gehen bewusst mit ihrem Wortschatz um,
- wissen, wie ihre Stimme klingt,
- können ihre Sprache gekonnt einsetzen,
- wählen Tempo und Rhythmus zuhörerorientiert,
- sprechen bewusst.

Worum es in den folgenden Kapiteln geht

Diese Seiten richten sich an all jene Menschen, die eine gute Sprechkultur zu schätzen wissen und ihre eigene rhetorische Kompetenz perfektionieren möchten.

Hier lernen Sie, mit möglichst wenig Worten möglichst viel zu transportieren – es geht um sprachliche Effizienz. Sie werden hier erfahren, wie Sie auf Ihre Zuhörer eingehen und sie überzeugen. Sie können Ihre Rhetorik schulen und Kontrolle über Ihre Sprache gewinnen. Sie werden lernen, wie Sie

- den *Kontakt* zum Publikum herstellen,
- die *Struktur* eines Statements klar gestalten und damit Ihre Erklärung nachvollziehbarer machen,
- die Qualität der Kommunikation und die Verständlichkeit erhöhen,
- bewusst mit *Sprache und Stimme* umgehen, die Vortrags-»Stimmung« glaubwürdig gestalten und dabei Ihre Stimme schonen,
- *Situation, Zuhörer* und deren *Werte* erkennen und erfolgreich in Ihren Redebeitrag einfließen lassen.

Wie Sie diese Seiten nutzen können

Wir laden Sie ein, die folgenden Kapitel wie ein Seminar zu erleben. Im Unterschied zu einem »Live-Training« können Sie

- an jeder Stelle einsteigen,
- jederzeit Pausen machen und fortfahren, wann Sie wollen,
- an jedem beliebigen Ort weiterarbeiten,
- sehr kostengünstig an diesem Training teilnehmen.

Wir entwickeln und leiten seit über 25 Jahren Seminare zu Rhetorik, Körpersprache und Kommunikation und bieten Ihnen hier einfach anwendbare Tipps und Erkenntnisse. Vertrauen Sie unserer Erfahrung – und lassen Sie sich auf möglichst viele Übungen ein! So optimieren Sie spielerisch Ihre rhetorischen Fähigkeiten.

Die – in kleinen Dosen – eingeflochtene Theorie unterstützt diesen unbewussten Lernprozess mit sehr bewussten Denkansätzen, Beispielen und Ideen.

Den größten Nutzen wird Ihnen dies bringen, wenn Sie neu Gelerntes zwischen- und gleich in der Praxis ausprobieren. Beginnen Sie dabei in kleinen Schritten und steigern Sie sich bei Erfolg in angemessenem Tempo.

Um Ihnen diesen Lernprozess zu erleichtern, haben wir die Trainingslektionen alle ähnlich aufgebaut. Sie finden in jeder Lektion eine zweiseitige Tabelle mit einer Musterrede, die detailliert kommentiert wird. Nutzen Sie diese Anregungen für Ihre eigenen Entwürfe und die Umsetzung in die Praxis.

7 Besser reden – aber wie?

Wer an seinen rhetorischen Fähigkeiten arbeiten will, muss sich von der Idee lösen, eine Technik zu erlernen. Zu guter Rhetorik gehört eine Vielzahl fundierter Basisfertigkeiten, die Struktur, die Sprache, die Körpersprache, der Wortschatz. All dies finden Sie auf den folgenden Seiten.

Mancher Leser wird sich fragen, wie und wo beginne ich meinen Verbesserungsprozess am besten? Um dies beantworten zu können, sollten Sie überlegen, welche Grundtalente Sie mitbringen, welche Erfahrungen Sie bisher gemacht haben und was Sie bereits können. Anschließend können Sie entscheiden, wo Sie Ihr persönliches Trainingsprogramm starten wollen.

Die folgende Checkliste und Selbstreflexion hilft Ihnen, die richtige Antwort zu finden. Für welche Redeanlässe wollen Sie rhetorisch gewappnet sein? Machen Sie sich bewusst, wohin Sie steuern wollen.

Wichtige Redeanlässe

Welche Redeanlässe spielen für Sie eine Rolle? Gehen Sie folgende Checkliste durch und notieren Sie, wie häufig welcher Redeanlass bei Ihnen vorkommen kann.

Checkliste: Redeanlässe

Redeanlass	oft	manchmal	selten	nie
Diskussion eröffnen				
Stegreifrede				
Projektpräsentation				
Standpunkt vertreten				
Statusbericht				
Tagung				
Statement abgeben				
Mitarbeiter motivieren				
Worte zu Festtagsfeier				
Begrüßung neuer Kollegen				
Abschied von Mitarbeiter				

Redeanlass	oft	manchmal	selten	nie
Geburtstag				
Trauer				
Ehrung				
Vorstellung				
Fachvortrag				
Festakt				
Cocktailempfang				
Produktvorstellung				
Konferenzöffnung				
...				
...				

Nachdem Sie die Häufigkeit der verschiedenen Redeanlässe notiert haben, markieren Sie mit einem Farbmaler jene Redesituationen, die Sie als besonders wichtig einstufen. Im Kapitel »[Trainingslektionen](#)« in diesem Buch finden Sie all diese Anlässe ausführlich behandelt. Sie können nun ganz gezielt Ihren individuellen Bedarf bedienen – oder chronologisch weiterarbeiten.

Selbstreflexion

Betrachten Sie nun Ihre Notizen und notieren Sie in der Tabelle, wo Sie sich bei einer Rede bereits sicher fühlen und wofür Sie in Zukunft besser vorbereitet sein wollen:

Selbstreflexion: Erfahrungen mit Redesituationen

Know-how, Rhetorik-Themenkreis	Dabei fühle ich mich sicher	Kann ich noch verbessern	Muss ich erst erlernen
Einstieg und erster Eindruck			
Zuhörer abholen und führen			
Körpersprache beim Sprechen			
Stimme und Sprache			
Gliederung und Aufbau			
Redepsychologie			
Verständlichkeit			
Vortrags-Fragetechniken			
Analogien, Beispiele, ...			
Audiovisuelle Unterstützung			
Umgang mit Störungen			
Reden vor Mikrofon/Kamera			
Vorbereitung			

Formulieren Sie daraus Ihr Ziel, auf das Sie beim weiteren Durcharbeiten den Fokus legen. Filtern Sie aus den folgenden Kapiteln jenes Know-how, das für Ihre Situation maßgeschneidert ist. So werden Sie den größten Nutzen aus der hier angebotenen Werkzeugkiste ziehen.

Ziel und Fokus für mein persönliches Training:

8 Basislektion: Vorbereitung und Einstieg

Bevor wir mit dem Redetraining starten, zunächst etwas Grundlegendes zu Vorbereitung und Redeplanung sowie wichtige Überlegungen zum Einstieg und Kontaktaufbau mit den Zuhörern.

8.1 Bereiten Sie sich optimal vor

Entschuldige die Länge des Briefes, ich hatte nicht mehr Zeit.
Oskar Wilde

Oskar Wilde brachte es auf den Punkt: Die Kunst, mit einem Minimum an Worten möglichst viel zu sagen, benötigt Zeit, Vorbereitungszeit nämlich, um den Inhalt optimal vorzubereiten. In der Redekunst liegt dem Vortragenden viel daran, mit effizienter Kommunikation beste Ergebnisse zu erzielen. Daher ist die Vorbereitung eine gut investierte Zeit.

Gute Vorarbeit führt zu guten Resultaten, schlechte Vorarbeit bewirkt das Gegenteil. Warum bereiten sich etliche Redner dennoch ungenügend vor?

8.1.1 Schlechte Vorbereitung führt zu schlechter Durchführung

Drei Faktoren führen zu unzureichender Vorbereitung. Sehen Sie sich diese Punkte gut an, um sich davor zu schützen. Wenn Sie eines der Verhaltensmuster bei sich erkennen, führen Sie sich dieses bewusst vor Augen, sobald Sie etwas vorbereiten müssen. Bewusstes Umgehen mit vorher unbewussten Mustern ist der Beginn der Besserung! Lassen Sie nicht locker und vergegenwärtigen Sie sich positive Muster immer wieder, bis sich langfristig eine Änderung zeigt.

1. Zeitmangel und Unterbewertung

Mangelhafte Vorbereitung aufgrund von Zeitmangel und Stress ist in der heutigen Zeit keine Seltenheit. Bedenken Sie: Es ist immer eine Frage der eigenen Bewertung, ob man sich für etwas ausreichend Zeit nimmt. Wer etwas wirklich wichtig nimmt, findet dafür auch Zeit. Vergessen Sie nicht: Eine Unterschätzung der Bedeutung gewissenhafter Vorarbeit bringt Sie in Gefahr, beim Vortrag »dumm dazu stehen«. Zumindest bringen Sie ohne gute Vorbereitung nicht Ihre optimale Leistung, Sie »verkaufen sich« unter Ihrem Wert.

2. Vorbereitungsfaulheit und Standardvorträge

Das Zurückgreifen auf vorhandene Standardfoliensätze oder auf Redekonzepte, die Sie schon einmal bei anderen Rednern gehört haben, kann dieselbe Folge haben. Redner, die solche Vorlagen verwenden und sie nicht an ihre jeweilige Zielgruppe anpassen, zeigen nicht ihre wahren Fähigkeiten – und erleben schlimmstenfalls die böse Überraschung, nicht zu wissen, was auf den Folien der Standardvorträge steht.

3. Übertriebene Selbstsicherheit

Ein selbstsicheres Auftreten ist prinzipiell zu begrüßen. Aber Vorsicht: Zu selbstsichere Personen tendieren dazu, sich nicht oder unzureichend vorzubereiten. Sie sind zu sehr von sich eingenommen und glauben, alles frei gestalten zu können. Dieser Schuss kann leicht nach hinten losgehen und die vermeintliche Sicherheit entzaubern.

Wenn ein Publikum das Gefühl bekommt, eine Rede sei oberflächlich vorbereitet oder basiere auf einem Beitrag, der für eine andere Situation konzipiert wurde, fühlt es sich nicht wichtig genommen. Eine solche Geringschätzung der Zielgruppe ist keine gute Basis für einen überzeugenden Auftritt.



Tipp

Passen Sie Ihr Redekonzept immer den Zuhörern an, denn der Inhalt von »Fertigprodukten« kann nicht für alle Zuhörergruppen in gleichem Maße passen.



Beispiele

Eine Produktinformation, die für den firmeninternen Vertrieb vorbereitet wurde, wird für externe Kunden kaum passen. Viele Informationen, die für die eigenen Mitarbeiter wichtig sind, werden die Kunden langweilen und die Position des Produktes innerhalb des Sortiments wird dem Kunden keinen Grund liefern, es zu kaufen.

Oder eine Rede für die Werksarbeiter wird für Führungskräfte unpassend sein.

Oder eine politische Ansprache vor Wählern einer Stadt wird nur bedingt für einen Parteitag taugen.

8.1.2 Informieren Sie sich über Zuhörer und Rahmenbedingungen

Rhetorikprofis machen sich schlau, vor wem sie sprechen werden. Sie planen ihren Redeaufbau empfängerorientiert und überlegen, wen sie wie ansprechen wollen. Darüber hinaus überlegen gute Redner, welche Rahmenbedingungen auf sie zukommen:

- wie das Umfeld ist,
- in welcher Situation,
- zu welchem Redeanlass und
- zu welchem Zeitpunkt sie sprechen werden.

Tipp

Informieren Sie sich immer über die Rahmenbedingungen und finden Sie so viel wie möglich über Zuhörer, Situation, Umfeld und Zeitpunkt heraus.

**Es gibt keine falsche Rede**

Exzellente Vortragende wissen: Es gibt keine falsche Rede, es gibt nur eine Rede vor den falschen Zuhörern, zur falschen Zeit, am falschen Ort, in der falschen Situation.

Sie können in die Vorbereitung einer »guten« Rede noch so viel Zeit investieren, erst wenn Ihre Worte zu Publikum, Umfeld, Situation und Zeitpunkt passen, wird Ihr Vortrag eine Chance haben, erfolgreich zu sein!

Beispiel

Unabhängig von Inhalten und politischer Gesinnung gilt Fidel Castro als hervorragender Rhetoriker in der jüngeren Geschichte. Seine Inhalte, das Anklagen reicher Klassen und die emotional kämpferische Art, mit der er redet, konnten ihn aber nur deshalb erfolgreich werden lassen, weil Publikum, Zeitpunkt, Situation und Umfeld passten. Würde heute jemand die gleichen Inhalte und diese Vortragsweise in einer erfolgreichen Demokratie an den Tag legen, in der die Bevölkerung mehrheitlich zufrieden ist, wäre ein Erfolg unmöglich.

**Übung:**

Recherchieren Sie Informationen über Zuhörer, Situation, Umfeld und Zeitpunkt für Ihre nächste Projektsitzung. Notieren Sie sich diese Informationen und überlegen Sie, ob und wie dies beim kommenden Projektmeeting gewinnbringend in Ihr nächstes Statement einfließen kann.

**Auswertung:**

Fachliches Wissen, das Sie sammeln konnten – wie der Nutzen der neuesten Entwicklung für das Unternehmen – kann wichtige Details für den Inhalt Ihres Statements bei der nächsten Projektsitzung darstellen.



Darüber hinaus können scheinbar banale Informationen das Eis brechen, wenn es darum geht, eine positive Grundstimmung in das Projektteam zu bringen, wenn Sie sich etwa auf den Geburtstag eines Kollegen beziehen oder wenn Sie herausgefunden haben, dass die meisten Projektmitglieder gerne Lebkuchen essen und sie diesen in der Kaffeepause anbieten.

8.1.3 Hinterlassen Sie einen positiven Eindruck

Schon Cicero (106–43 v. Chr.) wies darauf hin, wie ein Sprecher einen positiven Eindruck hinterlässt: Er muss unterhalten, überzeugen, Sympathie gewinnen und zu etwas bewegen (motivieren und Gefühle wecken).

Der Zusammenhang von Zuhörer, Umfeld und Situation findet sich im Dreieck des Eindrucks wieder, es zeigt, wie der Eindruck des Redebeitrages von Sache und Gefühl beeinflusst wird.

- Wie ist der Inhalt, was sagt der Sprecher über die Sache?
- Wie ist die Emotion des Redners? Wie setzt er sich zu seinem Publikum in Beziehung? Wie empfinden dies die Zuhörer?

Je nachdem, wie das Publikum diese Fragen für sich beantwortet, reagiert es auf den Vortragenden positiv oder negativ.

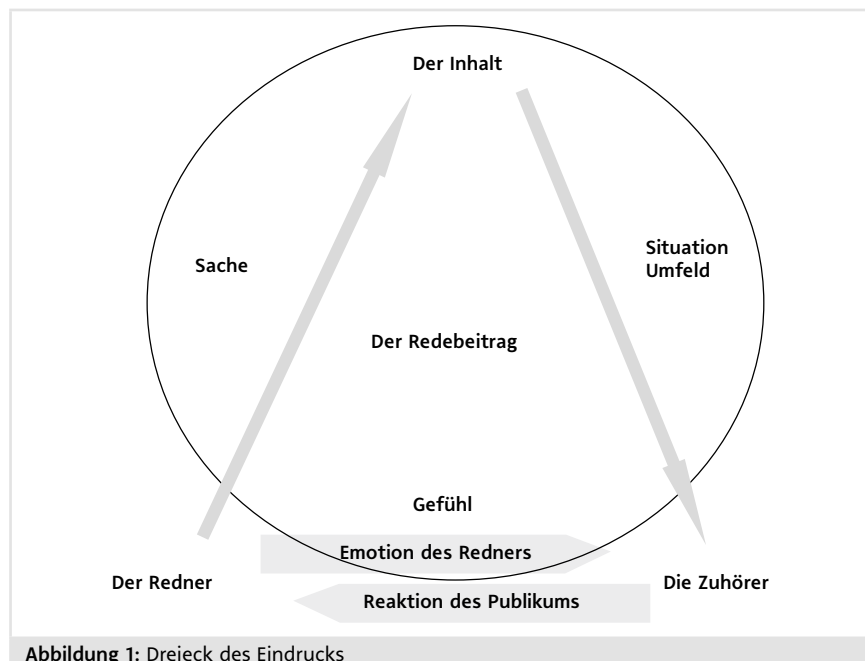


Abbildung 1: Dreieck des Eindrucks

8.1.4 Wie Sie auf die Zuhörer wirken

In Rhetorikseminaren stellen Teilnehmer häufig die Frage: »Wie wirke ich auf das Publikum, wenn ich diese Argumentation verwende und jene Körperhaltung einnehme?« Gleichzeitig wird nach Verhaltensweisen gefragt, die einen gewünschten Effekt erzielen, etwa: »Was muss ich machen, um auf andere überzeugend zu wirken?«. Fragen dieser Art gehen davon aus, dass ein und dieselbe Kombination von Verhaltensweisen bei unterschiedlichen Zuhörern immer gleiche Effekte erzielt. Leider ist das aber nicht so einfach. Die vermuteten Ursache/Wirkungszusammenhänge sind nicht in der Form gegeben, dass eine Aktion stets die gleiche Konsequenz hat.

Die persönliche Wirkung variiert, abhängig von Publikum, Situation und Umfeld. Ein Beispiel für die Situationsabhängigkeit: Wenn jemand einen Motivationsvortrag vor Verkaufsmitarbeitern hält, wird es passend sein, dass er sich sehr viel bewegt und seine Stimme vielfältig einsetzt. Bei einer festlichen Mitarbeiterfeier hingegen wird ein ganz anderes Verhalten gefordert sein – ein ruhiges Auftreten mit einer kräftigen Stimme, die eine feierliche Stimmung transportiert.

Beispiel

Der ehemalige deutsche Bundeskanzler Helmut Schmidt sprach nicht selten mit der Hand in der Hosentasche vor dem Bundestag. Manche Journalisten kommentierten dies als lockere Gelassenheit eines großen Staatsmannes, andere kritisierten es als Missachtung der Abgeordneten. Hier wird dieselbe Verhaltensweise sogar in derselben Situation aufgrund unterschiedlicher Einstellungen der Zuhörer und Journalisten unterschiedlich bewertet.



Tipp

Wenn Sie Ihre Wirkung kennen lernen wollen, müssen Sie möglichst viele Meinungen darüber einholen, wie Sie wahrgenommen werden. Bitten Sie unterschiedliche Menschen in verschiedenen Situationen um eine ehrliche Rückmeldung.



Die Wirkung beim Zuhörer entsteht durch seine individuelle Wahrnehmung von Merkmalen und Verhaltensweisen des Sprechers. Objektive Details werden unterschiedlich bewertet: Der Redner hat einen Vollbart, trägt ein dunkelblaues Sakko und spricht Deutsch usw. Ein Bart kann sowohl positive wie auch negative Bedeutung für Zuhörer haben oder ein Sakko kann verschiedene Assoziationen auslösen.

Bei subjektiven Kriterien und Charaktereigenschaften ist noch mehr Spielraum für Interpretationen. Der Eindruck wird bei verschiedenen Personen mannigfal-

tig sein: »Herr Müller ist von dem überzeugt, was er sagt«; »Frau Meier fühlt sich unsicher«. Bei solchen Interpretationen ist die Wahrnehmung des Publikums nicht immer einheitlich.

Ihre Zuhörer nehmen viele Details wahr

Folgende Auflistung zeigt die Fülle an Informationen, die Menschen registrieren. Nur ein Bruchteil davon wird jedoch bewusst wahrgenommen, das meiste fließt unbewusst in das Bild vom anderen ein.

- Vorher bekannte Merkmale: Ausbildung, Erfahrung, sozialer Status, Familienstand usw.
- Objektive Merkmale: Alter, Geschlecht, Rasse, Kleidung, Brille, Haarfarbe und -styling, Bart, Körperschmuck, Tattoos und körperliche Kriterien.
- Nonverbales Verhalten: Stimme, Mimik, Gestik, Körpersprache.
- Inhaltliches: z. B. Neuigkeit der Informationen, Strukturiertheit, Verständlichkeit.
- Beobachtete Persönlichkeitsmerkmale: Intelligenz, Eloquenz oder Fachwissen etc.
- Interpretierte Persönlichkeitsmerkmale: z. B. Selbstvertrauen, Engagement, Aufgeregtheit.
- Gruppenzugehörigkeiten: etwa Mitarbeiter der Abteilung Werbung oder Mitglied im Fußballverein des Ortes.



Übung: Was nehmen die Zuhörer bei Ihnen wahr?

1. Notieren Sie zu jedem Punkt der obigen Auflistung, was man bei Ihnen wahrnimmt. Reden Sie mit anderen Personen über jene Merkmale, die interpretierbar sind.
2. Lesen Sie nach mindestens einem Tag zeitlicher Distanz alles noch einmal durch, stellen Sie sich vor, eine andere Person zu sein, die Sie sehr kritisch sieht und finden Sie als diese Person eine Bezeichnung, die jemanden wie Sie – alles in allem – beschreibt.
3. Stellen Sie sich danach vor, ein anderer Mensch zu sein, jemand, der Ihnen sehr wohl gesonnen ist und finden Sie als diese Person eine Beschreibung, die einen Menschen wie Sie – alles in allem – beschreibt.

Mit einer Portion Selbsthumor finden Sie dabei zwei sehr plastische Bezeichnungen wie Super-Daddy, Allround-Mama, Sportskanone, Späthippie, verhin-derter Künstler, Alternativer, Biedermann, o. Ä.

Auswertung:

Am Ende dieser Übung haben Sie zwei anschauliche Beschreibungen Ihrer Person: einerseits aus der Sicht eines kritischen und andererseits aus der Perspektive eines freundlichen Zeitgenossen. Die Wahrheit liegt wahrscheinlich in der Mitte und in der Bandbreite zwischen diesen Extremen wird sich Ihre Wirkung auf die Zuhörer bewegen.

Ihre persönliche Wirkung

Ihre persönliche Wirkung wird beeinflusst durch:

- Publikumsmeinung und -einstellung zu Thema und Rednern.
- Vermutungen über die von Ihnen angestrebten Ziele.
- Kenntnisse zu dem Thema, Neugier oder Sättigung.
- Ausgeruhtheit, Müdigkeit und Stimmung der Zuhörer.
- Überzeugungen darüber, wie etwas zu sein hat, beispielsweise ein bestimmtes Redeverhalten bei Feierlichkeiten oder bei emotionalen politischen Diskussionen.
- Redebeiträge anderer.
- Räumlichkeit, Medien und Anzahl der Zuhörer. Reaktion des Publikums. Weil das Verhalten der Zuhörer die Wirkung des Redners beeinflusst, setzen manche Vortragende »Vorklatscher« oder andere Verbündete in das Publikum.

Neben den Rahmenbedingungen und der Wirkung auf das Publikum ist es das A und O eines Vortragenden, dass er seine Ziele kennt.

8.2 Was Sie mit dem Redebeitrag erreichen wollen

Sie brauchen einerseits die Informationen, vor wem und in welcher Situation Ihre Rede stattfindet. Andererseits müssen Sie sich darüber im Klaren sein, was Sie mit dem Vortrag erreichen wollen und welches Redeziel Sie verfolgen.

Redezeiele

Bereits in der Antike unterschied Cicero folgende Redezeiele, die auch in der modernen Rhetorik eine Rolle spielen.

Ziel: Gefühl oder Meinung kundtun

Hier steht die Kundgabe einer Meinung (delectare) und die Selbstoffenbarung des Redners im Vordergrund. Ein gutes Beispiel dafür ist die Nennung positiver Gefühle beim Geburtstag eines Freundes oder der Kommentar in einer Zeitung.

Ziel: Sache oder Information darstellen

Der Schwerpunkt liegt hier in der Darstellung mit Sachbezug (docere). Die Zuhörer sollen das Vorgetragene objektiv und sachlich korrekt kennen lernen. Hier gilt es zu überlegen, was zum besseren Verstehen dargestellt und was weggelassen werden soll. Es ist entscheidend, was für das spezifische Publikum in der momentanen Situation von Interesse ist. Beispiel ist der Fachvortrag oder der Bericht in der Zeitung.

Ziel: Motivation oder Überzeugung

Dahinter steckt der Versuch, andere zu überzeugen und zu etwas zu bewegen (movere). Reden mit diesem Ziel betonen den Appell.

Die Zuhörer, oftmals Mitarbeiter, Führungskräfte oder Teamleiter sollen das Vorgetragene nicht nur sachlich kennen lernen, sondern überdies zu etwas motiviert werden. Hier ist die entscheidende Frage, welchen Nutzen haben die Zuhörer davon, dies zu tun oder zu unterlassen und was wird sie veranlassen, es auch wirklich umzusetzen. Deshalb hat eine Rede mit dieser Zielrichtung viele emotional motivierende Elemente. Beispiel ist die Wahlwerberede oder die Motivationsveranstaltung zur Steigerung der Verkaufszahlen.

Die Rede als Mischung mit einem Ziel

In allen Vorträgen und Reden existieren alle genannten Aspekte. Der Schwerpunkt liegt jedoch immer auf einem Ziel, je nach Absicht des Redners. Daraus ergeben sich Aufbau und Art des Vortrages. Dementsprechend erstellt der Vortragende auch das Rededesign dafür.



Übung: Redeziel bestimmen

Ordnen Sie folgenden Reden Redeziele zu. Überlegen Sie, was das Hauptziel der jeweiligen Rede sein kann. (Mehrfachnennungen sind möglich)

	Ziel: Gefühl, Meinung kundtun	Ziel: Sache vortragen, informieren	Ziel: Motivieren, überzeugen
Festtagsrede			
Cocktailempfang			
Projektpräsentation			
Fachvortrag			
Produktvorstellung			
Motivationsrede			
Tagungsrede			
Statusbericht			
Diskussionseröffnung			
Konferenzöffnung			
Stegreifrede			
Standpunktrede			
Statement			
Willkommensrede			
Abschiedsrede			
Ehrung			
Vorstellungsrede			
Festrede			
Grabrede			
Geburtstagsrede			



Lösung: X = Hauptziel, o = mögliches Nebenziel

	Ziel: Gefühl, Meinung kundtun	Ziel: Sache vortragen, informieren	Ziel: Motivieren, überzeugen
Festtagsrede	X		o
Cocktailempfang	X		
Projektpräsentation		X	o
Fachvortrag		X	
Produktvorstellung		X	o
Motivationsrede			X
Tagungsrede	o	X	
Statusbericht		X	
Diskussionseröffnung	o	X	o
Konferenzöffnung	o	X	o
Stegreifrede	X	X	X
Standpunktrede	X	o	o
Statement	X	o	o
Willkommensrede	X	o	o
Abschiedsrede	X		
Ehrung	X		
Vorstellungsrede	X	X	o
Festrede	X	o	o
Grabrede	X		
Geburtstagsrede	X		

Diese Lösung kann natürlich nur Tendenzen zeigen: Erstens werden in jeder Rede alle drei Anteile enthalten sein. Zweitens hängt das Redeziel letztendlich davon ab, was der Redner erreichen will. Möchte ein Vorgesetzter beispielsweise eine Geburtstagsrede dazu verwenden, die Mitarbeiter zu motivieren, ändert das die übliche Zielrichtung einer Geburtstagsansprache.

8.3 Redeplanung: Überlegen Sie zuerst den Schluss

Der Erfolgsfaktor einer guten Rede liegt in der Planung und Vorbereitung. Im inhaltlichen Aufbau definiert der Vortragende die wichtige Grundstruktur. Dazu muss er seine Zielsetzung kennen.

Der Schluss spielt dabei eine entscheidende Rolle, da er den Zweck der Rede noch einmal auf den Punkt bringt. Deshalb wird er von exzellenten Rhetorikern zuerst geplant.

Tipp

Ein starker Schluss definiert in hohem Maße, ob der Vortrag sein Ziel erreicht. Planen Sie den Schluss daher immer zuerst und bauen Sie die Struktur von hinten nach vorne auf.



8.3.1 Konzeption der Rede

Eine effiziente Konzeption erfordert Konzentration. Nehmen Sie sich daher ausreichend Zeit und gehen Sie in einen Raum, in dem Sie sich ungestört vorbereiten können.

Um Ihrem Vortrag eine gute Struktur zu geben, überlegen Sie in aller Ruhe:

1. die Zielsetzung,
2. die Zuhörererwartungen und die Rahmenbedingungen,
3. einen starken Schluss und eine passende Redeform,
4. ein geeignetes Rededesign für den Mittelteil der Rede – verwenden Sie Arbeitsblätter aus diesem Buch und lassen Sie Tipps und Anregungen einfließen,
5. eine gute Einleitung.
6. Sammeln Sie Daten, Fakten und anreichernde Zusätze wie Bilder, Geschichten oder Erfahrungen und integrieren Sie diese in Ihren Vortrag.

Glauben Sie an Ihren Erfolg!

Dreiteiliger Aufbau

Die bekannteste Redestruktur ist: Einleitung – Hauptteil – Schluss. In vielen Fällen, wenn Reden kurz und effizient sein sollen, ist dieser dreiteilige Aufbau optimal.

Wenn Sie sich komplexere Baupläne ansehen, werden Sie feststellen, dass sich dahinter ebenfalls der klassische dreiteilige Aufbau verbirgt. Es gibt immer eine

Einleitung, es gibt immer einen Schluss und der Hauptteil unterteilt sich bei längeren Reden oder komplexeren Strukturen in zusätzliche Schritte. Die Betrachtungsweise als dreiteiliger Bauplan ist daher immer richtig. Sehen wir uns als nächstes jeden Bereich im Detail an:

- Einleitung
- Hauptteil
- Schluss



Weil es sinnvoll ist, den Schluss zuerst zu planen, gehen wir gleich im nächsten Punkt darauf ein.

8.3.2 Der Schluss

Der Schluss Ihres Vortrages muss »sitzen«. Planen Sie ihn als Erstes und notieren Sie ihn Wort für Wort. Bei einer Rede soll man, wie bei der Reise mit einem Flugzeug, bei Start und Landung immer angeschnallt sein. Für die Konzeption bedeutet das, dass Anfangssatz und Endsatz wörtlich exakt geplant werden. Damit Sie gut angeschnallt in die Veranstaltung gehen, lernen Sie den Satz zu Beginn und den Schlusssatz auswendig.

Vermeiden Sie es, keinen eindeutigen Schluss, sondern ein offenes Ende zu präsentieren, wie dies schon manchem guten Redner passiert ist. Das Publikum hat viel Interessantes gehört, ist begeistert, doch das Finale befriedigt nicht und die Zuhörer fühlen sich wie bei einer Fußball-Weltmeisterschaft, wo die besten Spiele in den Vorrunden stattfinden und das Finale enttäuschend ist.

Sie können den besten Vortrag zerreden, wenn Sie nicht auf den (Schluss-) Punkt kommen.



Tipp

Kommen Sie am Ende auf den Punkt – besser zu früh als zu spät!

Das Finale soll der Höhepunkt Ihrer Darbietung sein und die Zuhörer sollen dies wissen, ohne extra darauf hingewiesen zu werden. Ein Schluss, wo der Redner erst sagen muss: »Ich bin jetzt am Ende angelangt«, ist kein gutes Finale. Inhalt und Betonung des Schlusssatzes sollen zum sofortigen Applaus motivieren. Am Ende Ihrer Rede vermitteln Sie den Zuhörern das Ziel klar und eindeutig als Appell oder als Quintessenz.

Varianten für den Schluss

Ein gelungenes Ende ist eine Steigerung des bisherigen Vortrages und veranlasst die Zuhörer zum weiteren Nachdenken und -fühlen oder zu einer Handlung.

Es bieten sich verschiedene Möglichkeiten zur Gestaltung des Finales an.

Zusammenfassung oder Quintessenz

Eine Zusammenfassung am Schluss unterstützt Übersichtlichkeit und Merkbarkeit des Inhaltes. Dies ist eine didaktisch gute Möglichkeit, wenn es darum geht, den Zuhörern die Aufnahme des Gesagten zu erleichtern.

Zielt eine Zusammenfassung darauf ab, das Wesentliche darzustellen (was fast immer der Fall sein wird), so spricht man von der Quintessenz.

Übung:

Nennen Sie drei Vorträge, bei denen eine Zusammenfassung der geeignete Schluss ist. Alle Vorträge, bei denen es darum geht, Lerninhalte zu transportieren, komplexe Zusammenhänge darzustellen oder die Kernaussagen nochmals hervorzuheben, sind gute Beispiele.

- 1.
- 2.
- 3.



Lösung:

Was haben Sie gefunden? Hier drei Vorschläge, die sich gut für eine Zusammenfassung eignen.

1. Ein Bildungsvortrag, bei dem die wesentlichen Lerninhalte zusammengefasst werden, um die Merkfähigkeit zu unterstützen.
2. Eine Rede, bei der die komplexen Prüfungsmodalitäten einer Universität erklärt werden und der Überblick unterstützt werden soll.
3. Eine Ansprache, die Wähler überzeugen soll, eine Partei zu wählen und bei der abschließend noch einmal die Kernaussagen des Programms hervorgehoben werden.



Aufruf zum Handeln

Ein Appell, der zu einer Handlung oder zum Unterlassen einer Handlung aufruft, ist ein geeigneter Schluss, wenn es darum geht, seine Zuhörer zu motivieren und zu mobilisieren. Dementsprechend wird er in Überzeugungsreden zum Umweltschutz ebenso zu finden sein wie in politischen Wahlreden oder betrieblichen Motivationsansprachen.



Tipp

Wecken Sie Wünsche und zeigen Sie dem Publikum Möglichkeiten auf, wie es das Gehörte im Alltag umsetzen kann



Übung:

Formulieren Sie je einen Satzsatz für folgende drei Reden.

- Motivationsrede vor Verkäufern: Das Ende soll besonders motivieren, ein kostengünstiges neues Produkt stärker anzupreisen.
Ihr Satzsatz:

- Betriebsratsansprache: Der Schluss soll den Appell enthalten, die bestehenden Personen wieder zu wählen.
Ihr Satzsatz:

- Tierschutzveranstaltung: Der Höhepunkt ist der Aufruf, für ein internationales Walfangverbot zu unterschreiben.
Ihr Satzsatz:



Lösung:

Wie ist es Ihnen beim Finden der Sätze gegangen? Ist Ihnen aufgefallen, wie wichtig die richtige Betonung ist? Hier einige Lösungsvorschläge:

1. »Liebe Mitarbeiter, mit diesem Produkt werden wir endlich in der Lage sein, mit unseren Mitbewerbern mithalten. Der geringere Preis bei gleicher Qualität wird unsere Kunden zufrieden stellen. Wenn unsere Kunden zufrieden sind, können auch wir zufrieden sein, denn dann werden wir wettbewerbsfähig bleiben und unsere Verkaufszahlen steigern können, was letztlich auch jedem einzelnen Mitarbeiter zu Gute kommt!«
2. »Sehr geehrte Kollegen und Kolleginnen, Sie können weiterhin auf unsere Erfahrung bauen und wir möchten auch gerne in Zukunft für Sie da sein dürfen, wann immer wir gebraucht werden. Daher bitten wir Sie, kommen Sie zur Wahl und geben Sie uns Ihr Vertrauen und Ihre Stimme!«
3. »Das internationale Walfangabkommen war einer der größten Erfolge in der Geschichte des Naturschutzes. Lassen wir es nicht zu, dass es wieder so weit kommt, dass einzelne Staaten mit dem Abschachten der Wale beginnen – tragen Sie gleich jetzt dazu bei und unterschreiben Sie unsere Petition!«

Ausblick in die Zukunft

Eine weitere, sehr bewährte Möglichkeit ist der Abschluss mit einem Ausblick in die Zukunft. Das bietet sich an, wenn davor ein geschichtlicher Aufbau (gestern – heute – morgen) gewählt wurde oder wenn die Zukunft für die Zuhörer besonders interessant ist.

Bezug zum Anfang

Der Bezug zum Anfang ist eine dramaturgisch elegante Vorgehensweise. Voraussetzung ist natürlich, dass am Anfang etwas Wichtiges steht, worauf sich ein Bezug auch lohnt. Dies kann eine Frage, eine provokante Behauptung, ein Zitat oder etwas anderes Markantes sein.

Zitate

Ein passendes Zitat stützt den Schluss Ihrer Rede, weil es zeigt, dass ein Prominenter Ihre Sichtweise teilt, wenn auch unbewusst.

Zitate sind Stilelemente, die im Verlauf der gesamten Rede Platz finden. (Siehe »[Rhetorische Stilelemente](#)«).

Anschließende Diskussion

Wenn ausreichend Zeit vorhanden ist, bietet eine Diskussion im Anschluss an Ihre Rede einige Vorteile. Es gibt zwei Möglichkeiten:

1. Die Veranstaltung wird beendet und alle Interessierten werden dazu eingeladen, etwas länger zu bleiben und der Diskussion beizuwohnen. Eine kurze Pause kann eingefügt werden, sie symbolisiert diesen Wechsel der Kommunikationsform und ermöglicht es jenen Personen, die der Diskussion nicht beiwohnen wollen, den Raum störungsfrei zu verlassen.

Tipp

Wollen Sie eine Diskussion mit besonders interessierten Zuhörern führen, wählen Sie diese Form.



2. Die Diskussion wird nahtlos nach dem Schlusswort angeboten.

Tipp

Wollen Sie, dass möglichst viele Zuhörer bei der Diskussion anwesend sind, entscheiden Sie sich für diese Form.

**Übung:**

Welche Vor- und Nachteile bietet eine Diskussion nach der Rede?
Vorteile:



Nachteile:



Lösung:

Vorteile – Folgendes wird möglich:

- Dialog,
- einen Eindruck bekommen, wie das Gesagte aufgenommen wurde,
- ein echtes Überzeugen, das auf Einwände eingeht,
- Rückmeldung zur eigenen Redeleistung erhalten,
- Redeaufbau und Argumentation können für Folgeveranstaltungen verbessert werden.

Nachteile – Die Gefahr einer Diskussion ist:

- dass Inhalte zerredet werden,
- dass über etwas diskutiert wird, über das eine Diskussion nichts bringt,
- dass der Redner Gegenargumente hört, auf die er keine Antwort weiß,
- dass die Zeit überschritten wird.

8.3.3 Der Hauptteil

Der Hauptteil ist der Bereich zwischen Einleitung und Schluss. Bei konsequenter Planung wird die Rede vom Ende über den Mittelteil zum Einstieg hin konzipiert.

In den Hauptteil gehören alle wichtigen Informationen. Er wird in einen bis drei Schritte unterteilt. Auf diese Weise wird die sachliche Argumentation so ausführlich wie nötig und so kurz wie möglich gehalten. In insgesamt maximal fünf Schritten bleibt die Struktur übersichtlich und nachvollziehbar, während Sie die einzelnen Schritte ausreichend begründen und veranschaulichen können.

Ein Hauptteil mit maximal drei Teilen erfordert eine straffe Bündelung. Das zeigt sich in Themenwahl, Satzbau und Prägnanz. Schachtelsätze sind genauso hinderlich wie ein Vernetzen in der Thematik. Nur bei einer straffen Darstellung wird Ihre Botschaft klar und verständlich bei den Zuhörern ankommen.

Stoffsammlung

In einem durchdachten Hauptteil stecken viele Ideen und Arbeitsschritte. Um die richtigen Inhalte zu finden, legen Sie eine Stoffsammlung zu Ihrer Rede an.

Tipp

Tragen Sie alles relevante Material zusammen, das mit Ihrem Thema zu tun hat, und studieren Sie es gründlich. So vergessen Sie keine wichtigen Punkte und fühlen sich sicher. Filtern Sie aus der Fülle der Informationen die Essenz heraus.



- Recherchieren Sie in Büchern, Zeitschriften und qualitativ im Internet.
- Schlagen Sie in Lexika oder Archiven zu Ihrem Thema nach.
- Schreiben Sie sich Stichworte auf, die Ihnen dazu einfallen.
- Fragen Sie sich, was die Zuhörer zum Ihrem Thema erwarten.
- Fragen Sie sich, was der Nutzen für die Zuhörer ist.
- Sammeln Sie Ideen, indem Sie mit anderen darüber reden.

Nicht alles, was Sie an Informationen finden, wird in Ihrem Vortrag Platz finden. Zu viel Wissen »erschlägt« Ihre Zuhörer. Führen Sie sich daher Ihre Zuhörer und das Ziel vor Augen, sortieren Sie Informationen und setzen Sie Prioritäten.

Notieren Sie alle wichtigen Punkte elektronisch oder auf Kärtchen. Ordnen Sie diese Informationen durch Markierungen oder durch Umsortieren der Karten. Fast wie von selbst ergeben sich so die wichtigsten Inhalte Ihres Hauptteils. Gestalten Sie danach den roten Faden des Designs und die Reihenfolge der Punkte. Das Formular Redebauplan (im Kapitel »[Baupläne für eine Rede](#)«) ist dafür ein gutes Hilfsmittel. Aus einer kreativen Vielfalt ergibt sich schnell eine logische Abfolge des Hauptteils und aus den Assoziationen bilden Sie spielerisch erste griffige Sätze.

Hohe Aufmerksamkeit erzielen

Im Hauptteil muss der Redner sein Augenmerk darauf legen, die durch die Einleitung gewonnene Aufmerksamkeit seiner Zuhörer zu erhalten. Das natürliche Aktivitäts- und Aufmerksamkeitsniveau der Zuhörer ist am Beginn und am Ende einer Rede hoch, in der Mitte sinkt es jedoch ab. Ein guter Sprecher bereitet sich darauf vor und steuert dem bewusst entgegen¹. Abbildung 2 veranschaulicht das.

1 Vergleiche David A. Peoples (1992): Presentations Plus.

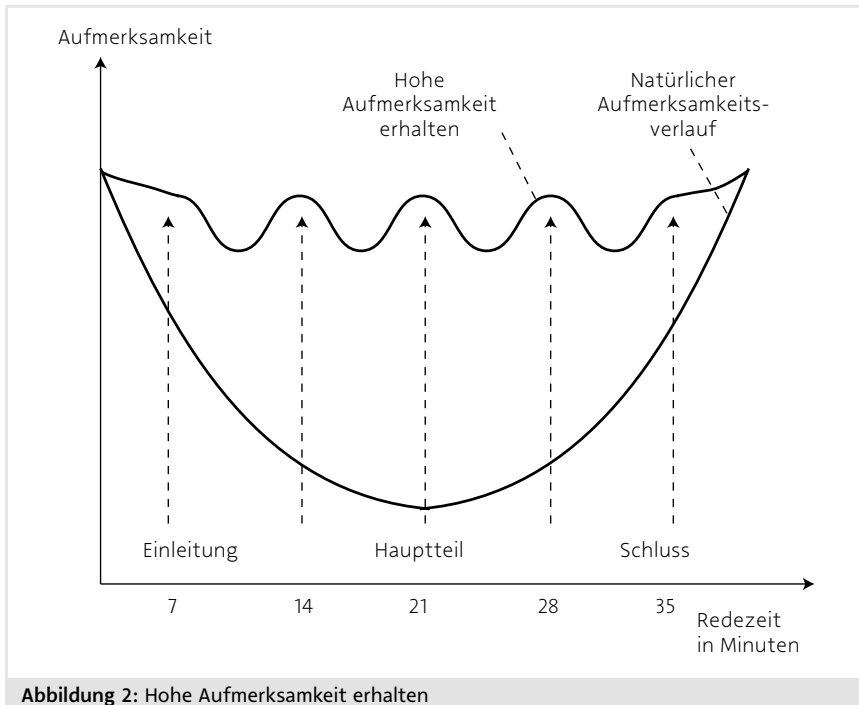


Abbildung 2: Hohe Aufmerksamkeit erhalten

Exzellente Vortragende überlegen sich daher, wie sie ihre Darbietung »würzen« können, um die Wachheit der Zuhörer zu fördern. Dafür planen sie in der Dramaturgie der Rede spätestens alle sieben Minuten einen »Muntermacher« ein. Bei einer kurzen dreiteiligen Rede wird man mit einer »Action« auskommen, bei einer längeren fünfteiligen Rede dementsprechend mehr Momente der Abwechslung einbauen.

Was kann als rhetorische »Würze« dienen?

- Diskussionen,
- Fragen,
- Beispiele,
- Bilder und Visualisierungen,
- Gruppenarbeit und Interaktionsaufforderungen,
- Analogien und Metaphern,
- Anekdoten, Storys und Geschichten,
- Humor,
- Zitate,
- überraschende Aussagen,
- provokante Thesen und bewusste Konfrontationen,
- Betroffenheit erzeugen oder Nutzen bewusst machen,

- Stimme und Körpersprache einsetzen,
- Pausen einbauen,
- Bewegungsübungen (wenn körperliche Bewegung zu Vortrag und Umfeld passt, unterstützt sie geistige Flexibilität).

8.3.4 Rhetorische Stilelemente

Wichtige Werkzeuge eines Redners, die sowohl zu Beginn, im Hauptteil und am Schluss Sinn machen, sind Analogien, Metaphern, Anekdoten, Humor und Zitate.

Analogien und Metaphern

Viele Menschen denken: »Bildhafte Vergleiche kommen doch hauptsächlich in historischen Büchern, beispielsweise der Bibel vor.« Haben Sie das auch gedacht? Das ist eine Fehleinschätzung: Metaphern sind fester Bestandteil unserer heutigen Alltagssprache!

Was ist eine Analogie und eine Metapher überhaupt? Das Gesagte wird als bildhafter Vergleich dargestellt und besonders gut aufgenommen und gemerkt, da der Mensch ein höchst visuelles Wesen ist. Abbildung 3 zeigt, wie wichtig visuelle Eindrücke beim Aufnehmen und Speichern von Informationen sind.

Der Mensch ist ein Augentier.
Konrad Lorenz



Abbildung 3: Wie wir Informationen aufnehmen und speichern

Bildhafte Ausdrücke spielen im Rahmen der Rhetorik eine wichtige Rolle. »Im Rahmen«, »eine Rolle spielen« – Sie sehen, dass Sprache ohne Bilder schwer vorstellbar ist.

- »Wir sitzen alle im selben Boot.«
- »Ein schlankes Unternehmen gestalten.«
- »Wie ein Fels in der Brandung.«
- »Mit vollen Kriegskassen eine Übernahmeschlacht vorbereiten.«
- »Die Welt durch eine rosarote Brille sehen.«
- »Die Führungskraft mit einem ›Golden Handshake‹ verabschieden.«

Metaphern und bildhafte Analogien sind mächtige sprachliche Werkzeuge, die uns helfen, in kurzer Zeit ein Bild von einer relativ komplexen Sache zu bekommen. Sie sind in unserem Denken verwurzelt und dienen dazu, etwas schwer zu Erklärendes begreifbar zu machen, indem sie auf etwas Bekanntes verweisen.

Gefahren bei Metaphern:

Jede Metapher unterstützt das Gesagte aus einer anderen Sicht. Autos muss man lenken und das trifft auch auf Unternehmen zu. Doch inwieweit das Bild einer Schlacht eine Wirtschaftsrede unterstützt, oder ob soziale Einheiten, die »re-engineered« werden, ein gutes Bild sind, bleibt offen. Eine Metapher ist immer nur so gut, wie sie vom Hörer aufgenommen wird. Analogien sind nie wahr oder falsch, sie sind hilfreich und unterstützend oder verwirrend und unpassend.



Beispiel

Frau Schneider erlebte folgende Situation, wo die Mehrdeutigkeit von Bildern zu Tage kam. Sie verwendete bei einem Projekt folgende Metapher:
»Unsere Firma ist wie ein Bienenstock ...« Sie wollte damit bildhaft aussagen, dass alle Mitarbeiter sehr fleißig sind. Prompt erwiderte ein Kollege scherzhaft: »Ja, bei uns musst du aufpassen nicht gestochen zu werden und die Königin liegt nur faul herum.« Er hatte offensichtlich ein anderes Bild dieser fleißigen Insekten.



Tipp

Setzen Sie Metaphern sehr bewusst ein. Überlegen Sie im Vorfeld, welche Betrachtungsweisen es zu dem jeweiligen Bild gibt, um zu vermeiden, dass sich eine Mehrdeutigkeit destruktiv auswirken kann.

Bilder betonen gewisse Aspekte der Wirklichkeit und unterdrücken andere. Beides ist gleichermaßen okay, entscheidend ist, was wir damit erreichen wollen.

Anekdoten, Stories und Geschichten

Anekdoten und Geschichten sind mit Metaphern und Analogien verwandt, da sie ebenfalls ein Bild »zeichnen«. Genau genommen beschreiben Stories eine Abfolge von Bildern – eine Art Filmsequenz. Geschichten sind die älteste Form der Wissensspeicherung. Wie die moderne Kommunikationsforschung zeigt, ist das Erzählen von Anekdoten sehr effizient, da es höchste Speicher- und Strukturierungswirkung hat.

Zahlreiche Beispiele verdeutlichen, dass Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens oder deren Ideen erst durch eine treffende Anekdote der Nachwelt erhalten geblieben sind. Einsteins Traum vom Ritt auf einem Lichtstrahl ist ein gutes Beispiel dafür, wie eine Geschichte das Genie einer Person bewahrt und dabei vermittelt, wie Einstein Intelligenz und Phantasie vereinte. Gleichzeitig transportiert diese Story Einsteins komplexe und revolutionäre Gedanken zur Lichtgeschwindigkeit auf anschauliche Weise.

Eine moderne Anekdote hält eine griffige Begebenheit fest. Geschichten halten nicht immer Wahrheiten fest, sondern das, was man sich erzählt.

Beispiel



Ein Manager fliegt einen Heißluftballon und verliert die Orientierung. Er reduziert seine Höhe und ruft zu einem Mann am Boden: »Entschuldigung, können Sie mir helfen? Ich habe einem Freund versprochen ihn zu treffen, aber ich weiß nicht, wo ich mich befinde.« Der Mann am Boden sagt: »Ja. Sie befinden sich in einem Heißluftballon. Ihre Position ist zwischen 40 und 42 Grad nördliche Breite und zwischen 58 und 60 Grad westliche Länge.« »Sie müssen Ingenieur sein«, sagt der Ballonfahrer. »Bin ich«, antwortet der Mann. »Wie haben Sie das gewusst?« »Sehen Sie«, sagt der Ballonfahrer, »Alles, was Sie mir gesagt haben, ist technisch korrekt, aber ich habe keine Ahnung, was ich mit Ihren Informationen anfangen soll, und ich weiß immer noch nicht, wo ich bin.« Der Ingenieur sagt hierauf: »Sie müssen ein Manager sein.« »Bin ich«, antwortet der Ballonfahrer. »Wie haben Sie das gewusst?« »Sehen Sie«, sagt der Ingenieur. »Sie sind mit viel heißer Luft nach oben gekommen, Sie wissen nicht, wo Sie sind, nicht wohin Sie gehen. Sie haben ein Versprechen gegeben, von dem Sie keine Ahnung haben, wie Sie es einhalten können, und Sie erwarten, dass ich Ihnen dieses Problem löse. Tatsache ist: Sie befinden sich in exakt derselben Position, in der Sie waren, bevor wir uns getroffen haben, aber irgendwie ist jetzt alles meine Schuld.«

Von dieser Geschichte gibt es einige Versionen, beispielsweise eine, wo der Ingenieur als Unternehmensberater bezeichnet ist. Es kommt immer wieder vor, dass eine Geschichte sich verändert, die Herkunft vertauscht wird oder plötzlich eine andere Quintessenz entsteht.



Tipp

1. Wenn Sie eine Geschichte in Ihre Rede einbauen, recherchieren Sie, woher diese Story kommt und wie viel Wahrheitsgehalt sie hat.
2. Stellen Sie nur belegte Wahrheiten als tatsächlich Geschehenes dar.
3. Bringen Sie jede andere Begebenheit als Anekdote, die man sich erzählt oder die jemandem nachgesagt wird.

Eine Anekdote oder Geschichte zu erzählen, ist sowohl am Anfang als auch im weiteren Verlauf der Ansprache möglich. Entscheidend dabei ist, dass die Story zu Ihrem Thema passt und jenes Bild vermittelt, das die Inhalte unterstützt.

*Eine Anekdote gut erzählt, dazu gehört Talent –
aber eine Anekdote schlecht erzählt, dazu gehört Unverschämtheit.*
Spötter Saphir

Wenn Sie in Ihrer Rede beispielsweise Zeitmanagement erklären wollen, können Sie natürlich versuchen, nackte Zahlen und Fakten aneinander zu reißen. Finden Sie hingegen zu diesem Punkt eine tolle Geschichte, mit Personen, in denen sich Ihre Zuhörer wiederfinden, dann wird das Vermitteln viel leichter:



Beispiel

Ein bekannter Vortragender wurde eingeladen, für eine Gruppe von vierzehn hochrangigen Managern ein Kurzreferat über sinnvolle Zeitplanung zu halten.

Er zog einen großen durchsichtigen Behälter unter seinem Pult hervor und stellte ihn vorsichtig vor sich hin. Dann holte er etwa ein Dutzend faustgroßer Kieselsteine hervor und legte sie sorgfältig in den großen Behälter. Als dieser bis an den Rand voll war und kein weiterer Kieselstein mehr darin Platz hatte, blickte er langsam auf und fragte seine Zuhörer: »Ist der Krug voll?« – Und alle antworteten: »Ja!«

Dann verschwand er erneut unter dem Tisch und holte einen mit Kies gefüllten Becher hervor. Sorgfältig verteilte er den Kies über die großen Kieselsteine und schüttelte den Krug dann etwas. Der Kies verteilte sich zwischen den großen Kieselsteinen bis auf den Boden des Kruges. Der Vortragende blickte erneut auf und fragte sein Publikum: »Ist dieser Krug voll?« Dieses Mal begannen seine schlaunen Teilnehmer die Darbietung zu verstehen. Einer von ihnen antwortete: »Wahrscheinlich nicht.« »Gut«, antwortete der Referent. Er verschwand wieder unter seinem Pult und holte diesmal einen Eimer Sand hervor. Vorsichtig kippte er den Sand in den Krug. Der Sand füllte die Räume zwischen den großen Kieselsteinen und dem Kies aus. Wieder fragte er: »Ist das Gefäß jetzt voll?«

Nach einer kurzen Denkpause antwortete wieder einer der Zuhörer: »Nein.«

»Gut«, sagte der Vortragende. Und als hätte sein Publikum nur darauf gewartet, nahm er die Wasserkanne, die unter seinem Pult stand, und füllte den Krug bis an den Rand. Dann blickte er auf und fragte: »Was können wir Wichtiges aus diesem Experiment lernen?«

Der Mutigste unter seinen Zuhörern – clever und flott – dachte an das Thema der Vorlesung und antwortete: »Daraus lernen wir, dass selbst wenn wir denken, dass unser Zeitplan schon bis zum Rand voll ist, wir immer noch einen Termin einschieben können.«

»Nein«, antwortete der Vortragende, »darum geht es mir nicht. Was wir wirklich aus diesem Experiment lernen können, ist Folgendes: Wenn man die großen Kieselsteine nicht als erstes in den Krug legt, werden sie später niemals alle hineinpassen.«

Es folgte ein Moment des Schweigens. Jedem wurde bewusst, wie sehr der Mann Recht hatte. Dann fragte er: »Was sind in eurem Leben die großen Kieselsteine: Eure Gesundheit, eure Familie, eure Freunde, die Realisierung eurer Träume, das zu tun, was euch Spaß macht, dazu lernen, eine Sache verteidigen, Entspannung, sich Zeit nehmen oder etwas ganz anderes?

Wirklich wichtig ist, dass man die großen Kieselsteine in seinem Leben an die erste Stelle setzt. Wenn nicht, läuft man Gefahr sein Leben nicht zu meistern. Wenn man zuallererst auf Kleinigkeiten achtet, den Kies, den Sand, verbringt man sein Leben mit Kleinigkeiten und hat nicht mehr genug Zeit für die wichtigen Dinge. Deshalb vergesse nicht, euch die Frage zu stellen – was sind die großen Kieselsteine in meinem Leben? Dann legt diese zuerst in den Krug.«

Bei einer guten Anekdote kann sich der Zuhörer identifizieren². Im Story-Beispiel zum Thema Zeit kann sich der Zuhörer in den Teilnehmern der Geschichte wiederfinden. Er kann seine Ängste und Bedenken auf die handelnden Personen der Anekdote projizieren und ist am Ende genauso überrascht wie die Zuhörer in der Story.

Tipp

Seien Sie als Rhetorikprofi ständig auf der Suche nach guten Geschichten. Notieren Sie diese und ordnen Sie sie übersichtlich, damit Sie bei der Konzeption einer Rede schnell darauf zugreifen können. Wenn Sie Ihre Geschichten elektronisch speichern, können Sie in den gängigen Programmen auch mit der Suchfunktion 'Strg F' nach Stichworten suchen.



Die Anekdote sollte so gut gewählt sein, dass das Publikum seine eigenen Einsichten daraus ziehen kann. Nichts ist schlimmer als ein Erzähler, der seine Deutung gleich mitliefert. Eine Pause unterstützt den Zuhörer darin, selbst über die Geschichte nachzudenken.

2 Vergleiche Vera F. Birkenbihl (2001): Story Power.

Humor und Witze

Humor ist vielfach ein tolles Stilmittel und viele Stories enthalten auch eine gesunde Portion Humor. Bei Witzen hingegen sollte man vorsichtig sein. Witze sollte man nur einsetzen, wenn man damit viel Erfahrung hat. Professionelle Spaßmacher berichten, dass unterschiedliche Zuseher bei verschiedenen Stellen einer Comedy-Show lachen. Ein prominenter Kabarettist differenzierte unlängst zwischen Samstags- und Sonntagsbesuchern, da diese nach seiner Beobachtung einen unterschiedlichen Humor mitbringen.

Das ist der Grund, warum ein Witz mit Vorsicht in einer Rede einzusetzen ist. Man weiß nie genau, wie die Zuhörer reagieren. Sollte der Witz nur ein betretendes Schweigen auslösen, führt das zu einem Gefühl der Peinlichkeit und blockiert die meisten Redner.



Tipp

Um das Risiko zu verringern, dass niemand lacht, erzählen Sie lustige Begebenheiten lieber als lehrreiche Anekdoten oder Geschichten. Wenn diese zusätzlich lustig sind und einige Zuhörer lachen, soll Ihnen das nur recht sein. Wenn nicht, ist das kein Problem.



Beispiel

Etliche Menschen amüsiert beispielsweise diese unterhaltsame Anekdote zum Thema Kommunikation: Ein neuer Siedler, der in Kanada eine Holzhütte erworben hat und dem sein erster Winter bevorsteht, schlägt einen Haufen Holz, um für den kalten kanadischen Winter vorbereitet zu sein. Da er nicht weiß, wie hart der Winter wird und wie viel Holz er braucht, fragt er den Nachbarn, einen alten Indianer, ob ein harter Winter bevorstehe. Der Weise blickt in die Ferne und sagt: »Winter hart.« So beschließt der Neuankömmling mehr Holz zu fällen. Nach viel Arbeit und zwei weiteren Haufen Holz macht er sich auf, um sich noch mal zu erkundigen. Er besucht den Indianer erneut, dieser blickt wieder in die Ferne: »Winter sehr hart.« So fällt der Siedler noch mehr Holz. Nach viel Arbeit und drei weiteren Haufen Holz fragt er den Indianer erneut. Der Weise blickt wieder in die Ferne: »Winter sehr, sehr, sehr hart.« Da fragt der Siedler, woher der Indianer das eigentlich wisse. Daraufhin bekommt er als Antwort: »Winter sehr, sehr, sehr hart, weil weißer Mann sehr, sehr, sehr viel Holz schlägt.«

Diese kleine Geschichte steht als Beispiel für die humorvolle Verwendung einer Anekdote. Gleichzeitig sollte der Inhalt natürlich zum Thema passen, hier wäre etwa »langfristige Planung« oder »gegenseitige Beeinflussung« vorstellbar. In einem solchen Zusammenhang kann diese Geschichte ein Denkanstoß sein.

Auch Sie als Redner können diese Geschichte zum Anlass nehmen und sich fragen, welche Parallele es zu Ihrem Verhalten gibt. Was ist Ihr Einfluss auf Reaktionen Ihrer Zuhörer? Geht es Ihnen manchmal wie dem neuen Siedler?

Zitate

Zitate können ähnliche Wirkung entfalten wie Anekdoten oder Metaphern. Das Besondere ist, dass ein Zitat jemandem zugeschrieben wird, der einen gewissen Bekanntheitsgrad besitzt. Viele dieser Aussagen sind Analogien oder kurze Geschichten, hinter denen ein prominenter Mensch steht. Die Tatsache, dass diese Person diese Worte wählte, unterstützt die eigene Aussage, wenn folgender Tipp beachtet wird.

Tipp

Informieren Sie sich, wer das Zitat gesagt hat und was diese Person auszeichnet, sonst kann es peinlich werden, wie folgendes Beispiel zeigt.



Beispiel

Herrn Schmied widerfuhr etwas, das ihm bezüglich Zitatverwendung eine Lehre sein sollte. Am Ende eines Vortrages für freie Marktwirtschaft zitierte er: »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser«, ohne den Urheber zu kennen. Als ein Zuhörer berechtigt meinte, dass ein Zitat von Lenin nicht angemessen sei, fand Herr Schmied keine passende Antwort und bereute es, sich nicht vorher informiert zu haben.



Bei Zitaten, aber auch bei Geschichten und Anekdoten haben Sie Vorteile, wenn Sie die Quelle kennen und angeben:

- Sie wirken seriös – im Gegensatz zu denjenigen, die vieles als eigene Ideen ausgeben³.
- Ihre Zuhörer erfahren, wo Sie nachschlagen können.

Tipp

Im Internet finden Sie Zitatsammlungen⁴, in denen Sie Stichworte zu Ihrem Thema, Urheber und Quellen nachschlagen können.



³ Vergleiche Vera F. Birkenbihl (2001): Story Power.

⁴ Vergleiche Vera F. Birkenbihl (2001): Story Power.
Oder in Buchform beispielsweise »Der Zitateguide« von Haufe.

Hier ein paar Beispiele für exzellente Zitate – allgemeiner Natur – für Ihre Vorträge:

»Der einzig vernünftige Mensch ist mein Schneider, er nimmt jedes Mal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen, in der Meinung, sie passten heute noch auf mich.«
Georg Bernard Shaw

»Wer seine Meinung niemals ändert, hat vielleicht gar keine.«
Alberto Moravia

»Man braucht nicht immer denselben Standpunkt zu vertreten, denn niemand kann einen hindern, klüger zu werden.«
Konrad Adenauer

»Unsere Gegner sind Lehrer, die uns nichts kosten.«
Ferdinand Vicomte de Lesseps

»Viele Menschen sehen die Dinge, wie sie sind und sagen – warum? Ich aber träume von Dingen, die nie gewesen sind und sage – warum nicht?«
Robert Francis Kennedy

»Ein Kompliment ist die charmante Vergrößerung einer kleinen Wahrheit.«
Johannes Heesters

8.3.5 Der Einstieg

Bei der Konzeption steht der Schluss an erster Stelle. Bei der Durchführung des Vortrages hat der Einstieg sehr hohe Priorität, da am Anfang der Kontakt zu den Zuhörern hergestellt wird und sie an ihrem augenblicklichen Wissens- und emotionalen Standort »abgeholt« und durch die Rede zu einem neuen Ziel geführt werden sollen.

Notieren Sie den Einstieg ebenfalls Wort für Wort – erinnern Sie sich an die Flugreise, wo man bei Start und Landung angeschnallt ist. Damit Sie gut angeschnallt

in die Veranstaltung gehen, schreiben Sie die Einstiegssätze wortwörtlich auf und lernen Sie sie auswendig.

Tipp

Überlegen Sie sich den Beginn Ihrer Rede besonders gründlich, da er sehr wichtig ist. Falls Sie öfter vor demselben Hörerkreis sprechen, variieren Sie den Einstieg von Mal zu Mal! (Halten Sie Ihre Eröffnungsvarianten schriftlich fest.)

**Die Zuhörer in ihrer Erfahrungswelt abholen und Beziehung aufbauen**

Ein guter Start holt die Zuhörer ab, baut eine Beziehung zu ihnen auf, weckt ihr Interesse und lässt gespannte Aufmerksamkeit entstehen.

Warum ist es wichtig, eine Beziehung aufzubauen? Warum Kontakt herstellen und auf Emotionen achten? Reicht nicht eine sachlich einwandfreie Argumentation, die logisch aufgebaut und gut erklärt ist?

Nein das genügt nicht! Alle Erkenntnisse der Kommunikation weisen auf die Wichtigkeit der emotionalen Ebene hin. Nur wer seine Zuhörer abholt und einen emotionalen Zugang zu ihnen findet, wird sachliche Inhalte gut vermitteln können, wie wir gleich sehen werden.

Mit Emotion zur Sache

Einer der ersten, die auf die Macht der Gefühle hinwiesen, war der in Österreich geborene Paul Watzlawick, der am Mental Research Institute in Palo Alto und als Professor für Psychotherapie an der Stanford University Berühmtheit erlangte. Seine Axiome⁵ der Kommunikation definieren – unter anderem – den wichtigen Zusammenhang: »Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, und zwar derart, dass die Emotion die Sache bestimmt«⁶.

Für einen Redner bedeutet das: Wir finden in jeder Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. Neben dem sachlichen Inhalt enthält jede rhetorische Botschaft einen weiteren Aspekt, der viel weniger augenfällig, doch enorm wichtig ist – nämlich einen Hinweis darauf, wie ihr »Sender« sie vom »Empfänger« verstanden haben möchte. Diese Gefühlskomponente definiert, wie der Redner die Beziehung zwischen sich und dem Zuhörer sieht, und ist damit seine emotionale Stellungnahme dem anderen gegenüber.

⁵ Axiom nennt man eine grundlegende Aussage, die nicht innerhalb ihres Systems begründet werden kann beziehungsweise muss.

⁶ Vergleiche Paul Watzlawick (2000): Menschliche Kommunikation.



Wichtig

Besteht auf der emotionalen Ebene eine Störung, kann auf der sachlichen Ebene nicht effizient kommuniziert werden.

Ein guter Redner beherrscht es, seine Zuhörer emotional abzuholen und überzeugt mit einer guten Mischung aus Sachinformation und Gefühlsbotschaft. Er vermittelt mit seiner Stimme und seiner Körpersprache eine angenehme Stimmung.

Eine gute Stimmung bei den Zuhörern macht es für den Vortragenden leichter, über Inhalte zu reden. »Dicke Luft« erschwert hingegen eine sachliche Auseinandersetzung. Die Betrachtung der Negativseite macht diese Wirkung der Emotion besonders deutlich:

- Wenn ein Redner beispielsweise die Worte »Meine lieben jungen Freunde!«, »Liebe junge Dame!« verwendet, macht er sich symbolisch älter/größer und wirkt dadurch hochmütig, »von oben herab«. Die meisten Menschen hören das nicht gerne, weshalb man sie mit diesen Worten schwer in ihrer Welt abholen kann.
- Wenn zwei Mitarbeiter einander nicht leiden können, erfordert es eine große Überwindung, über gemeinsame Ziele zu sprechen, und es ist unheimlich schwierig, sachlich zu bleiben.
- Wenn der Kunde den Verkäufer unsympathisch findet, wird er das gleiche Produkt woanders kaufen.
- Wenn die Emotion zweier Partner aufgrund eines Streits momentan vergiftet ist und einer sagt: »Bleiben wir doch sachlich!«, kann sogar diese Aussage als negative emotionale Botschaft ankommen.



Tipp

Um sachliche Inhalte wirklich gut transportieren zu können, achten Sie darauf, als Vortragender emotional gut anzukommen.



Beispiel

Frau Schulze stellt dem Vortragenden die Frage: »Wieso hätte die doppelte Garantiezeit Vorteile gebracht?« Der sachliche Inhalt der Frage ist ein Ersuchen um Information. Gleichzeitig definiert sie damit aber ihre Beziehung zu dem Redner. Das Gefühl, das bei ihm ankommt, hängt dabei ganz von der Art ab, in der sie fragt (der Ton ihrer Stimme, ihre Körpersprache und ihr Gesichtsausdruck). Der Satz: »Wieso hätte die doppelte Garantiezeit Vorteile gebracht?« kann entweder Bewunderung, wohlwollende Freundlichkeit, Neid, Spott oder eine andere Einstellung zu dem Redner ausdrücken.

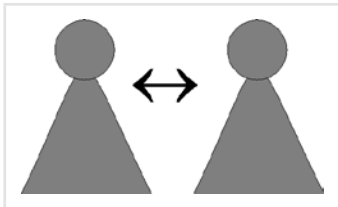
In seiner Reaktion wird der Vortragende sich mehr oder weniger offen zu Frau Schulze in Beziehung setzen und wird ebenfalls seine Emotion über seine Körpersprache und Stimme ausdrücken.

Übung:

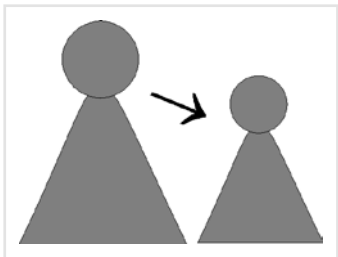
Schauen Sie sich in den nächsten Tagen eine der zahlreichen TV-Diskussionen an. Konzentrieren Sie sich auf einen Sprecher und beobachten Sie, wie er sich zu den anderen in Beziehung setzt. Stellt er sich in seinen Bemerkungen über die anderen, macht er sich kleiner oder begegnet er ihnen auf der gleichen Ebene? Achten Sie nicht auf den Inhalt, sondern lediglich auf die emotionale Ebene. Schauen Sie anschließend, wie die anderen auf seine Beziehungsdefinition reagieren.

**Drei Formen der Beziehung**

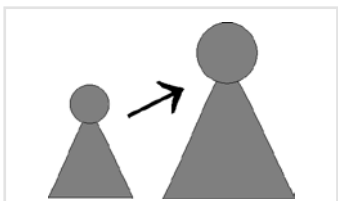
Beziehungen sind verhältnismäßig selten bewusst und ausdrücklich definiert. Als Redner können Sie beim Zuhörer in drei grundlegenden Beziehungsmustern erlebt werden:



- Auf gleicher Ebene, das ist vergleichbar mit einem guten Freund oder einem ebenbürtigen Partner. Beide erleben sich gleichwertig und gestehen sich gleiche Rechte zu.



- Größer machend, das ist ähnlich einem Eltern-Kind-Verhältnis. Eine Autorität, die belehrt und kritisch, aber auch fürsorglich sein kann.



- Kleiner machend, so wie jemand, der sich bewusst etwas hilflos anstellt, um Hilfe zu erhalten. Er unterwirft sich symbolisch und spricht dadurch den Beschützerinstinkt der Mitmenschen an.

Abbildung 4: Drei grundlegende Formen, sich in Beziehung zu setzen



Übung:

Notieren Sie, welche Vorteile und Gefahren die gleiche Ebene hat.

Vorteile: _____

Gefahren: _____

Notieren Sie, welche Vorteile und Gefahren das Großmachen hat.

Vorteile: _____

Gefahren: _____

Notieren Sie, welche Vorteile und Gefahren das Kleinmachen hat.

Vorteile: _____

Gefahren: _____



Lösung:

Die gleiche Ebene bietet die »besten Karten« für das Übermitteln von sachlichem Inhalt. Ein Redner, der als Mensch mit Stärken und Schwächen wahrgenommen wird, kommt gut bei seinem Publikum an, wenn er inhaltlich etwas zu bieten hat. Das Großmachen birgt die Gefahr, dass der Sprecher überheblich ankommt. Das wird noch dadurch verstärkt, dass die Rolle des Vortragenden sowieso meist subjektiv überlegen erlebt wird, weil dies die Position des Redners mit sich bringt. Wenn er nun zusätzlich als jemand erlebt wird, der sich über die anderen stellt, hat er kaum Möglichkeiten, sein Publikum gekonnt abzuholen. Gegenwehr oder Abwehr wird die Folge sein. Umso vorsichtiger sollten Sie damit umgehen, sich über Ihre Zuhörer zu stellen. Die einzig sinnvolle Art, »groß« zu agieren, ist der Aufbau einer natürlichen Autorität. Mehr dazu im Kapitel »[Natürliche Autorität aufbauen](#)«. Menschen, die sich klein machen, wirken meist sympathisch, weil sie keine Bedrohung für andere darstellen. Da sie meist bemüht sind, sich an anderen zu orientieren, kann man mit ihnen gut auskommen. Zugleich beherrschen sie es hervorragend, Arbeit abzugeben – oft an Personen, die hilfsbereit sind. Würde ein Redner diese Position einnehmen, wäre die Gefahr groß, dass man ihn nicht für voll nimmt und er mit besonderem Nachdruck zeigen muss, dass er fachliche Kompetenz besitzt. Die Rolle des Kleineren ist für einen Vortragenden nicht typisch.

8.3.6 Der erste Eindruck

Je besser Ihr erster Eindruck rüberkommt, umso schneller können Sie eine Beziehung zu Ihren Zuhörern aufbauen und Ihr Publikum dort abholen, wo es steht.

Alte Verhaltensprogramme wirken bis heute

Der erste Eindruck entsteht in wenigen Sekunden und ist ein unbewusstes Muster, das alle Menschen als Verhaltensprogramm gespeichert haben. Dieses Programm hat den Nutzen, uns möglichst schnell ein Urteil fällen zu lassen, ob unser Gegenüber Freund oder Feind ist. Dieses Bewertungsmuster entwickelte sich bei unseren Vorfahren bereits vor über hunderttausend Jahren, als die Unter-

scheidung »Gefahr oder keine Gefahr« existenziell lebenswichtig war. Bis heute ist diese Automatik bereits bei der Geburt eines jeden Menschen vorgegeben. Das Verhaltensmuster wird abgerufen, obwohl bei der Begegnung mit einem zivilisierten Menschen keine Lebensgefahr mehr droht. Aber auch eine Person, die uns »blöd aussehen« lassen könnte oder jemand, der uns abwerten und blamieren kann, löst diesen unbewussten Denkprozess aus. Er bewirkt, dass der erste Eindruck bis heute wirkt.

Aussehen und Auftreten

Beim ersten Eindruck spielen Körpersprache, Stimme und äußere Erscheinung eine große Rolle. Etwa fünfundneunzig Prozent des ersten Eindrucks entstehen durch Aussehen, Kleidung, Haltung, Gestik, Mimik, Sprechgeschwindigkeit, Stimmlage, Betonung und Modulation. Etwas, was Sie vielleicht gar nicht bemerken, kann für den Zuhörer das Auffälligste sein: eine asymmetrische Krawatte, ein Fleck auf dem Hemd oder ein Haar am Anzug, eine unbewusste nervöse Geste oder eine Brille, die schief sitzt.

Tipp

Damit Ihr erster Eindruck gut ist und Sie keine unerfreulichen Überraschungen erleben, überlegen Sie vor einem Auftritt genau, welche Kleidung angemessen ist und überprüfen Sie Ihr Äußeres exakt. Achten Sie auch auf Ihre Körpersprache und Stimmführung.



Berücksichtigen Sie beim ersten Eindruck, den andere von Ihnen haben, sowie beim ersten Eindruck, den Sie von anderen haben, Folgendes:

- Die Rolle als Redner beeinflusst den ersten Eindruck. (= Rollenzuschreibung)
- Ein positiver erster Eindruck bewirkt die Zuschreibung von positiven Eigenschaften und umgekehrt. (= Halo⁷-Effekt; der Halo-Effekt wurde mit wissenschaftlichen Experimenten nachgewiesen und belegt, dass ein besonderes Merkmal alles andere überstrahlen kann. Die differenzierte Einschätzung einzelner Leistungsaspekte wird gestört. Beispielsweise werden Menschen mit einem positiven ersten Eindruck und einem Chaos auf dem Schreibtisch als »kreative Genies« empfunden, während jene mit negativem ersten Eindruck mit derselben Unordnung am Arbeitsplatz als »schlampig« eingestuft werden.)
- Erlebnisse mit ähnlich aussehenden Menschen lassen Gefühle aufkommen, die von Erfahrungen mit diesen Menschen determiniert werden. (= Übertragung)

7 »Halo« – engl. »Heiligenschein«: Ein besonderes Merkmal überstrahlt alle anderen.

- Der erste Eindruck vom Vortragenden ist von den persönlichen Vorlieben und Einstellungen des Zuhörers bestimmt. So wird jemand, der sich selbst als Künstler fühlt, den Künstler im anderen schnell erkennen oder vermissen. (= Projektion)
- Der erste Eindruck überschattet, was danach kommt. Ein Redner, der zu spät kommt, wird als unpünktlich gelten. Er muss wiederholt gutes Zeitmanagement an den Tag legen, um aus dieser Schublade wieder entlassen zu werden. (= Einfrieren)
- Entspricht das Aussehen einem Klischee oder einer bestimmten Kategorie, wird der erste Eindruck dazu führen, dass man in eine geistige Schublade eingeordnet wird. Beispielsweise wird jemandem, der wie ein Steuerbeamter aussieht, Genauigkeit, Strenge und Paragraphenreiterei zugeordnet, andererseits wird Freiheit und Lockerheit jemandem angedichtet, der das Outfit eines Hippies mitbringt. (= Kategorisieren)

8.3.7 Varianten für den Redebeginn

Der Einstieg stellt den Kontakt her und ist Auftakt Ihrer Darbietung. Eine gelungene Einleitung macht die Zuhörer neugierig und aufmerksam. Es bieten sich verschiedene Möglichkeiten zur Gestaltung des Einstiegs.

Kompliment ans Publikum

Sie können die Region loben, in der Ihre Zuhörer leben, das Unternehmen positiv hervorheben oder die Menschen – und ihre Arbeit, ihr Interesse, ihr Engagement ... – direkt wertschätzen.

Mit einem Kompliment an ein Publikum einzusteigen hat Vor- und Nachteile. Kommt es ungekünstelt und ehrlich an, ist es eine Startmöglichkeit, die man immer nutzen kann, sofern einem nichts Passenderes einfällt. Auch wenn diese Einleitung nicht besonders originell ist, hört jeder Mensch gerne ein ehrlich gemeintes Lob.

Vorsicht ist geboten, wenn man nicht hinter dem steht, was man sagt. Menschen haben ein Gespür, so etwas zu bemerken, und dann verliert die Wertschätzung nicht nur ihre Wirkung, sondern sie kehrt sich sogar um ins Negative. Ein Kompliment kann dann die Wirkung erzielen, als ob man zynisch spotten oder jemandem »Honig um den Bart schmieren« wolle.

Aktuelles Ereignis

Eine sehr schöne Möglichkeit ist die Eröffnung mit einem aktuellen Ereignis. Ein Anknüpfen an einem Vorfall, von dem die Medien beherrscht werden oder an etwas, was zu Unrecht unbemerkt blieb, zeigt den Zuhörern, dass der Redner auf dem aktuellen Wissensstand ist.

Übung:



1. Entwerfen Sie einen Einstieg, der sich auf eine weniger beachtete aktuelle Zeitungsmeldung bezieht und ein guter Einstieg für ein Wirtschaftsthema ist.

Ihr Einstiegssatz:

2. Notieren Sie einen Beginn für das Thema Kostenreduktion, der sich auf ein Thema bezieht, das aktuell die Medien dominiert.

Ihr Einstiegssatz:

Lösung:



Fiel Ihnen diese Übung leicht? Falls ja, freuen Sie sich, falls nein, bleiben Sie am Ball – Übung macht den Meister. Vielleicht inspirieren Sie diese Einstiegssätze:

1. »Sehr geehrte Damen und Herren, wie gestern in der Zeitung zu lesen war, ging der aktuelle Wirtschaftsnobelpreis an Angus Deaton, der sich mit Konsum, Armut und Sozialstaat auseinandersetzt. Am Beispiel moderner Staaten in Europa wird deutlich, dass wirtschaftliches Denken heute nicht nur gute Kostenrechnung voraussetzt ...«
2. »Sie konnten sicher nicht an der Meldung vorbeikommen, dass HP weitere Stellenkürzungen vornimmt, damit die Gewinnprognosen wieder besser werden. Bei Ihrem Budget, meine Damen und Herren, ist das nicht anders: Wenn Sie mehr Gewinn machen wollen, können Sie entweder bei den Ausgaben sparen oder bei den Einnahmen zulegen ...«

Persönliches Erlebnis

Mit einem persönlichen Erlebnis wird ein Bezug zum Thema hergestellt. Der Redner zeigt eine menschliche Komponente von sich selbst. In dieser Erfahrung kann sich der Zuhörer wiederfinden. Die Erfahrung sollte möglichst lebendig und glaubhaft sein und eine Identifikation ermöglichen.

Übung:



1. Gestalten Sie einen Einstieg mit einem persönlichen Erlebnis zum Thema »Kundenorientierung« vor Verkäufern.
2. Kreieren Sie einen Anfang mit einem persönlichen Erlebnis für einen Marketing-Vortrag vor Mitarbeitern einer Fluglinie.



Lösung:

Konnten Sie passende persönliche Erlebnisse finden, die als Einleitung dienen können? Zwei Situationen, die jedem passiert sein können, finden Sie hier:

1. »Als ich letzte Woche einen neuen Laptop kaufen wollte, passierte mir Folgendes: Der Verkäufer führte mich nicht gleich zu den Modellen, sondern er fragte mich, wofür ich den Computer brauche. Als ich nicht recht antworten konnte, sagte mir der Mann, ich solle mir doch zuerst überlegen, was ich mit dem Gerät in Zukunft machen wolle. Es sei besser das erst zu wissen, bevor ich mich für ein Gerät entscheide.

Meine Damen und Herren, Sie können sich sicher vorstellen, wie verblüfft ich war, aber hatte der Mann nicht Recht? Gute Kundenberatung ...«

2. »Meine Damen und Herren, es freut mich, vor Ihnen sprechen zu dürfen. Jeden Tag, wenn ich in meinem Garten sitze, sehe ich in einiger Entfernung Flugzeuge vorbeifliegen. Obwohl sie so weit entfernt sind, kann ich das Logo ihrer Fluglinie erkennen. Gelungenes Marketing beginnt mit der Entwicklung des richtigen Logos...«

Interessante Frage

Eine interessante Frage ist beim Einstieg in vielerlei Hinsicht nützlich. Sie regt zum Mitdenken an und macht neugierig. Was ist die Besonderheit der interessanten Frage? Im Vortrag wird sie häufig eine rhetorische Frage⁸ sein, die gleich vom Redner selbst beantwortet wird. (Hinweis: Sie konnten das soeben erleben. Der vorletzte Satz, den Sie hier gelesen haben, war eine Frage der Gattung »rhetorische Frage«, die gleich danach beantwortet wurde.)

Die interessante Frage kann andererseits auch einen ganzen Themenkomplex aufwerfen, der erst im Laufe des Vortrages beantwortet wird. Dabei kann der Sprecher im Verlauf der Ansprache wiederholt auf die Frage verweisen.

Die interessante Frage steht dem nächsten Punkt, der überraschenden Tatsache sehr nahe, da sich interessante Fragen aus ungewöhnlichen Tatsachen ergeben. Der Unterschied ist lediglich, ob die interessanten Fakten als Frage oder als Aussage formuliert werden.

Überraschende Tatsache

Eine ungewöhnliche Definition oder eine überraschende Tatsache weckt ebenfalls Interesse und regt zum Nachdenken an.

8 Die rhetorische Frage ist eine Frage, auf die keine Antwort erwartet wird. Sie ist ein Stilmittel eines Redners, der damit eine Aussage unterstreichen will. Mehr dazu im Kapitel »Die rhetorische Frage«.

Tipp

Recherchieren Sie Fakten, die überraschen, und liefern Sie dazu einige beeindruckende Zahlen oder Vergleiche.

Beispiele

Frau Fischer besuchte unlängst einen Vortrag über Naturschutz und musste noch lange über den Einleitungssatz des Redners nachdenken: »Der Amazonasregenwald ist größer als Westeuropa. In den letzten dreißig Jahren wurde im Amazonasgebiet eine Fläche der Größe Frankreichs abgeholzt.«

Herrn Moser ging es bei den einführenden Worten eines Redners zum Thema EU ganz ähnlich. Diese Aussage hat sich in seine Erinnerung eingepreßt: »200.000 Bauernhöfe verschwinden jährlich in der EU, alle drei Minuten einer. Das ist nicht nur für die Landwirtschaft, sondern auch für die Konsumenten problematisch.«

Wenn überraschende Tatsachen in Frageform verpackt werden, dann ergibt sich eine geniale Mischung mit dem vorigen Punkt »Interessante Frage«:

Beispiel

Ein Redner der technischen Universität begann seine Ausführungen beispielsweise mit der überraschenden Frage: »Ist der Meeresspiegel auf beiden Seiten des Panamakanals unterschiedlich hoch?« Im Laufe seines Vortrages ging er dann näher auf diese Frage ein.

Provokative These und paradoxe Aussage

Eine provokative These, wobei der Redner einer gängigen Meinung widerspricht oder eine paradoxe Idee aufzeigt, ist ein weiteres Werkzeug für einen starken Einstieg. Die Aussage dient im Vortrag als Grundlage für den weiteren Aufbau.

Das Interessante am Paradoxon ist der tatsächliche oder scheinbare Widerspruch und der Doppelsinn. In der Rhetorik sind es meist scheinbare Widersprüche, die sich bei genauerer Analyse auflösen.

Einige Beispiele für provokative Thesen und paradoxe Aussagen:

- »Sie können Ihre Mitarbeiter nicht motivieren, sehr wohl aber demotivieren! Jeder Mensch kann sich nur selbst motivieren.«
- »Das Leben ist der Tod, und der Tod ist das Leben.«
- »Wenn Sie in Eile sind, lassen Sie sich Zeit.«
- »Wenn jemand den Sinn des Lebens erklärte, hätte das Leben seinen Sinn verloren!«
- »Weniger ist mehr.«
- »Wer sein Leben gewinnen will, der wird es verlieren.«



Tipp

Wie Sie an den Beispielen sehen, ist die Verwendung eines paradoxen Einstiegs anspruchsvoll und zeichnet sich durch eine Langzeitwirkung aus – der Zuhörer muss das Gehörte erst »verdauen«. Setzen Sie provokative Thesen und paradoxe Aussagen daher wohldosiert ein.

Geheimnis lüften oder Problemlösung ankündigen

Hat ihr Vortrag das Ziel, Hilfsmittel zur Lösung bestimmter Probleme Ihrer Zuhörer anbieten zu können, so kündigen Sie das zu Beginn an. Das wird die Spannung steigern und Neugierde entstehen lassen. Ähnliches gilt beim Lüften eines Geheimnisses: Lüften Sie das Geheimnis, wie Ihre Zuhörer ihren Gewinn steigern, lösen Sie das Problem, wie man seine Zeit in den Griff bekommt oder wie man Konflikte besser managt.

Was auch immer Sie ankündigen, muss dann natürlich auch erfüllt werden. Missbrauchen Sie diese Möglichkeit nicht, um Spannung aufzubauen, wenn Sie im Anschluss nichts beziehungsweise nichts Neues zu bieten haben. Sie würden die Gegenwehr des Publikums zu spüren bekommen, wenn sich die ersten kritischen Geister zu Wort melden und Ihre »Problemlösung« anzweifeln.

Aufforderung zum Mitmachen

Eine Aufforderung zur Interaktion bezieht das Publikum ein, indem bestimmte Aktionen verlangt werden:

- Alle Autofahrer mögen bitte die Hände heben!
- Wer hat schon mehr als zehn Vorträge zu diesem Thema besucht?
- Bitte um ein Handzeichen! Wer hat schon mehr als fünf verwandte Vorträge gehört? – Bitte um ein Handzeichen!
- Wenn Sie einverstanden sind, nicken Sie bitte jetzt mit dem Kopf! Wenn Sie nicht einverstanden sind, schütteln Sie bitte jetzt den Kopf!
- Alle, die schon länger als zwanzig Jahre in der Firma sind, heben bitte die Hand! Alle die schon länger als zehn Jahre im Unternehmen sind? Länger als fünf Jahre?
- Stellen Sie sich bitte so in Gruppen auf, dass man die Abteilungszugehörigkeit erkennt.

Die Interaktion bringt Bewegung in die Runde und gibt dem Vortragenden die Möglichkeit, Informationen über sein Publikum zu erhalten.

Beispiel

Der Computerexperte Dr. Dietrich hielt eine Rede vor zirka hundert Personen, die von der Handelskammer eingeladen worden waren. Das Thema war Computersicherheit. Dr. Dietrich hatte schon etliche große Unternehmen beraten und hielt eine perfekte Rede zu den Sicherheitslücken großer Konzerne. Er war ein erfahrener Mann und der Aufbau der Rede war klar und verständlich. Doch er vergaß eine Kleinigkeit – er vergaß sich zu vergewissern, ob die Zuhörer aus vergleichbar großen Firmen kamen, denn nur dann waren seine Beispiele passend, nur dann konnten firmeninterne User Sicherheitslücken darstellen, indem Sie Passwörter falsch verwendeten oder riskante Software installierten.

Der Redner Dr. Jäger, der im Anschluss das Thema weiterführen sollte, bemerkte dies und bevor er fortführte, forderte er die Zuhörer zu einer Interaktion auf: »Wer von Ihnen ist in einem Unternehmen mit mehr als zweihundert Mitarbeitern? – Bitte um ein Handzeichen.« Fünf Personen zeigten auf. »Wer ist in einer Firma mit mehr als zwanzig Arbeitnehmern?« Zehn Zuhörer meldeten sich.

»Das heißt, die meisten sind in Unternehmen mit weniger als zwanzig Mitarbeitern – wer ist in einer Firma mit ein bis fünf Personen?« Sechzig Menschen zeigten auf. Der Redner stellte sich in Folge auf diese unerwartet hohe Anzahl von Kleinstunternehmen ein und behandelte die speziellen Sicherheitsprobleme für kleine Firmen. Schade um Zeit und Mühe von Herrn Dr. Dietrich, er hatte seine ganze Zeit dafür verwendet, Lösungen für Probleme anzubieten, die nur für einen sehr kleinen Teil dieses Publikums relevant waren. Mit der Einstiegsmöglichkeit Interaktionsaufforderung wäre das nicht passiert.

Anekdoten, Metaphern und Zitate

Die gelungene bildhafte Sprache ist eine Bereicherung für jeden Einstieg, aber auch für jede andere Stelle einer Rede. Entscheidend ist der gekonnte Einsatz dieser rhetorischen Werkzeuge. Im Kapitel »[Rhetorische Stilelemente](#)« wurde darauf schon ausführlich eingegangen.

8.4 Baupläne für Reden

Den grundlegenden Bauplan haben wir bereits kennen gelernt: Einleitung – Hauptteil – Schluss. In vielen Fällen reicht diese einfache Struktur aus, viele großartige Reden basieren auf dem dreiteiligen Grundmuster. Für bestimmte Zwecke bieten sich jedoch differenziertere Möglichkeiten an: Baupläne mit fünf Schritten.

8.4.1 Inhalte in eine Feinstruktur bringen

Je nach Zuhörerschaft, Ziel und Situation kann man in seiner Rede eine fein nuancierte Argumentationslinie verfolgen. Diese Gestaltungsmuster basieren auf Fünfsatz-Figuren⁹. Sie ermöglichen sowohl sachliche als auch emotionale Glaubwürdigkeit.

Jeder Bauplan besteht aus fünf Schritten. Fünf ist deshalb eine sinnvolle Obergrenze, da die menschliche Wahrnehmung fünf Elemente gut verarbeiten und merken kann. (Einen anschaulichen Beweis dieser wissenschaftlichen Erkenntnis liefert die simple Tatsache, dass das Zählen mit Hilfe von Strichen unübersichtlich wird, sobald man die »magischen« fünf Elemente überschreitet: III oder IIII kann jeder gut wahrnehmen; für IIIIII ist bereits hohe Konzentration notwendig. Das erklärt auch die Tatsache, dass wir beim Zählen jede Gruppe von fünf Strichen zu einem Block zusammenfassen, indem wir den fünften Strich diagonal darüber setzen.)

- Der erste Schritt ist die Einleitung, die wir im Kapitel »Der Einstieg« kennen gelernt haben. Der Start motiviert die Zuhörer für den Redebeitrag.
- Die Schritte zwei bis vier enthalten die Argumentation, häufig als Pro und Contra, einschließlich einer Begründung. Diese drei Schritte sind der Hauptteil und die eigentliche Besonderheit der fünfteiligen Redebaupläne.
- Der fünfte und letzte Teil ist der Zielsatz. Er macht den Zweck des Vortrages klar. Er enthält beispielsweise eine Aufforderung, eine Zusammenfassung oder eine abschließende Bewertung.

Man beginnt die Planung der Rede ebenfalls umgekehrt zum geschilderten Sprechablauf. Der Vortragende muss sich zunächst überlegen, was sein Zweck ist und welcher Zielsatz am Ende kommt. Dann folgen die begründenden Argumente in Schritt zwei bis vier. Über den Einstieg entscheidet der Sprecher als Letztes.

9 Vergleiche Hellmut Geissner (1982): Rede in der Öffentlichkeit: Eine Einführung in die Rhetorik.

8.4.2 Die wichtigsten Baupläne für Reden

In diesem Kapitel sehen Sie die wesentlichen Aufbaumuster für Vorträge und Reden. Bei allen Varianten ist der letzte Teil der Zielsatz, der als Erstes geplant wird. Der erste Schritt dient als Einstieg, er wird als Letzter geplant. Die drei verbleibenden Sätze sind der Mittelteil. Die Beschränkung auf fünf Schritte hat den Vorteil, dass sie zur Beschränkung aufs Wesentliche zwingt, aber genügend Raum für Erklärungen und Beschreibungen lässt.

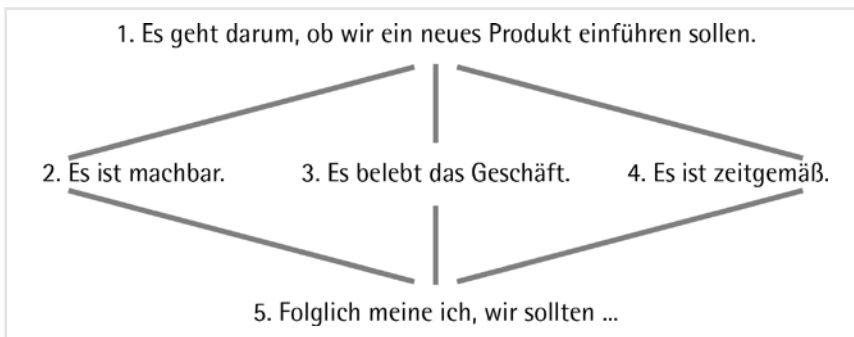
Tipp

Sie können den Aufbau der Baupläne innerhalb der fünf Schritte variieren. Verinnerlichen Sie die Ideen dieser Baupläne – sie sind sehr wirkungsvoll, aber setzen Sie sich dadurch keine Grenzen beim Entwickeln neuer Ideen.



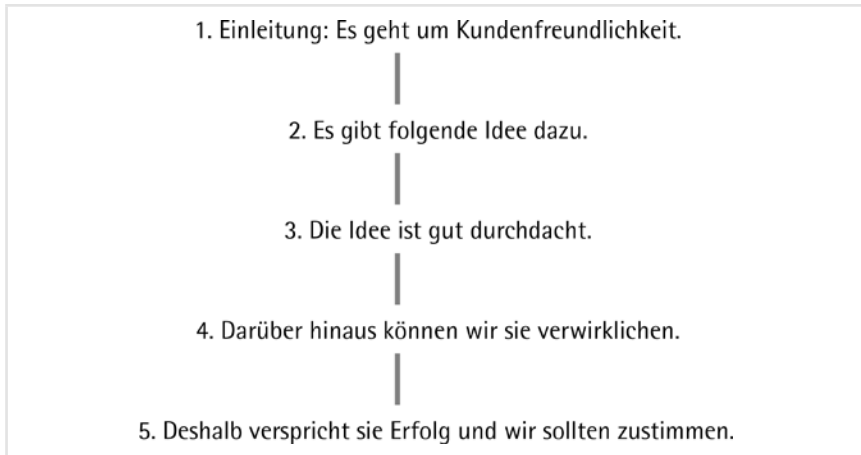
8.4.2.1 Reihenförmiger Bauplan

Die drei Denkschritte im Mittelteil stehen nebeneinander. Punkt zwei, drei und vier sind jeder für sich ein Argument, das neben den anderen existiert. Gemeinsam unterstützen sie die Begründung.



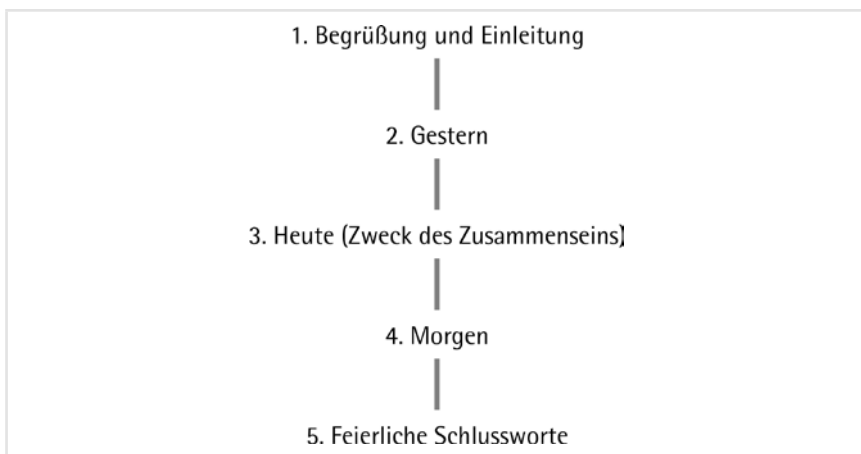
8.4.2.2 Kettenförmiger Bauplan

Die Denkschritte haben einen strengen logischen Aufbau, die drei Argumentationsschritte im Hauptteil bauen aufeinander auf. Dieser Aufbau wird auch als Argumentationskette bezeichnet.



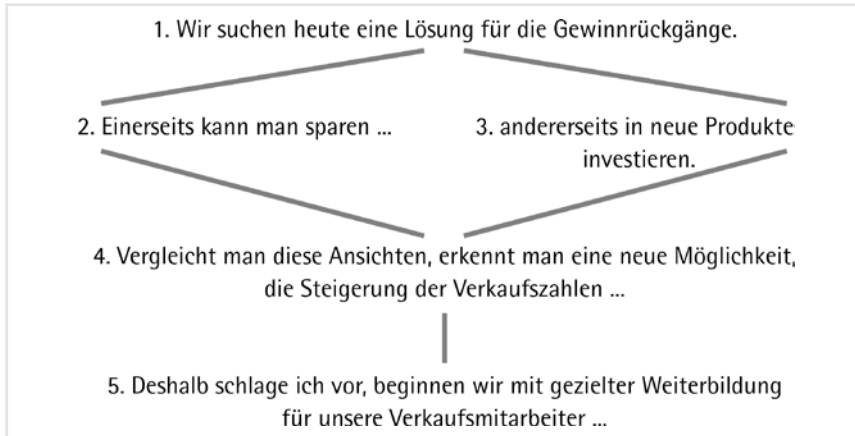
8.4.2.3 Bauplan eines historisch angelegten Vortrages

Eine Version des vorigen Bauplans ist die chronologische Kette, die sich als Drei-Zeiten-Formel besonders für historisch aufgebaute Vorträge anbietet. Geburtstagsreden, Ehrungen oder Verabschiedungsansprachen lassen sich damit sehr gut konzipieren.



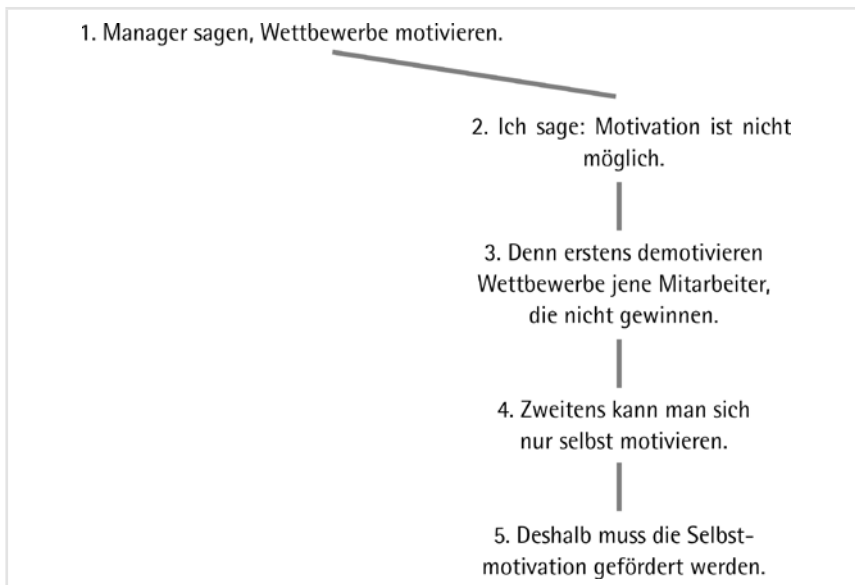
8.4.2.4 Dialektischer Bauplan

Bei diesem klassischen Bauplan werden These und Antithese aufgestellt, woraus eine höhere Lösung, die Synthese gewonnen wird.



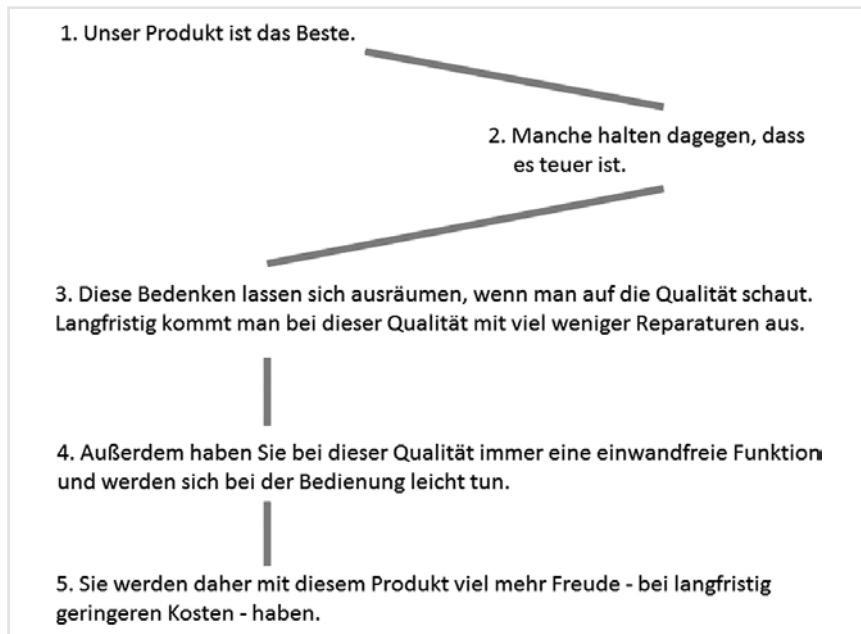
8.4.2.5 Argumentation auf der Linie der Gegenthese

Bei diesem provokanten Bauplan stellt man seine Gegenposition vor und begründet die Vorteile der eigenen und die Nachteile der anderen Lösung.



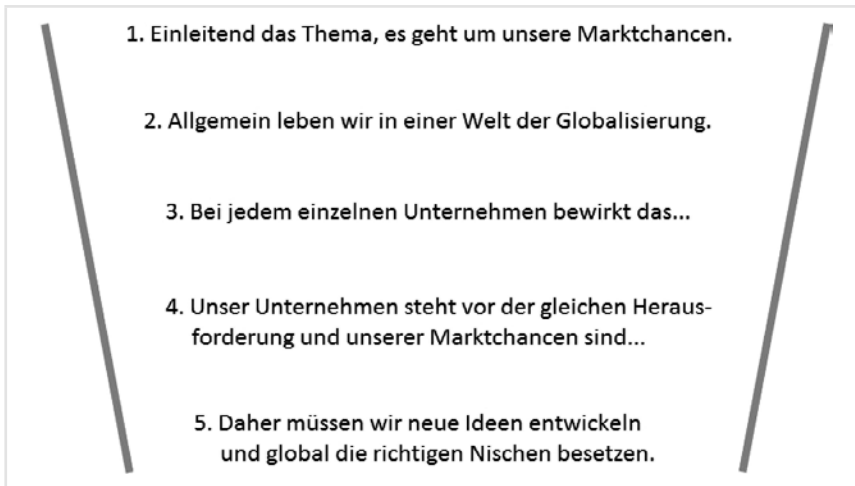
8.4.2.6 Rückkehr zur Ausgangsthese

Dieser Bauplan eignet sich besonders, wenn es einen Einwand gibt, der dem Redner bekannt ist. Er bringt diesen Einwand gleich im zweiten Schritt zur Sprache und begründet dann, weshalb die ursprüngliche These die bessere Lösung bietet. Diese Vorgehensweise ist identisch mit der sogenannten Einwandvornahme, die speziell in der Verkaufsargumentation geschult wird.



8.4.2.7 Vom Allgemeinen zum Besonderen

Ein Rückschluss vom Allgemeinen auf das Besondere ist ein logischer Schritt, den man auch in den Wissenschaften findet. Dieser Bauplan führt von einer globalen Betrachtung zur detaillierten Auseinandersetzung mit dem Thema. Wenn jemand etwa seine Stromrechnung addiert, wendet er allgemeine Gesetze der Mathematik auf seine konkrete Situation an. Da manche Menschen lieber die großen Zusammenhänge und andere eher die individuellen Details betrachten, können Sie diesen Bauplan verwenden, um beide Menschentypen anzusprechen. Aber auch für das Herstellen eines Zusammenhanges zwischen globalen Entwicklungen und konkreten Auswirkungen ist dies eine geeignete Argumentationslinie.



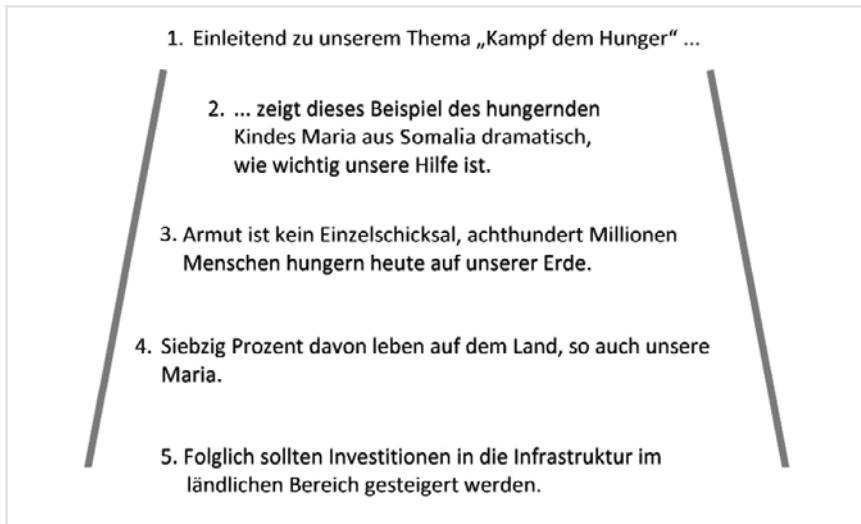
Vom Besonderen zum Allgemeinen

Das ist die Umkehr der Argumentation des vorigen Bauplanes. Hier wird die Erklärung eines einzelnen Details für Rückschlüsse auf ein größeres Ganzes verwendet. Das Hinaufrechnen einer exakten Beobachtung auf die Allgemeinheit ist ebenfalls eine Denkstruktur, die man in den Wissenschaften findet. Beispielsweise wird bei der Erforschung der Wirkung eines Medikamentes von Einzelbeobachtungen auf eine allgemeine Wirkung geschlossen. In der Rhetorik findet sich dieses Muster in der Verwendung eines Beispiels, einer Metapher oder einer Geschichte wieder.

Tipp

Seien Sie vorsichtig mit einer Beweisführung, die auf Einzelbeispielen aufbaut. Einzelereignisse sind zwar sehr plastisch und anschaulich, stehen aber nicht automatisch für eine Allgemeinheit. Wenn Sie versuchen, etwas mittels Einzelschicksalen zu belegen, was nicht der Realität entspricht, sind Sie leicht widerlegbar und schwächen langfristig die Basis Ihrer eigenen Argumente.





Bauplan einer Überzeugungsrede

Der Bauplan für eine Überzeugungsrede ist in besonderer Form dargestellt. Diese Darstellung zeigt mit Hilfe der Spalte »Ebene«, dass wirkliche Überzeugung nur dann gelingt, wenn der Sprecher seine Zuhörer auf deren Ebene emotional abholt, danach sachlich überzeugt und abschließend emotional motiviert.

<i>Ebene</i>	<i>Schritt</i>	<i>Ziel</i>	<i>Beispiel</i>
Z U H Ö R E R	1. Interesse wecken	Kontakt herstellen, Aufmerksamkeit	Begrüßung, Vorstellung Aufhänger...
	2. Themen-übersicht	Thema abgrenzen, Überblick geben	Begriffsdefinition, Geschichte, Globales
S A C H E	3. die wesentlichen Details	Detailwissen, ohne die Zuhörer zu überfordern	Angereichert mit anschaulichen Beispielen und Geschichten
	4. Nutzen und Quintessenz	Nutzen für Zuhörer erarbeiten oder erarbeiten lassen	Argumente, Daten, Vorteile, aber auch Nachteile...
	5. Lerntransfer und Motivation	Sachliche und emotionale Verankerung, Identifikation der Zuhörer	Zusammenfassung, Umsetzung in Realität, Beispiel, wie Ähnliches gut lief Beispiel für gute Wirkung, unterhaltsame Merkhilfen
Z U H Ö R E R			

Abbildung 5: Bauplan Überzeugungsrede

8.4.3 Checkliste Konzeption: von der Idee zum Vortrag

Die folgende Checkliste dient als Hilfe für Ihre effiziente Redeplanung. Gehen Sie bei der Redekonzeption die einzelnen Punkte durch, damit Sie an alles denken.

Checkliste Konzeption: von der Idee zum Vortrag



1. Zielsetzung der Rede, Zielgruppe, Umfeld, Situation

Wer ist mein Publikum? Was hat es für Bedürfnisse? Aktuelle Situation und Umfeld? Was möchte ich mit meiner Rede konkret erreichen? Bei wem und warum? Welchen Aufwand ist es wert?

2. Aufbau der Rede

Wie strukturiere ich meinen Vortrag? Wie soll mein Statement enden, gibt es am Schluss einen Zielsatz? Welche Argumente bringe ich in welcher Reihenfolge? Welche Informationen reiche ich dazu und wann? Wie steige ich ein und wo hole ich meine Zuhörer ab?

3. Visualisierung der Inhalte

Setze ich meine Ideen und Visionen in Bilder um? Wie visualisiere ich Zahlen, Daten und Fakten? Wo abstrahiere ich, wo bleibe ich konkret? Was wird mit welchen Bildern ausgedrückt? Wie setze ich die Bildidee in konkrete visuelle Redehilfsmittel um?

4. Einsatz von Medien und Technik

Welche Hilfsmittel unterstützen meinen Vortrag? Was muss ich technisch vorbereiten? Wie gelingt ein gezielter und behinderungsfreier Einsatz der gewählten Mittel?

5. Der persönliche Auftritt

Vermittle ich Sicherheit und Überzeugung im persönlichen Vortrag? Wie gewinne ich Sicherheit? Was brauche ich zum »Fliegen, um mit meinem Publikum abzuheben«? Wie werden meine Stimme und Körpersprache zu einem Genuss für die Zuhörer?

6. Interaktive Elemente in der Rede

Integriere ich Zweiweg-Kommunikation und Interaktion mit den Zuhörern? Wie bereite ich unberechenbare Teile der Rede (Diskussion, Fragen, Einwände, Widerstände, Störungen) vor?

Formular Redebauplan



Dieses Formular unterstützt die Konzeption Ihres Redebauplanes. Damit machen Sie aus rhetorischen Ideen einen Ablaufplan.

Mein Redethema:

Zweck und Ziel meiner Rede (Schluss):

Wichtige Gedanken:

Haben Zuhörer Vorkenntnisse, die ich mir noch aneignen sollte?

Welche Fragen könnte das Publikum stellen?

Welche Erwartungen werden Teilnehmer haben?

Welche Gegenpositionen könnten Zuhörer beziehen?

Welcher Bauplan kommt meiner Argumentation entgegen?

Schritte und Stichworte für die Rede (Planung von unten nach oben – Anfang und Schluss wörtlich notieren!):

Einstieg

1. -----

2. -----

Hauptteil

3. -----

4. -----

Schluss

5. -----

8.5 Sich selbst vorbereiten

Gute Redner strahlen Selbstvertrauen, Sicherheit und natürliche Autorität aus. Wie machen sie das? Gibt es ein Rezept dafür?

Allgemeinrezepte gibt es in der Persönlichkeitsentwicklung nicht, allenfalls un-seriöse. Dennoch können wir an unserer Persönlichkeit arbeiten und unsere na-türliche Autorität fördern.

8.5.1 Natürliche Autorität aufbauen

Wir unterscheiden zwischen verliehener und natürlicher Autorität.

- Verleihe Autorität hat jemand, der Einfluss auf andere hat, weil ihm dazu eine Funktion oder Sanktionsgewalt verliehen wurde. Ein Polizist, der je-manden mit überhöhtem Tempo erwischt hat, kann Macht auf ihn ausüben, ohne dass die Person es gutheißt. Die bestrafte Person kann sich heimlich denken, dass der Staatsdiener ein Dummkopf ist und muss sich trotzdem fügen und die Strafe bezahlen.
- Natürliche Autorität hat jemand, der Einfluss auf andere hat, weil diese ihm Autorität zusprechen. Er hat somit ebenfalls Macht, aber nur so lange, wie

ihm andere diese Autorität verleihen. Gute Beispiele sind Menschen, denen andere freiwillig folgen, weil sie diese als ihre Anführer wollen: Jesus, Lech Walesa oder Martin Luther King. Aber auch der mit großer Mehrheit demokratisch gewählte Betriebsrat eines Unternehmens. Oder das einfache Teammitglied, dessen Koordinationsangebot die anderen gerne annehmen. Oder der Vortragende, dem die Zuhörer Kompetenz und Glaubwürdigkeit zusprechen.

Verleiene Autorität und natürliche Autorität können alternativ, gleichzeitig oder zeitlich versetzt vorhanden sein.

Warum sich Redner natürliche Autorität wünschen

Das Interesse des Publikums ist nicht selbstverständlich. Der Vortragende muss es erst wecken und sich sein Vertrauen erst durch die eigene Glaubwürdigkeit verdienen. Ein Sprecher kann ausschließlich mit natürlicher Autorität Wirkung erzielen, da es beim Denken glücklicherweise

keine Sanktionsgewalt gibt. Daher ist der Aufbau natürlicher Autorität auch so wichtig. Der Redner, der natürliche Autorität ausstrahlt, kann sein Publikum begeistern, faszinieren, unterhalten, motivieren und überzeugen. Deshalb wünscht sich jeder Vortragende möglichst viel natürliche Autorität.

Natürliche Autorität fördern

Da natürliche Autorität immer von den Zuhörern verliehen wird, ist der Einfluss des Vortragenden beim Aufbau einer solchen Autorität begrenzt. Das Einzige, was der Redner tun kann, ist, den Nährboden für Wachstum natürlicher Autorität zu schaffen. Folgende Punkte helfen dabei.

Tipp

So fördern Sie Ihre natürliche Autorität:

- Behandeln Sie andere gerecht, mit Respekt, ohne Vorurteile und ohne Überheblichkeit.
- Leben Sie vor, was Sie »predigen«. Seien Sie Vorbild.
- Seien Sie berechenbar und worttreu.
- Fühlen Sie sich in die anderen hinein und machen Sie diese zu aktiven Mitstreitern. Trauen Sie Ihrem Publikum viel zu und beziehen Sie die Zuhörer, wenn möglich, in Entscheidungen ein.
- Agieren Sie anerkennend und wertschätzend. »Verkaufen« Sie niemanden für dumm.
- Seien Sie kommunikationsbereit und offen für andere. Vermeiden Sie Geheimniskrämerei.
- Wenn Sie eine Entscheidung treffen müssen, tun Sie dies rasch
- und agieren Sie transparent. Legen Sie offen, warum Sie sich so entschieden haben.



Mit natürlicher Autorität haben Sie beste Voraussetzungen, Ihr Publikum zu überzeugen. Aber noch so viel Autorität ersetzt das Üben vor der Rede nicht.

8.5.2 Üben, üben, üben

Gute Redner tragen vor, fühlen sich dabei wohl und lieben den Auftritt vor dem Publikum. Wie kommt das? Gibt es Gene, die diesen Menschen ein gutes Gefühl beim Sprechen in die Wiege legen?

Die gute Nachricht: Es gibt keine Gene für gute Gefühle beim Reden. Die schlechte Nachricht: Es gibt keine Gene für gute Gefühle beim Reden – man muss sich selbst vorbereiten, indem man übt, praktische Erfahrungen sammelt und immer wieder Reden hält.

»Learning by doing« bereichert die Redekunst aller großen Redner. Sprechpraxis ist der einzige Weg, um sich zu verbessern: Praxis vor dem Spiegel, Praxis mit Video, Praxis vor Zuhörern und in Realsituationen.



Tipp

Wenn Sie sich rhetorisch verbessern wollen, dann nutzen Sie jede Gelegenheit zum Üben. Nur durch Redepraxis werden Sie besser vortragen lernen. Praxis ist der beste Lehrer!

Üben Sie jede Rede, bevor Sie sie vor Zuhörern halten. Sie bekommen dadurch

- Sicherheit,
- eine gute Einschätzung der Zeit,
- eine Erinnerungshilfe,
- Anregungen für die Wortwahl,
- Ideen für Betonung und Körpersprache und
- ein Gefühl, ob das ankommt, was Sie sagen wollen.

Sie vermindern damit

- Nervosität,
- Lampenfieber und
- die Unsicherheit, die Rede zum ersten Mal zu halten.

Richtig üben

Der beste Weg zum praxisnahen Üben ist es, wenn Sie die Situation nachempfinden, in der die Rede wirklich stattfinden wird. Die »Bühne« sollte möglichst genauso angeordnet sein, wie das bei der tatsächlichen Veranstaltung sein wird. Wenn ein Tisch vorhanden ist, sollte die Übung mit Tisch stattfinden oder wenn ein Flipchart im Raum steht, sollte die Redepraxis mit Flipchart stattfinden. Wenn technische Hilfsmittel verwendet werden, dann ist es sinnvoll, beim Üben dieselben Werkzeuge zu verwenden. Damit beugt man Problemen mit der Handhabung vor:

- Wo steht man in welchem Teil der Rede?
- Wann blättert man den Flipchart um? Wie blättert man ihn um?
- Wie geht man mit leeren Stiften um?
- Wann schaltet man Licht ein und Beamer aus?
- Wie schreibt man groß genug?

Um Sicherheit in Körpersprache und Aussprache zu bekommen ist das Aufzeichnen mit Smartphone oder Videokamera die beste Lösung. Auch das Üben vor dem Spiegel inklusive Tonaufzeichnung sind brauchbare Hilfsmittel beim Training.

Richtiges Üben und gute Redepraxis sind zugleich eine sehr gute mentale Vorbereitung. Die Inhalte werden verinnerlicht und mentale Sicherheit aufgebaut.

8.5.3 MentaleEinstimmung für den Redner

»Mental« heißt aufs Denken bezogen. Unser Denken in Bildern, Wörtern und Tönen beeinflusst unser Handeln und Fühlen. Somit ist mentale Kraft eine geeignete Hilfe für jeden Redner. Eine gute mentale Einstimmung vermindert Lampenfieber und fördert selbstbewusstes Auftreten.

»Unser Leben ist das, wozu es unsere Gedanken machen.«

Marc Aurel

Mentale Kraft gewinnt man durch Praxis und durch bewusstes Formulieren von positiven Selbstbotschaften und Vorstellungen.

Mentale Vorstellung stützt sich auf folgenden Grundsatz:

Wichtig

Jede Vorstellung verwirklicht sich, wenn es real möglich ist.





Tipp

Stellen Sie sich positive Dinge vor und formulieren Sie optimistische Selbstgespräche, um Ihren Redeerfolg mental zu programmieren.

Ein mentales Leistungsexperiment

Im Leistungssport hat der Amerikaner James Loehr¹⁰, der viele Jahre erfolgreich Spitzensportler trainierte, eine interessante Untersuchung durchgeführt. Er erforschte Leistung bei Sportlern und entdeckte in seiner Studie folgende Zustände:

Hohe Energie:

- Positive hohe Energie: Freude und Begeisterung
- Negative hohe Energie: Druck und Angst

Geringe Energie:

- Positive geringe Energie: Gelassenheit und Heiterkeit
- Negative geringe Energie: Langeweile und Lustlosigkeit

Die Studie ergab folgendes Ergebnis: Leistung erfordert Energie. Negative Energie ist besser als gar keine. Die durchschnittliche Leistung mit hoher negativer Energie lag allerdings nur bei sechzig Prozent des Leistungspotenzials eines Athleten. Die Leistung mit positiver hoher Energie lag hingegen im Durchschnitt bei neunzig Prozent des Leistungspotentials. Unter Druck und Angst ist somit nur eine Leistung etwas über der Hälfte des Erreichbaren möglich.

Erkenntnisse für Vortragende:

1. Hohe positive Energie mit Freude und Begeisterung ist der anstrebenswerte Zustand auf dem Weg zum Erfolg als Redner!
2. Hohe positive Energie mit Freude und Begeisterung ist auch der beste Zustand des Publikums.



Tipp

Bringen Sie sich und Ihr Publikum in den Zustand hoher positiver Energie. Mit Freude und Begeisterung ermöglichen Sie maximale Leistungen!
Wie kann man sich in diesen Zustand versetzen? Hier sind die wichtigsten Möglichkeiten der mentalen Einstimmung zusammengefasst.

10 Vergleiche James Loehr in Bertold Ulsamer (1994): NLP in Seminaren

Mentale Einstimmung

- Wenn Sie sich vorstellen, wie Sie die Rede bereits erfolgreich vor Ihren Zuhörer halten, erleichtern Sie sich die tatsächliche Aktion. Stellen Sie sich vor, wie Sie die Rede bereits exzellent vorgetragen haben. Schließen Sie die Augen. Sehen, hören und fühlen Sie, dass Sie viel Selbstvertrauen und natürliche Autorität ausstrahlen. Sie erkennen klar, was die Erfolgsfaktoren sind und wie Sie solche Reden bestens halten können.
- Denken Sie – knapp bevor Sie die Rede beginnen – an eine Situation, in der Sie sich sehr selbstbewusst und kompetent gefühlt haben. Nehmen Sie diese bildhafte Vorstellung und alle ihre Energie spendenden Gefühle mit in Ihren Vortrag.
- Legen Sie sich positive Selbstgespräche zurecht, die Sie mental stärken.
- Gehen Sie beim Redestart die folgende mentale Checkliste durch.

Mentale Checkliste



- Technik, Medien überprüft, Manuskript vorbereitet.
- Mein Äußeres, Kleidung, ... ist okay.
- Ich habe eine Absicht/ein Ziel/einen Plan.
- Ich suche den Blickkontakt mit dem gesamten Publikum.
- Ich Sorge dafür, dass es mir gut geht.
- Ich habe eine aufrechte Haltung und einen sicheren Stand.
- Ich atme bewusst!
- Ich spreche mit voller Stimme aus Brust und Bauch – Ich habe etwas zu sagen und ich will jetzt sprechen!

Verinnerlichen Sie diese Checkliste und gehen Sie sie kurz vor jeder Rede noch einmal durch.

9 Trainingslektionen

Mit den Trainingslektionen üben Sie Reden in praxisnahen Situationen. Jede Aufgabe hat einen Schwerpunkt, der ein rhetorisches Werkzeug lehrt und zu der speziellen Redesituation passt. Im Anschluss finden Sie je eine Musterlösung mit Erklärungen und Informationen zu den Trainingsschwerpunkten.

Die größten Fortschritte machen Sie, wenn Sie die folgende Reihenfolge einhalten:

1. Die Trainingsaufgabe lösen.
2. Ihre Lösung mit den Aufarbeitungsfragen reflektieren.
3. Anregungen aus der Musterlösung einbeziehen.
4. Inhalte und Übungen zum Trainingsschwerpunkt durchführen.

Die einzelnen Trainings werden zunehmend anspruchsvoller. Deshalb ist es vorteilhaft, wenn Sie der hier vorgegebenen Reihenfolge folgen.

Wollen Sie nur bestimmte Inhalte auswählen und trainieren, spricht aber nichts dagegen, beliebige Stellen des Trainingsteiles herauszugreifen. Das ist speziell für fortgeschrittene Redner sinnvoll.

9.1 Redestart: So beginnen Sie schon wirkungsvoll

Training 1



Trainingsschwerpunkt: Bewusste Wortwahl – Abholen und Führen beim Redestart.

Ihre Zuhörer: Fünfzehn bis dreißig unterschiedliche Personen.

Situation: Sechs universelle Situationen, die im Folgenden beschrieben werden.

Ziel: Finden Sie Eröffnungsworte nach dem Muster Abholen – Führen.

Schwerpunkt: Sprachlich Abholen – Führen/Zauberei mit Worten

Rhetorische Meister verstehen es, Sprache besonders effizient einzusetzen, so dass sie andere mit magisch anmutender Leichtigkeit abholen und führen. Eine Untersuchung dieser exzellenten Redner bringt ein Muster ans Tageslicht und macht es für jedermann erlernbar.

Um die Zuhörer mit Ihren Worten abzuholen, sagen Sie etwas, was momentan sicher für alle Zuhörer stimmt:

»Während Sie bereits sitzen ...«

Verbinden Sie diesen Satz mit einem weiteren, der Ihr Publikum sachte in die Richtung führt, in die Sie das Denken der Zuhörer steuern wollen:

»... können Sie sich schon darauf freuen, was Sie hier erfahren werden!«

Probieren Sie das gleich in dieser Trainingseinheit aus!

1. Einige Teilnehmer sind noch nicht im Saal. Beginnen Sie dennoch Ihren Vortrag und führen Sie dazu hin, wie wichtig Ihnen Pünktlichkeit ist.

Ihre Worte für das Abholen:

Ihre sprachliche Führung:

2. Die meisten Zuhörer blicken bereits nach vorne, führen Sie dazu hin, dass Sie sich über ihr Interesse freuen.

Ihre Worte für das Abholen:

Ihre sprachliche Führung:

3. Der Vortrag findet an einem sonnigen Tag statt, führen Sie dazu hin, dass Sie über etwas Schönes sprechen werden.

Ihre Worte für das Abholen:

Ihre sprachliche Führung:

4. Es könnte sein, dass einige Zuhörer den Zweck ihrer Anwesenheit in Frage stellen. Führen Sie dazu hin, dass es gut ist, nichts ungefragt zu übernehmen.

Ihre Worte für das Abholen:

Ihre sprachliche Führung:

5. Das Publikum ist kritisch gegenüber der Firmenleitung eingestellt. Laden Sie es dazu ein, konstruktiv eine Verbesserung einzuleiten.

Ihre Worte für das Abholen:

Ihre sprachliche Führung:

6. Abschließend eine vielfältig einsetzbare Formulierung, bei der Sie das Publikum vom Zuhören dazu hinleiten, dass das Thema für den Beruf wichtig ist.

Ihre Worte für das Abholen:

Ihre sprachliche Führung:

Musterlösung:

Links finden Sie den Lösungsvorschlag. In der rechten Spalte finden Sie Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten. Überlegen Sie in jeder Phase der Musterlösung, wie sie Ihre Lösung bereichert. Lenken Sie Ihren Fokus des Weiteren auf das, was bei Ihrer Lösung positiv und gelungen ist! Entwickeln Sie Spaß am Gestalten verschiedener Möglichkeiten!

Musterlösung

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
<p>1. Einige Teilnehmer sind noch nicht im Saal, Sie beginnen den Vortrag:</p> <p>»Obwohl wir noch nicht vollzählig sind, erlaube ich mir zu beginnen ...</p> <p>... und daran können Sie bereits erkennen, dass mir gutes Zeitmanagement wichtig ist.«</p>	<p>Der erste Teil des Satzes holt ab und beschreibt das, was tatsächlich zutrifft.</p> <p>Der zweite Teil führt zu einer Aussage, die den Zuhörern vermittelt, dass dem Redner pünktliches Erscheinen wichtig ist und signalisiert, dass auf Personen, die zu spät kommen, nicht gewartet wird.</p>

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
<p>2. Wenn bereits die meisten Zuhörer nach vorne blicken:</p> <p>»Mir fällt auf, Sie sehen bereits gespannt nach vorne ...</p> <p>... und es freut mich, dass Sie diesem Thema so viel Interesse entgegenbringen.«</p>	<p>Zu Beginn wird mit einer Beschreibung abgeholt, die für jeden beobachtbar ist.</p> <p>In Folge wird dies mit Interesse gleichgesetzt und Freude darüber kundgetan. Ein positiver Anfang, der Interesse weckt!</p> <p>Wenn alle nach vorne blicken, ist dieser Beginn universell einsetzbar. Falls nicht, sagen Sie: »Während einige noch Ihre Schreibutensilien zurechtlegen ...</p> <p>... und uns damit ihr Interesse signalisieren, darf ich – meine Damen und Herren – mit meinen Ausführungen beginnen.«</p>
<p>3. Der Vortrag findet an einem sonnigen Tag statt:</p> <p>»Während wir im angenehmen Schatten sitzen und die Sonne einen weiteren wunderbaren Tag ankündigt, ...</p> <p>... darf ich über etwas sprechen, das sehr gut zu dem schönen Wetter passt.«</p>	<p>Abgeholt wird damit, dass die Sonne scheint.</p> <p>Geführt wird zu einer Verknüpfung des schönen Wetters mit einem erfreulichen Thema. Diese Worte sorgen für sonnige Gemüter.</p>
<p>4. Es könnte sein, dass einige Anwesende sich fragen, warum sie hier sind:</p> <p>»Möglicherweise fragen Sie sich, warum Sie hier sitzen, ...</p> <p>... und es ist gut, wenn Sie sich das fragen, denn Sie sollten nichts ungefragt übernehmen ...«</p>	<p>Hier das Abholen mit einer Frage, die bei dieser Zuhörergruppe nahe liegt.</p> <p>Danach wird dieser Zweifel positiv umgedeutet und es wird gewürdigt, wenn jemand etwas kritisch hinterfragt.</p>
<p>5. Das Publikum ist kritisch gegenüber der Firmenleitung eingestellt:</p> <p>»Möglicherweise kritisieren einige von Ihnen die Vorgehensweise der Firmenleitung, ...</p> <p>... und weil Kritik, die konstruktiv eingebracht wird, Basis für Verbesserungen ist, möchte ich dazu einladen, dass wir ...«</p>	<p>Der erste Teil des Einstiegs spricht eine latent vorhandene Kritik an.</p> <p>Der zweite Teil zeigt »Kritik« in einem nützlichen Licht und führt zu der Einladung, konstruktiv mitzumachen.</p>

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
<p>6. Vielfältig einsetzbar:</p> <p>»Während Sie meine Stimme vernehmen, ...</p> <p>... wird Ihnen vielleicht schon klar, dass dieses Thema auch für Ihren Beruf wesentlich ist.«</p>	<p>Wenn ein Redner spricht, ist das Hören der Stimme etwas, was grundsätzlich korrekt ist. Daher ist dies zum Abholen sehr universell einsetzbar.</p> <p>Im folgenden Schritt wird von dieser Tatsache zum Beruf der Teilnehmer geführt.</p>

Reflexion und Aufarbeitung

Nehmen Sie sich Zeit, Ihre Einstiegsworte aufzuarbeiten. Reflexion bringt Kenntnis über Stärken und Schwächen der eigenen Leistung und ist somit ein wichtiger Schritt für persönliches Wachstum.

Betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie gelang mir das Abholen mit meinen Worten?	Wie habe ich mit meinen Worten geführt?
Was gefällt mir an meiner Lösung?		
<i>Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!</i>		
Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?		
<i>Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.</i>		
Wie ging es mir mit dem Trainingsschwerpunkt »Abholen – Führen«?		
Mir gefällt an diesem Muster:		
Ich habe dazu folgende Fragen:		

Bewusste Wortwahl mit Hilfe der Kriterien von »Abholen und Führen« ist ein nützliches Sprachwerkzeug für den Redestart, aber auch für andere Teile eines Vortrages. Wenn Sie Antworten auf Ihre Fragen finden und Ihr Abholen – Führen vertiefen wollen, dann lesen Sie auf den nächsten Seiten mehr zu diesem Trainingsschwerpunkt.

9.1.1 Abholen – Führen

Der Kommunikationsschritt »Abholen – Führen« ist eine Sequenz, die oft unbewusst läuft. Wenn Sie mit ihrem Gegenüber guten Kontakt haben, wird es Ihnen folgen – und umgekehrt. Will ein Redner dies bewusst nutzen, um seine Zuhörer zu begleiten, muss er sie vorher in ihrer Welt abholen.

9.1.1.1 In der Welt der Zuhörer

Das sprachliche Muster »Abholen – Führen« ist eine einfache und nützliche Form, mit der man Zuhörern in deren Welt, ihrem ganz persönlichen Lebenszusammenhang also, begegnen und sie dort abholen kann.



Tipp

Die Zuhörer werden sich von Ihnen leiten lassen, wenn Sie sie in ihrer Welt abholen und die Dinge mit ihren Augen sehen.

Jedem Menschen tut es gut, in seiner Welt verstanden zu werden, denn das ist die Wirklichkeit, in der er sich auskennt und sich zu Hause fühlt. Gegenseitiges Verständnis und Austausch mit jemand anderem, der sich in der gleichen Welt aufhält, fallen leicht. Wenn der Vortragende in dieser Realität agiert, wird er auch verstanden werden.

In der Kommunikation erfolgt diese Suche nach der gemeinsamen Welt unbewusst und automatisch. Menschen suchen nach Gemeinsamkeiten in Herkunft, Bildung, Beruf, Familie, Hobbys oder politischer Einstellung und finden sich in beiden bekannten Welten, über die man gerne und gut redet. Oder sie finden keine Gemeinsamkeiten und haben sich wenig zu sagen.



Tipp

Sie leben ebenfalls in Ihrer eigenen Wirklichkeit und haben Ihr Modell der Realität. Dieses Weltbild beeinflusst Ihre Art zu denken, handeln, fühlen und kommt in dem, WAS Sie sagen und WIE Sie mit Ihren Zuhörern reden, zutage! Alles, was Sie sagen, sagt viel über Sie selbst aus.

Als Vortragender sollten Sie Ihre eigene Wirklichkeit kennen und sich bewusst in die Welt Ihrer Zuhörer einfühlen, um sie besser zu verstehen und besser begleiten zu können.

Abholen kann man nicht nur mit Worten. Alles, was eine Angleichung an die Ebene der Zuhörer ist, öffnet die Türen zu deren Wirklichkeit. Holen Sie Ihr Publikum ab, indem Sie

- Tempo und Rhythmus Ihres Vortrages anpassen,
- Ihre Wortwahl auf die Zuhörer abstimmen,
- die richtige Kleidung wählen,
- mit Körpersprache und Stimme dem Publikum näher kommen,
- Einstellung, Werte und Bewertungen, aber auch Befürchtungen und Konflikte kennen,
- Ziele der Zuhörer erkennen.

9.1.1.2 Sprachliche Leadership

Wenn Sie Ihre Zuhörer abgeholt haben und eine gute Verbindung aufgebaut ist, können Sie beginnen, sie zu führen und die sprachliche »Leadership«, die Führung zu übernehmen. Wichtig: Vor jedem weiteren Führungsschritt müssen Sie überprüfen, ob Sie noch in der Welt der Teilnehmer sind und diese gegebenenfalls erneut abholen. Andernfalls geht Ihre sprachliche Leadership verloren. Bei einem großen Publikum stellt das permanente Abholen sicher, dass Sie mit möglichst vielen Zuhörern Kontakt halten. Das Abholen steht immer vor dem Führen!

Vage Sprache

Allgemeine Formulierungen haben den Nachteil, dass sie sehr unspezifisch sind. Dennoch setzen gute Redner vage Sprache beim Abholen bewusst ein. Setzen Sie unspezifische Wortwahl dann ein, wenn kein Anhaltspunkt vorhanden ist, was in den Zuhörern vorgeht, beispielsweise in der Anfangsphase vor einem unbekannten Publikum.

Tipp

Übertreiben Sie die vage Sprache nicht und bringen Sie im Anschluss ausreichend klare und verständliche Inhalte. Aufgrund der vagen Worte würde man sonst nicht wissen, woran man ist und Ihnen vorwerfen, wie ein Politiker zu agieren – viel zu reden und nichts zu sagen.



9.1.1.3 Manipulation

Jedes Wissen kann unterschiedlich eingesetzt werden und es liegt an Ihnen, Ihr Know-how der Zielgruppe angemessen zu vermitteln. Es liegt ja auch in Ihrer Hand, ein Küchenmesser für nützliche Dinge anstatt für Verbrechen zu verwenden.

Vorsicht – die Erste: Wenn Sie das Modell Abholen – Führen oder andere psychologische Modelle verwenden, um Menschen zu ihrem Nachteil zu manipulieren, wird das früher oder später durchschaut und führt zu Vertrauens- und Autoritätsverlust.

Vorsicht – die Zweite: Wenn Sie Abholen – Führen nur als Technik verstehen, um selbst daraus Vorteile zu ziehen, wird dies nicht funktionieren. Wenn Sie als Redner an den Menschen und ihren inneren Prozessen kein wirkliches Interesse haben, wird das Abholen oberflächlich und unecht wirken. Menschen spüren bei unehrlichem Vorgehen sehr schnell, dass etwas nicht stimmt, da das Verhalten nicht authentisch ist.

9.2 Vortrag eines Reiseleiters: So stellen Sie Besuchern Ihre Heimat vor

Probieren Sie als Nächstes diese sehr gute Redeübung, bei der Sie sich in die Rolle eines Reiseleiters hineindenken und Ihre Heimat präsentieren.



Training 2

Trainingsschwerpunkt: Sich klar und verständlich ausdrücken.

Ihre Zuhörer: Eine Reisegruppe von zirka zwanzig schweizer Touristen aus, die Ihre Heimat besichtigen.

Situation: Sie sind ein Reiseleiter und beginnen den Vortrag vor einer wichtigen Sehenswürdigkeit Ihrer Heimat. Beschreiben Sie, was für die Touristen interessant ist – stellen Sie sich vor, dass die Führung danach weitergeht.

Ziel: Kurzweilige Information über die Sehenswürdigkeiten und geschichtliche Hintergründe.

Fragen zur Redeplanung:

Entdecken Sie, wie folgende Überlegungen unbeschwert zu einer Rede führen.

- Welche Erwartungen und Wünsche haben diese Gäste aus der Schweiz?
- Welche Bedürfnisse haben Gäste im Urlaub allgemein?
- Womit höre ich auf – welcher Schluss passt zur Situation?
- Welche Punkte bringe ich im Hauptteil?

- Womit beginne ich – welcher Einstieg weckt das Interesse der Anwesenden?
- Wie spreche ich meine Zuhörer an – wie stelle ich Kontakt her?
- Wie kann ich Geschichte spannend vermitteln? Welche anregenden Zusätze erhöhen die Verständlichkeit?

Bausteine und Ideen:

- Suchen Sie sich aus einem Reiseführer die wichtigsten Informationen über jene Sehenswürdigkeit, die Sie beschreiben wollen.
- Touristen, die Geld für eine Reise ausgeben, wollen interessante Informationen und staunen gerne über spannende Details.
- Die Gäste sind zufrieden, wenn sie meinen, es habe sich ausgezahlt, an diesen Ort zu reisen. Präsentieren Sie verblüffende und beeindruckende Zahlen und Fakten der Region.
- Suchen Sie zusätzliche Erzählungen oder historische Begebenheiten, die Geschichtliches lebendig machen.

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau für die Ansprache vor der ersten Sehenswürdigkeit.

Entwickeln Sie eine Reiseleiterrede und stellen Sie Ihre Heimat vor. Drücken Sie sich prägnant aus, sprechen Sie verständlich, in kurzen Sätzen und mit die Verständlichkeit fördernden Zusätzen.

Musterlösung:

Bei der Musterlösung wird die Touristengruppe aus der Schweiz durch Wien geführt. Beim Michaelertor auf der Rückseite der Hofburg startet der Reiseleiter.

Nutzen Sie unsere Musterrede als Anregung für Ihren eigenen kreativen Entwurf an ihrem Ort der Wahl. Links ist unser Vorschlag, rechts die Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten.

Überlegen Sie in jeder Phase der Musterlösung, welche Tipps Ihre Lösung bereichern können. Lenken Sie Ihren Fokus des Weiteren auf das, was bei Ihrer Lösung positiv und gelungen ist! Sie werden schon bald Spaß an den unterschiedlichen Formulierungsvarianten entwickeln.

Musterlösung

Unser Vorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
... (Blickkontakt) ...	Der Redner im Beispiel stellt Blickkontakt her und wartet, bis alle bereit sind
<p>Grüezi, liebe Gäste aus der wunderschönen Schweiz! Es freut mich, Sie hier in Wien bei diesem Kaiserwetter – wie der Österreicher zu sagen pflegt – begrüßen zu dürfen.</p>	<p>Da es sich ausschließlich um Schweizer handelt, beginnt er die Einleitung mit dem bekannten eidgenössischen Gruß »Grüezi, ...«.</p> <p>Dann folgt ein Kompliment an das Land der Gäste und ein gelungenes Wortspiel, bei dem ein Stück Sprachverwendung des besuchten Landes einfließt. Das »Kaiserwetter« wird bewusst beim Eingang zur ehemaligen Kaiserresidenz angesprochen.</p>
Wir befinden uns hier auf der Rückseite der Hofburg.	Zunächst gibt es eine allgemeine Orientierungsinformation.
<p>Das Hofburgareal, in das wir jetzt gleich gehen werden, beherbergt achtzehn Trakte, Zweitausendsechshundert Räume und neunzehn Höfe. Die Hofburg ist heute Bundespräsidenten-Palais, Reitschule, Nationalbibliothek, Museum und Kongresszentrum. In ihren Mauern arbeiten mehr als viertausend Personen.</p>	<p>Dann kommen etliche interessante und verblüffende Details über die Sehenswürdigkeit.</p>
<p>Für Besucher ist die Hofburg vor allem ehemalige Kaiserresidenz und Schatzkammer. Sie werden hier Gelegenheit haben, Reichskleinodien der deutschen Kaiser zu sehen. An der Kaiserkrone Ottos des Großen, der Stephansbursa Karls des Großen, an Reichsschwert und Zepter knüpft sich so unglaublich viel abendländische Geschichte, dass Sie begeistert sein werden.</p>	<p>Welche interessanten Informationen haben Sie bei Ihrer Reiseleiterrede gefunden?</p> <p>Im Mittelteil wird darauf hingewiesen, was jede Person in der Schatzkammer erwartet und worauf sich die Besucher freuen dürfen.</p>
<p>Bevor wir hineingehen, bitte ich Sie, Ihren Blick auf dieses Gebäude zu richten. Es handelt sich dabei um das Loos-Haus, das zu seiner Eröffnung 1909 eine Revolution in der Architektur darstellte, da es mit nackter Schlichtheit seiner Zeit vorauseilte.</p>	<p>Abschließend der Hinweis auf ein historisches Gebäude. Diese Erklärung wird hier mit einer geschichtlichen Anekdote verwoben, wodurch das Erzählte sehr lebendig wird.</p>

Unser Vorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
Der Monarch Kaiser Franz Josef war von der Modernität dieses Gebäudes weniger angetan. Man erzählt sich, dass er bei Fertigstellung beschloss, diesen Eingang zur Hofburg nie wieder zu benutzen, da das Gebäude sein Auge beleidige.	Haben Sie ebenfalls eine geschichtliche Begebenheit in Ihre Lösung eingebaut?
Lassen Sie uns nun bitte weitergehen – folgen Sie mir!	Weil die Führung noch nicht zu Ende ist, gibt es keinen echten Schluss, sondern nur eine Aufforderung zum Weitergehen.

Reflexion und Aufarbeitung

Nun benötigen Sie Zeit für das Aufarbeiten Ihrer Rede. Reflexion bringt Kenntnis über Stärken und Schwächen der eigenen Leistung und ist ein wichtiger Schritt für persönliches Wachstum.

Betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich das Ziel erreicht?	Wie konnte ich die Zuhörer abholen?	Wie habe ich die Bedürfnisse des Publikums berücksichtigt ?
Was gefällt mir an meiner Lösung?			
<i>Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!</i>			
Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?			
<i>Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.</i>			
Wie ging es mir mit dem Trainingsschwerpunkt »Verständlichkeit«?			
Was mir wichtig erscheint, um verständlich zu agieren:			
Was mir dabei noch nicht klar ist:			

Wenn Sie sich im Bereich Verständlichkeit noch verbessern wollen, lassen Sie folgende Informationen in zukünftige Reden einfließen.

9.2.1 Klar und verständlich sprechen

Die Rede ist in hohem Maß ein Monolog. Je kleiner der Zuhörerkreis, desto eher wird ein Dialog möglich, der die Hörer einbezieht. Ist ein Austausch mit dem Publikum möglich, kann der Sprecher durch Fragen feststellen, ob er verstanden wurde. Je weniger diese Chance besteht, umso mehr muss ein Redner trainieren, verständlich aufzutreten.



Tipp

Seien Sie sich stets bewusst: Gehört ist nicht verstanden!

Faktoren der Verständlichkeit

Folgende Faktoren der Verständlichkeit stellen ein optimales Übermitteln von Informationen sicher:

- Kurze Sätze,
- Verwendung von Verben/ Zeitwörtern,
- Einfachheit und Klarheit,
- Gliederung, Ordnung,
- Kürze, Prägnanz,
- anregende Zusätze.

9.2.1.1 Kurze Sätze

Teilen Sie komplexe Aussagen in mehrere kurze Sätze ein. Sowohl bei schriftlicher als auch bei mündlicher Darbietung ist es für den Zuhörer schwierig, langen Schachtelsätzen zu folgen. Ein Satz sollte – als Faustregel – nicht mehr als acht Sekunden lang dauern (zirka zwei Zeilen lang sein). Kurze Sätze unterstützen das Verstehen. Zeitwörter spielen dabei eine wichtige Rolle.

9.2.1.2 Zeitwörter/Verben

Verben sind dynamischer und verkürzen Sätze. Hauptwörter haben den starren Charakter einer Amtssprache und verlangen nach komplizierten Sätzen. Der Vorteil der Zeitwörter zeigt sich im folgenden Beispiel.

Beispiel

Folgender Satz ist von Hauptwörtern dominiert: »Nach erfolgter Ankunft und Besichtigung war mir der Sieg möglich.« Verwendet man Zeitwörter, vereinfacht sich der Satz auf: »Ich kam, sah und siegte.« Der Satz wird kürzer, einfacher, verständlicher und merkbarer. Julius Cäsar wusste offenbar, wie man sprechen muss, damit man von jedermann verstanden wird und Aussagen als Zitate der Nachwelt erhalten bleiben.

**9.2.1.3 Einfachheit und Klarheit**

Große Redner beherrschen es, einfach zu bleiben. Sie reden mit geläufigen Wörtern, wenig Fremdwörtern und einem Minimum an Abkürzungen. Das gesamte Publikum versteht die Ausführung und auch der einfachste Geist kann den Gedanken folgen. Ein guter Vortragender hat es nicht nötig, mit Fremdwörtern und Fachbegriffen Eindruck zu schinden.

Tipp

Sagen Sie klar, worum es geht. Lassen Sie sprachlichen Ballast beiseite, damit Sie auch der fachliche Laie versteht. Sie müssen so reden, dass es unmöglich ist, Sie nicht zu verstehen.

**9.2.1.4 Gliederung, Ordnung**

Eine sinnvolle Reihenfolge, folgerichtig aufeinander bezogen und übersichtlich gegliedert, ist ein weiterer Faktor der Verständlichkeit. Das Publikum muss dem Aufbau folgen können und darf die Übersicht nicht verlieren. Die Ordnung muss nicht militärisch streng sein, doch man sollte einen roten Faden erkennen.

9.2.1.5 Kürze, Prägnanz, KISS

Unwesentliches soll entfallen und die Quintessenz gut ankommen. Heute, wo Zeit ein knappes Gut ist, zählen kurze und effiziente Informationen – weniger ist mehr!



Tipp

Reden Sie prägnant, indem Sie maximal eine Information in einen Satz packen. Engländer und Amerikaner nennen es KISS: »Keep it short and simple« oder »Keep it short and stupid«. »Halte es kurz und einfach«, »halte es kurz und dumm«, nach dem Motto, wenn es der »Dümmste« versteht, versteht es jeder!

9.2.1.6 Anregende Zusätze

Anregende Zusätze können sein: Beispiele, Bilder, Vergleiche, Mitdenk-Fragen oder Anekdoten.

Dieser Verständlichkeitsfaktor steht im Gegensatz zu den anderen. Kürze, Prägnanz oder Klarheit werden durch anregende Zusätze boykottiert: Jeder anregende Zusatz bewirkt eine längere Rede und ist oftmals auch unspezifisch. Nichtsdestoweniger erhöhen richtig verwendete anregende Zusätze die Verständlichkeit enorm. Die rhetorische Kunst besteht darin, den schmalen Grat zwischen Kürze und anregenden Zusätzen zu finden, wie folgendes Beispiel zeigt.



Beispiel

Herr Jung gestaltete seinen Vortrag über Gesetze zur Sicherheit am Arbeitsplatz verständlich, indem er kurz und prägnant blieb und die wesentlichen Inhalte gut gegliedert einfach erklärte. Die Beispiele und Bilder, die er dazu brachte, ließen zwar die Dauer des Vortrages wieder auf das Doppelte ansteigen, waren aber entscheidend dafür, dass seine Zuhörer verstanden, was der rechtlich trockene Inhalt in der Praxis bedeutet.

9.3 Eröffnungsrede: So eröffnen Sie den Cocktailempfang Ihres Kleinbetriebs



Training 3

Trainingsschwerpunkt: Zuhörer mit einer angemessenen Anrede ansprechen.

Ihre Zuhörer: Vierzig Personen, hauptsächlich Geschäftspartner, einige Kulturschaffende und der Bürgermeister Ihrer Stadt.

Situation: Sie sind als Werbeberater selbstständig und haben eine kleine Firma. Sie laden Geschäftspartner und Prominente zu einem Cocktailempfang ein. Es ist Sommer und Sie haben als Veranstaltungsort ein Palais mit Garten organisiert. Es werden Cocktails und Imbisse serviert.

Ziel: Bezweckt werden sollen Kundenpflege und eine marketingwirksame Feier.

Fragen zur Redeplanung:

Folgende Überlegungen führen zu Ihrem Redeaufbau.

- Welche Erwartungen haben die Zuhörer?
- Wie will ich meine Rede beenden – wie komme ich zu einem starken Schluss?
- Welche Punkte bringe ich im Hauptteil?
- Womit beginne ich – welcher Einstieg weckt das Interesse der Anwesenden?
- Mit welcher Anrede spreche ich meine Zuhörer an – wen nenne ich persönlich?

Bausteine und Ideen:

- Die Anrede soll angemessen höflich und nicht übertrieben sein.
- Das Motto für den Marketingaspekt dieser Ansprache lautet: Tue Gutes und rede darüber.
- Gleichzeitig soll die Werbung nicht zu dominant sein, sie könnte sonst die Stimmung stören.
- Passendes Zitat zum Thema: »Erfolgspfade entstehen dadurch, dass wir sie gehen.«

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau.

Entwerfen Sie eine Eröffnungsrede für den Cocktailempfang zum zehnjährigen Bestehen Ihrer Firma. Legen Sie Ihr Augenmerk auf eine gelungene Anrede, notieren Sie Ihr Konzept.

Musterlösung:

Bei der Musterlösung spricht Frau Schulze, die Gründerin der Werbeberatung, vor vierzig Personen. Das Publikum besteht aus Kunden und Meinungsträgern.

In der linken Spalte stehen unsere Vorschläge, rechts die Erläuterungen dazu. Machen Sie sich klar, wie Sie diese Tipps in Ihren Aufbau integrieren können.

Unsere Vorschläge	Erläuterungen
Sehr geehrter Herr Bürgermeister, geschätzte Kunden, liebe Kunst- und Kulturschaffende!	Die Ansprache beginnt mit einer offiziellen und feierlichen Begrüßung, der Bürgermeister wird direkt angesprochen, die anderen Zuhörergruppen danach.
Es freut mich, dass Sie so zahlreich erschienen sind.	Dann folgt die Kundgabe der Freude über das Erscheinen der Besucher. Sollten wenig Gäste gekommen sein, lassen Sie sich keinesfalls verleiten, dass in irgendeiner Weise zu bedauern! Die Anwesenden fühlen sich sonst gering geschätzt.

Unsere Vorschläge	Erläuterungen
<p>Zu Beginn möchte ich mich sehr herzlich bei meinen Netzwerk-Partnern für diesen großartigen Rahmen bedanken.</p>	<p>Die Aufmerksamkeit wird auf den festlichen Rahmen gelenkt und ein Dank an die Partner ausgesprochen.</p>
<p>Es ist mir eine Freude und es erfüllt mich mit Stolz, dass ich heute das zehnjährige Bestehen der Werbeberatung Schulze feiern darf.</p>	<p>Gründe für die Feier und Emotionen der Firmengründerin werden thematisiert.</p>
<p>Einige von Ihnen werden sich wahrscheinlich fragen, welche aktuellen Entwicklungen und Neuigkeiten ich ankündigen kann.</p>	<p>Die Vorwegnahme, welche Fragen die Gäste mitbringen könnten, weckt Neugier.</p>
<p>Ich möchte Ihnen einen kurzen Überblick geben.</p>	
<p>Für diejenigen, die uns noch nicht gut kennen: Schulze Werbeberatung ist seit 1995 als Nischenanbieter und externer Partner großer Unternehmen tätig. Wir sind auf Großbildprojektionen für Werbung spezialisiert, wir beraten und planen für unsere Kunden Werbeprojektionen im Außen- und Innenbereich.</p>	<p>Eine kurze Zusammenfassung stellt dar, was die Firma anbietet. Die Wortwahl »... noch nicht gut kennen ...« wurde bewusst gewählt, da das Wort »noch« andeutet, dass man die Schulze Werbeberatung in Zukunft gut kennen wird.</p>
<p>An dieser Stelle darf ich gleich mit der wichtigsten Neuigkeit aufwarten: Aufgrund reger Nachfrage unserer Kunden setzen wir – ab sofort – unsere Lösungen auch um. Wir planen und beraten selbstverständlich weiterhin und bieten darüber hinaus jetzt die Errichtung der Anlagen kostengünstig an.</p>	<p>Das Geheimnis wird gelüftet und die Neuigkeit enthüllt.</p>
<p>Als Menschen sind wir visuelle und ästhetische Wesen. Wir nehmen positiv wahr, was uns gefällt.</p>	<p>Im Schlussteil wird der Nutzen für die Kunden betont und auf die hohe Kompetenz hingewiesen.</p>
<p>Die Projektion Ihrer Werbung am richtigen Platz, zur rechten Zeit muss dem Rechnung tragen. Das sind unser Job und unsere Kernkompetenzen.</p>	<p>(Bei diesem Thema ist es selbstverständlich angebracht, dass eine Projektion im Raum und am Gebäude zu sehen ist, auf die der Redner hinweisen kann.)</p>
<p>In einer informationsüberfluteten Zeit können Sie Ihr Unternehmen mit unseren Lösungen vom Umfeld abheben und neue Formen finden, mit denen Sie Ihre Kunden erreichen.</p>	<p>Ein maßvoller Appell zur Zusammenarbeit schließt den marketingwirksamen Teil ab.</p>

Unsere Vorschläge	Erläuterungen
Es freut uns sehr, wenn Sie uns in Zukunft Ihr Vertrauen geben und wir unsere Kompetenz unter Beweis stellen können.	Zu guter Letzt wird zu einem schönen Abend übergeleitet und darauf hingewiesen, dass man gerne für ein Gespräch zur Verfügung steht.
Jetzt freue ich mich darauf, einen schönen Abend mit Ihnen zu verbringen und möchte einen Toast auf unsere Kunden, auf unsere Gäste und auf unser Team aussprechen.	Wie sieht Ihre Lösung aus? Sicher haben Sie etliche zusätzliche gute Ideen entwickelt.
Genießen Sie den Abend und vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Ich stehe Ihnen für einen persönlichen Austausch jederzeit sehr gerne zur Verfügung.	

Reflexion und Aufarbeitung

Nehmen Sie sich Zeit, diese Überlegungen in Ihre Rede einzuarbeiten. So lernen Sie wichtige Dinge über Stärken und Schwächen Ihres Entwurfs.

Anschließend betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich das Ziel erreicht?	Wie konnte ich die Zuhörer abholen?	Wie habe ich die Erwartungen des Publikums berücksichtigt?
Was gefällt mir an meiner Lösung?			

Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!

Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?			

Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.

Wie ging es mir mit dem Trainingsschwerpunkt »Anrede«?

Ideen, die mir dazu einfielen:

Fragen, die bei der Anrede auftauchten:

Damit Sie sich im Bereich Anrede noch verbessern können, lassen Sie folgende Informationen in zukünftige Reden einfließen.

9.3.1 Die Anrede

Die passende Formulierung der Anrede ist die erste Kontaktaufnahme eines Redners mit seinem Publikum. Sie ist Teil des ersten Eindrucks – überlegen Sie daher gut, welche Worte Sie wählen.



Tipp

Die Kontaktaufnahme mit Ihren Zuhörern soll immer höflich und freundlich sein.

Vor zwei Jahrhunderten musste ein Redner im Württembergischen Landtag noch folgende Anredevorschrift einhalten: »Hochwürdige, achtbare Wohlgeborene, insonderheit großgünstige, hochzuverehrende Herren!«

Heute ist schlichte Höflichkeit zeitgemäß. Doch wie kann eine Anrede lauten, wenn man nicht auf die allgemeine Formulierung: »Meine Damen und Herren!«, zurückgreifen möchte?

Einige Tipps und Anregungen:

- Passen Sie die Anrede dem Publikum an.
- Formulieren Sie je nach Situation vertraulich oder distanziert.
- Sprechen Sie ausgewählte Personengruppen während des Vortrags gezielt an. »Ich möchte mich bei Ihnen für die Leistungen des letzten Jahres bedanken, unserem Vertrieb danke ich für die Steigerung der Absätze um sieben Prozent, unserer Verwaltung für den vorbildlichen Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems ...« Vorsicht: Wenn Sie einzelne Personengruppen ansprechen, bedenken Sie, dass sich andere Gruppen vernachlässigt fühlen können. Wenn Sie das vermeiden wollen, sprechen Sie alle anderen ebenfalls an.
- Falls Sie einzelne Personen ansprechen möchten, überlegen Sie gut, wen und warum, auch hier können sich andere benachteiligt fühlen.
- Verzichten Sie auf die Anrede »Anwesende«, da die meisten Zuhörer nicht nur anwesend sind. Sie suggerieren damit, dass Ihr Publikum anwesend, aber nicht weiter beteiligt ist.
- Kombinieren Sie die Anrede mit dem Inhalt und flechten Sie diese an wichtigen Stellen des Vortrages hin und wieder ein. »An dieser Stelle, meine Kolleginnen und Kollegen, muss ich einige Dinge klarstellen ...«

9.3.1.1 Begrüßung von Persönlichkeiten

Bei offiziellen Begrüßungen empfiehlt es sich, die Anzahl der Personen oder Funktionsträger, die man direkt anredet, auf fünf zu begrenzen. Man sollte die Sequenz nicht unnötig ausdehnen. Die Aufmerksamkeit wird sonst schnell verloren gehen.

Es gibt keine feste Regel, wie man bei der Begrüßung von hochrangigen Personen vorzugehen hat. Einige grundlegende Verhaltensnormen helfen allerdings ganz gut weiter:

Begrüßen Sie mit direkter Anrede

- hierarchisch höhere Personen zuerst,
- bei Ranggleichen die Damen vor den Herren und
- Ältere vor Jüngeren,
- Gewählte vor Ernannten und Mandatsträger vor Beamten,
- Bundespolitiker vor Landespolitikern vor Kommunalpolitikern. (Der Bürgermeister wird in den meisten Fällen vorgezogen begrüßt.)

Weiterführende Übung:



Formulieren Sie drei geeignete und drei misslungene Anreden für einen Cocktailempfang mit Firmenangehörigen:

Gelungen:

Misslungen:

Lösungsvorschlag:



Gelungene Anreden:

Für Firmenangehörige formulieren Sie je nach Vertraulichkeit, die zwischen den Mitarbeitern herrscht, mehr oder weniger formell:

»Liebe Kolleginnen und Kollegen!«

»Einen wunderschönen Abend – verehrte (Berufs-)Freunde!«

»Meine geschätzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!«

»Liebe Teammitglieder!«

»Die Zeit vergeht und mir kommt es vor, als wäre es gestern gewesen, als ich Sie – liebe Kollegen – zum ersten Mal sah!«

Oder mit einem Schuss Humor, der die festliche Stimmung auflockert. (Als Frau):

»Sehr geehrte Herren und Damen!«

Misslungene Anreden:

Weniger gut sind Anreden mit übertrieben gekünstelten oder unbedachten Worten.

»Hochverehrte Anwesende!«

»Sehr zu verehrende Damen, hochgeschätzte Herren!«

»Meine lieben jungen Freunde.«

9.4 Lobrede (mit Tonaufzeichnung): So ehren Sie einen Mitarbeiter



Training 4

Trainingsschwerpunkt: Deutliche Aussprache und gute Stimmführung.

Ihre Zuhörer: Fünfzig Mitarbeiter bei einer Abteilungsjahresfeier.

Situation: Bei dieser Feier soll ein Mitarbeiter geehrt werden, der ehrenamtlich Vernissagen im Unternehmen organisiert. Diese Kunstevents kristallisierten sich als wichtige Treffpunkte für Kunden und Geschäftspartner heraus und sind heute nicht mehr wegzudenken. Der Mitarbeiter hat diese Idee eigeninitiativ aufgebaut und dafür viel in seiner Freizeit gearbeitet. Diese Leistung wurde bisher nicht gewürdigt. Der Mitarbeiter wurde kurz darüber informiert, dass seine Ehrung im Rahmen dieser Feier bevorsteht.

Ziel: Feierliche Kundgabe der Ehrung. Lob, Anerkennung und Wertschätzung für den Mitarbeiter.

Fragen zur Redeplanung:

Beantworten Sie folgende Fragen. Sie erleichtern die Planung der Mitarbeiter-ehrung.

- Welche Erwartungen haben die Zuhörer?
- Wie will ich meine Rede beenden – wie komme ich zu einem starken Schluss?
- Welche Punkte bringe ich im Hauptteil?
- Womit beginne ich – welcher Einstieg weckt das Interesse der Anwesenden?
- Wie spreche ich meine Zuhörer an?
- Welche anreichernden Zusätze (Zitate, Vergleiche, Bilder ...) sollen meine Worte unterstreichen?

Bausteine und Ideen:

- Eine Ehrung wird auch Lobrede oder Laudatio genannt und ist etwas Festliches.
- Ein geschichtlicher Aufbau (gestern-heute-morgen) wird in diesem Zusammenhang gerne verwendet.

- Es ist üblich, dass der Geehrte im Anschluss ebenfalls eine kurze Ansprache hält. Dafür muss man ein Zeitfenster schaffen. Es ist außerdem fair, ihn ausreichend zu informieren, damit er sich vorbereiten kann, falls er etwas sagen möchte.

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau und halten Sie die Rede. Sprechen Sie deutlich und setzen Sie Ihre Stimme gekonnt ein. Zeichnen Sie den Ton auf.

Musterlösung:

Bei der Musterlösung wird Herr Karl Werner für seine Initiative und die Organisation der Vernissagen geehrt. Er kümmert sich seit sieben Jahren ehrenamtlich darum und investiert viel Freizeit. Für das Unternehmen ist diese Veranstaltungsserie ein wichtiger Fixpunkt geworden. Der Redner ist der Abteilungsleiter von Herrn Werner und somit die übernächste hierarchisch vorgesetzte Person.

Links finden Sie den Lösungsvorschlag. In der rechten Spalte stehen Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten. Überlegen Sie in jeder Phase der Musterlösung, wie sie Ihre Lösung bereichert.

Lenken Sie Ihren Fokus des Weiteren auf das, was bei Ihrer Lösung positiv und gelungen ist! Entwickeln Sie Spaß am Gestalten verschiedener Möglichkeiten!

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich möchte den heutigen Tag wahrnehmen, um einem Mitarbeiter aus dieser Runde unser aller Anerkennung auszusprechen: Herrn Karl Werner.	Nach einer Begrüßung wird den Kollegen mitgeteilt, was das Besondere an diesem Tag ist.
Wie uns allen bekannt ist, hat er vor sieben Jahren begonnen, ein Kulturevent in unserem Unternehmen zu etablieren.	Zunächst wird die besondere Leistung beschrieben und gewürdigt.
Herr Werner hat allen Widerständen getrotzt und unsere Firma mit seiner großartigen Idee bereichert. Ehrenamtlich kümmert er sich bis heute um die Kunst in unserem Gebäude. Er sorgt nicht nur für unser Auge, sondern ermöglicht uns auch, unseren Kunden und Geschäftspartnern eine kulturelle Plattform zu bieten, wo schon manch wichtiges Gespräch geführt wurde.	

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
<p>Was bedeutet eigentlich ehrenamtlich? Ehrenämter sind keine »Ämter« im eigentlichen Sinne. Sie bewirken konkrete Aufgaben – und sie sind meistens mit unglaublich viel Arbeit verbunden.</p>	<p>Dann wird auf den Charakter der besonderen Leistung eingegangen, die dieser Mitarbeiter erbracht hat.</p>
<p>Außerdem werden Sie – Herr Werner – von der »Ehre« dieses »Amtes« beim Organisieren der kulturellen Highlights noch nicht viel gemerkt haben. Wir versuchen das heute nachzuholen und widmen Ihnen diesen Festakt.</p>	<p>Geschickt fließt hier ein, dass man bis dato keine lobenden Worte für Herrn Werner fand. Wenn, wie in diesem Beispiel, ein Verdienst zu lange nicht gewürdigt wurde, ist das Ansprechen dieser Tatsache ein wichtiger Teil der Rede und bietet eine Gelegenheit, dies nachzuholen.</p>
<p>Ein Engagement jenseits definierter Jobbeschreibungen ist oft mit Ärger und mit Reibungen verbunden. Wenn in einem System innovative Änderungen initiiert werden, bleibt so etwas selten aus. Vielleicht haben Sie, lieber Kollege Werner, sich schon einmal gefragt: »Warum opfere ich meine Zeit, während andere sich vergnügen?« Umgekehrt bieten sich ebenso die vielen Momente der Erfüllung, des Glücks und der Freude darüber, etwas bewegt und vorangebracht zu haben. Diese Erfahrungen bereichern einen Menschen, wie man es anders nicht erreichen kann. Engagement für andere bringt Sinn und Erfüllung in das eigene Leben.</p>	<p>Im nächsten Schritt wird gezeigt, dass die Tätigkeit des Mitarbeiters einiges an Energie und Ausdauer verlangte und einen ganz eigenen – immateriellen – Lohn bringt.</p>
<p>»Verba docent, exempla trahunt« – Worte lehren, aber die Beispiele regen zur Nachahmung an, wussten schon die Römer. Sie sind ein leuchtendes Beispiel, an dem sich andere orientieren können. Ohne innovative Mitarbeiter wird ein Unternehmen niemals innovativ sein.</p>	<p>Der nächste Teil wird mit einem passenden Zitat eingeleitet, dass die Realität der ehrbaren Taten auf den Punkt bringt.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Menschen wie Sie sind für unsere Firma wichtig! ■ Menschen wie Sie entwickeln Neues! ■ Menschen wie Sie verwirklichen Ideen! ■ Menschen wie Sie füllen jene Lücken aus, die in unserer Firma existieren. 	<p>Die Verdienste des Geehrten werden nochmals betont und höchstes Lob ausgesprochen, in dem zum Ausdruck kommt, dass die Firma Menschen wie ihn braucht.</p>

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
Unser Unternehmen braucht Menschen wie Sie.	Zusätzlich werden damit indirekt andere Mitarbeiter aufgerufen, sich für das Unternehmen einzusetzen.
Sehr geehrter Herr Werner, ich möchte Ihnen im Namen des Vorstandes und der Kollegen herzlich für Ihre Verdienste danken und Ihnen alles Gute auf Ihrem weiteren Weg wünschen.	Am Ende der Rede stehen Glückwunsch, Dank sowie eine Ermutigung zum Weitermachen und Mitmachen.
Bleiben Sie dran, machen Sie weiter, ermutigen Sie auch andere, die jetzt noch abseits stehen oder Zuschauer sind, zum Mitmachen!	Haben Sie diese Aufforderung ebenfalls ans Ende Ihrer Rede gesetzt? Oder fanden Sie ein besseres Finale?

Reflexion und Aufarbeitung

Sieht Ihr Entwurf ähnlich aus? Verschaffen Sie sich Ruhe und arbeiten Sie Ihre Rede auf. So schaffen Sie die Grundlage für Ihre Weiterentwicklung.

Betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich das Ziel erreicht?	Wie konnte ich die Zuhörer abholen?	Wie habe ich die Ehrung aufgebaut?
Was gefällt mir an meiner Lösung?			
<i>Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!</i>			
Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?			

Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.

Hören Sie sich Ihre Tonaufzeichnung an und fragen Sie sich:

Was fiel mir bei Betonung und Stimmführung leicht?

Woran möchte ich im Bereich Stimme und Betonung noch arbeiten?

Die meisten Menschen sind über die eigene Stimme befremdet, wenn Sie sich die Aufzeichnung der eigenen Rede hören. Vielleicht geht es Ihnen ähnlich. Seien Sie

beruhigt, das ist normal – die eigene Stimme klingt für andere Menschen immer anders, als wir sie selbst permanent wahrnehmen. Wenn wir uns während des Redens selbst hören, dann schwingt unser gesamter Oberkörper mit und bildet einen Resonanzraum. Da wir Teil dieses Resonanzkörpers sind, nehmen wir die eigene Stimme anders wahr – viele Menschen berichten, dass sie »tiefer« klingt. Jedenfalls meint eine große Mehrheit, dass sie »angenehmer« klingt. Das ist wohl darauf zurückzuführen, dass uns die Stimme, die wir immer hören, vertrauter ist.

Um ein »objektiveres« Empfinden Ihrer Stimme zu bekommen, stellen Sie sich, während Sie die aufgenommene Version anhören, einfach vor, Sie hörten jemand anderen und nähmen seine Stimme wahr. Das ist nicht einfach, konzentrieren Sie sich deshalb ganz auf diese Vorstellung. Der Lohn wird ein besseres Gefühl für die eigene Stimme sein.

Sollten Sie zu dem Schluss kommen, etwas verbessern zu wollen – Stimmtraining bietet einige Möglichkeiten, um den richtigen Ton zu finden: Lesen Sie folgende Seiten genau und machen Sie die zahlreichen Übungen.

9.4.1 Ihre Stimme steuert die Stimmung

Die Stimme und die Art, wie Sie sprechen, unterstreicht das Gesagte neben der Körpersprache¹¹ und umfasst alle hörbaren Signale, die neben dem verbalen Inhalt vorkommen. Sie gibt dem gesprochenen Wort Bedeutung, lässt Glaubwürdigkeit entstehen oder stellt diese in Frage. Dieselben Worte – unterschiedlich ausgesprochen und betont – erzeugen beim Zuhörer ganz verschiedene Wirkungen.



Tipp

»Der Ton macht die Musik« ist nicht nur ein Sprichwort. Wie Sie etwas sagen ist mindestens genauso wichtig, wie was Sie sagen.



Beispiel

Folgendes Beispiel untermauert die Macht der Betonung: Maria sagt zu ihrem Mann: »Hab mich gern.« Solange wir nicht wissen, mit welcher Stimme sie diese Worte von sich gibt, können wir nicht sicher sagen, was der Inhalt ihrer Ansage ist. Es könnte eine Bitte um mehr liebevolle Zuwendung sein, es könnte aber genauso gut bedeuten, dass sie von ihm im Moment nichts wissen will. Es kann erotisch oder zynisch betont sein; es kann lustig oder todernst gesagt werden.

¹¹ Neben der verbalen Ebene (Inhalt) und der nonverbalen Ebene (Körpersprache) wird die Stimmführung auch als paraverbale Ebene bezeichnet.

Trainieren Sie Stimme und Sprechtechnik

Ein in allgemeinen Redesituationen und im Wirtschaftskontext noch unterbewerteter, in der Schauspielkunst jedoch als Grundlage angesehener Punkt ist die Sprechtechnik. Es ist einleuchtend, dass Redner und Schauspieler nicht in einen Topf geworfen werden können, andererseits gibt es vieles, wo die einen von den anderen lernen können. Redekunst und Schauspielkunst sind zwei Formen kommunikativen Ausdrucks, die ein Stück Wegstrecke gemeinsam zurücklegen, nämlich das der Stimm- bildung, Sprechkunst und größtenteils auch der Gestik, Mimik und Körpersprache.

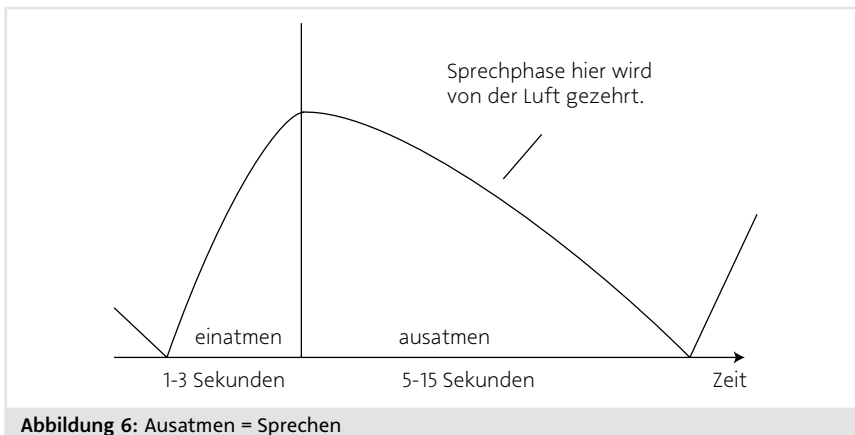
9.4.1.1 Faktoren der Betonung

Folgende Faktoren geben der Stimme einen guten Klang und ermöglichen eine gelungene Betonung:

- Atmung,
- Stimmresonanz und Tonbildung,
- Artikulation,
- Modulation und Dynamik.

Atmung

Voraussetzung für eine gute Stimme ist die richtig eingesetzte Vollatmung, bei der Zwerchfell, Bauch und Brust beteiligt sind und von unten nach oben mit Luft versorgt werden. Die richtige Vollatmung stützt den Ton. Das vollständige Ausatmen ist besonders wichtig, damit die Lunge wieder frische Luft aufnehmen kann. Ein guter Redner atmet kurz und zügig ein und zehrt dann während des Sprechens vom vorhandenen Sauerstoff. Folgende Abbildung veranschaulicht die richtige Atem-Sprechtechnik:



Die angegebenen Zeiten hängen von Lungenvolumen und Körperverfassung ab und sind nur Richtwerte. Wesentlich ist, dass die Atmung in eine flüssige Sprache integriert wird.

Vermeiden Sie:	Streben Sie an:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flache, kurze Atmung, ▪ geräuschvolles Atemholen, ▪ Luftverschwendung, ▪ zu tiefes Einatmen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geräuschlose Vollatmung, ▪ Zwerchfellatmung, ▪ durch die Nase einatmen, ▪ langsames Ausatmen (fließende Ausformung des Gesprochenen).



Übung: Simultandolmetscher

Fassen Sie die Inhalte einer Nachrichtensendung aus Fernsehen oder Radio zeitverzögert zusammen, während die Sendung weiterläuft. Sprechen Sie laut und deutlich und atmen Sie bewusst – finden Sie einen guten Sprech-Atemrhythmus.



Auswertung: Simultandolmetscher

Diese Übung macht den Sprech-Atemrhythmus bewusst und trainiert eine gute Vollatmung. Darüber hinaus stärkt diese Übung Ihre Konzentration: Sie können einen Gedankengang halten, auch wenn Sie unterbrochen werden. Sie verbessern Ihre Fähigkeiten als guter Kommunikationspartner, weil Sie sowohl gezielt zuhören als auch eigenen Gedanken nachgehen können.

Stimmresonanz und Tonbildung

Gute Vollatmung in Bauch, Zwerchfell und Brust ist der erste Schritt für mehr Tragweite und Füllklang der Stimme. Der zweite Schritt ist die Kontrolle darüber, wo Ihre Töne entstehen. Um den Unterschied zu verstehen, summen Sie bitte dreimal ein fortwährendes

»Mmmmm«, solange Ihre Luft reicht. Lassen Sie den Ton in folgenden Resonanzräumen entstehen:

- In Bauch und Zwerchfell,
- in der Brust,
- im Hals.

Vergessen Sie die Halsstimme gleich wieder. Bei der Übung ging es nur um Bewusstmachung. Sie haben sicher bemerkt, wie unangenehm sich die Halsstimme anfühlt und das ist sie nicht nur für Sie, sondern auch für ihre Zuhörer. Darüber hinaus ist sie schlecht für Ihre Stimme, belastet die Stimmbänder unnötig.

Eine gute Tonresonanz kommt aus Bauch, Zwerchfell und Brust. Damit können Sie lauter sprechen, angenehmere Töne erzeugen und Ihre Stimme schonen! Gelingt es Ihnen bei dieser Übung, das »Mmmmm« gleichmäßig zu summen oder schwankt Ihre Stimme? Ziel ist der gleichmäßige Ton und diese einfache Übung trainiert Ihre Stimme dafür. Machen Sie sie daher regelmäßig und Sie werden Ihre Stimme gleichmäßiger führen können. Diese einfache Übung lässt sich hervorragend in den Alltag integrieren. Man summt zwischendurch – beispielsweise im täglichen Stau sein »Mmmmm«. Wenn Sie ihre Tonführung noch besser trainieren wollen, dann wäre ein guter Aufbauschritt Singen. Greifen Sie zur guten alten Gitarre oder zum moderneren Karaoke (Tipp: Heutzutage finden Sie viele Karaokeversionen bekannter Songs auf Youtube). Beim Singen müssen Sie verschiedene Tonhöhen treffen und können die ganze Vielfalt ihrer Stimme trainieren und sowohl Stärken als auch Defizite erkennen.

Vermeiden Sie:	Streben Sie an:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu hohe Stimmlage, ▪ Pressen, ▪ Einen Hals-Ton (wegen weit hinten liegender Zunge), ▪ resonanzarme Töne, ▪ jede Verkrampfung des Sprechapparates. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anschlagpunkt des vorderen Zungenrückens ist der harte Gaumen, lockerer Hals, Tragweite und Füllklang, ▪ Ton entsteht in Bauch und Brust.

Tipp



Gesagt bedeutet nicht gehört. Sie müssen so sprechen, dass Sie Chancen haben, gehört zu werden – laut und deutlich! Passen Sie Ihre Stimme der Akustik des Raumes an.

Übung:



Um die Wirkung der Stimme zu testen, machen Sie folgendes Realexperiment. Wenn Sie das nächste Mal in einen Raum mit mehreren Personen kommen, beispielsweise zum Arzt, dann grüßen Sie mit leiser und vorsichtiger Stimme. Achten Sie auf die Reaktion der Menschen – wie viele erwidern Ihren Gruß? Bemerkte man Sie?

Wenn Sie zur übernächsten Menschenansammlung kommen, grüßen Sie mit kräftiger und deutlicher Stimme. Achten Sie wieder auf die Reaktion anderer – haben diesmal mehr Personen reagiert? Hat man Sie besser wahrgenommen?



Auswertung:

Zu einem hohen Prozentsatz reagieren die Mitmenschen auf die zweite Stimmführung stärker. Sie nehmen den Sprecher besser wahr. Natürlich hängt das auch von der passenden Körpersprache ab.

Bestätigt Ihre Erfahrung dieses Ergebnis? Falls nicht, wiederholen Sie das Experiment in verschiedenen Situationen – Sie werden sehen, die Stimme beeinflusst die Wirkung ungemein.

Artikulation

Neben der Stimme ist die klare Aussprache der Laute ein wichtiger Faktor für gute Verstehbarkeit.

Vermeiden Sie:	Streben Sie an:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faulheit bei der Aussprache, ▪ schwere Zunge, ▪ Laute werden verschluckt oder überbetont. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elastische Zunge, ▪ lockerer Unterkiefer, ▪ geschmeidige Lippen, ▪ b d g soll deutlich sein und sich von p t k unterscheiden.



Übung:

1. Sagen Sie zehnmal BP, BP, BP, als Lippentraining.

2. Sagen Sie BRRRRRRRRR als Zungentraining.

Üben Sie Zungenbrecher. Einige kennen Sie wahrscheinlich aus der Kindheit. Sie eignen sich gut als Sprechübung für bessere Artikulation – sprechen Sie möglichst schnell und bleiben Sie dabei deutlich!

»Es klappern die Klapperschlangen, bis ihre Klappern schlapper klangen.«

»Auf dem Türmchen steht ein Würmchen mit dem Schirmchen unterm Ärmchen.

Kommt ein Stürmchen, bläst das Würmchen mit dem Schirmchen unterm Ärmchen von dem Türmchen.«

»Wir Wiener Waschweiber würden weiße Wäsche waschen, wenn wir wüssten, wo warmes Wasser wäre.«

»Brauchbare Bierbrauerburschen brauen brausendes Braunbier.«

Modulation und Dynamik

Die Modulation und Dynamik sorgt einerseits dafür, dass der Vortrag nicht monoton wird und gibt andererseits dem Inhalt Bedeutung. Darüber hinaus definieren sie, wann ein Satz akustisch endet. Die Stimme hebt sich im Verlauf des Satzes und senkt sich am Satzende.

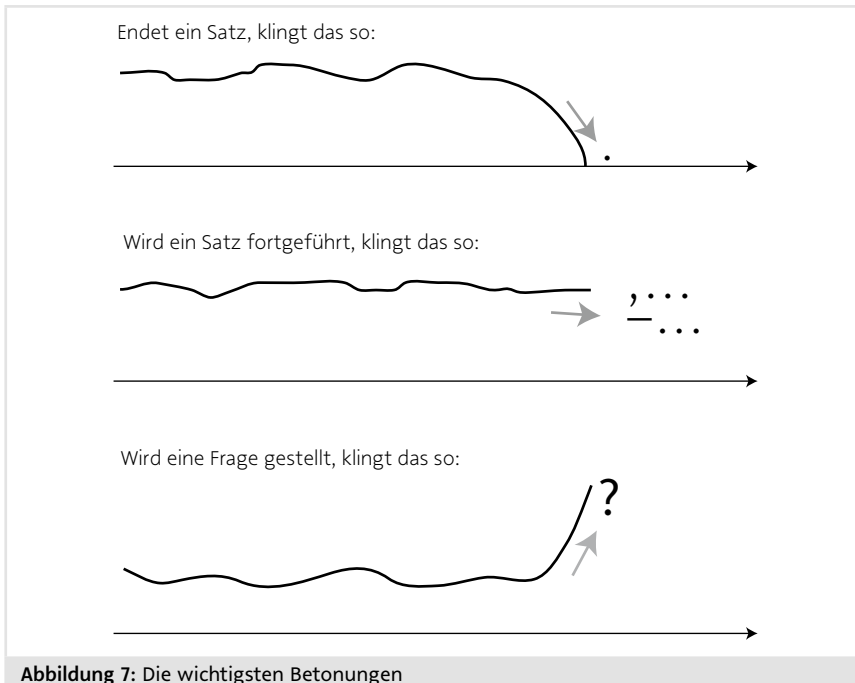


Abbildung 7: Die wichtigsten Betonungen

Tipp

Vermeiden Sie den Hauptbetonungsfehler, am Satzende mit der Stimme oben zu bleiben. Achten Sie darauf, dass Ihre Stimme am Satzende tiefer wird! Akustisch entsteht sonst der Eindruck, dass Ihr Satz niemals endet.

**Vermeiden Sie:**

- Monotonie,
- hastiges und pausenloses Sprechen,
- falsches Pathos,
- unangemessene oder keine Unterschiede zwischen laut, leise, hoch, tief, langsam, schnell, ...

Streben Sie an:

- Plastische Sprache,
- Pointierung,
- rhythmischer Wechsel,
- inhaltsbezogene Stimmführung: laut, leise, hoch, tief, langsam, schnell, rhythmisch, farbige Sprache.

Übung:

Trainieren Sie die sprachliche Betonung.

Nehmen Sie einen beliebigen Text zur Hand. Lesen Sie

- zwei Sätze laut,
- zwei Sätze leise,
- zwei Sätze schnell,
- zwei Sätze langsam,
- zwei Sätze tief,



- zwei Sätze hoch,
- zwei Sätze monoton,
- zwei Sätze variierend.

Hören Sie sich bewusst selbst zu und »baden« Sie in Ihren Schallwellen. Machen Sie die gleiche Übung noch einmal und zeichnen Sie den Ton auf. Hören Sie sich dann die unterschiedlichen Qualitäten der verschiedenen Betonungen an.

9.4.1.2 Im Dialekt reden?

Darf man im Dialekt reden? Soll man im Dialekt reden? Für die richtige Entscheidung muss man das Publikum kennen. Wenn alle Zuhörer aus der Region des Redners kommen, dann ist Dialekt eine gute Wahl. Sprechstil ist anders als Schreibstil und daher ist Dialekt natürlich. Ein zwanghaftes Reden nach der Schrift wäre in diesem Umfeld unnatürlich.

Kommen die Zuhörer aus unterschiedlichen Regionen, so ist Dialekt deshalb noch kein Fehler, denn eine Dialektfärbung ist ein Teil der persönlichen Note. Die entscheidende Frage ist, ob der Akzent so stark ist, dass echte Verständlichkeitsprobleme entstehen. Das ist der beste Maßstab dafür, ob man sich anders ausdrücken sollte.

9.4.1.3 Sprechtempo und Pausen

Viele Redner reden zu schnell und vergessen Pausen zu machen. Diejenigen, die nervös sind, haben den Drang, »es hinter sich zu bringen«, sind deshalb tendenziell zu schnell und machen keine Pausen. Andere haben Angst, eine Pause könne das Publikum langweilen und einige befürchten, dass eine Pause genutzt wird, um den Redner zu unterbrechen. Welches Motiv hinter Schnelligkeit und fehlenden Pausen liegen mag, es führt zu einem Verhalten, das den Zuhörer überfordert.

Das Gesagte, das dem Publikum meist neu ist, wird in einer Pause vom Zuhörer gedanklich wiederholt, eigene Beispiele werden gefunden, das Gehörte wird durchdacht und Bilder entstehen dazu. Wahrnehmungswissenschaftler gehen von einer durchschnittlichen Zeit von drei Sekunden aus, die ein Mensch benötigt, um einen gehörten Satz zu verstehen. Ein Zuhörer, der keine Chance bekommt, das Gehörte innerlich zu reflektieren, kann sich nur etwa drei Sätze merken.

Tipp

Sprechen Sie nicht zu schnell, aber mit Dynamik, und machen Sie Pausen!



Gezielte Pausen und ein angemessenes Tempo erleichtern es dem Hörer, dem Inhalt zu folgen und sind wichtig für das Verstehen komplexer Inhalte.

Beispiel

Einen kleinen Zusatznutzen von Pausen zeigt diese Begebenheit: Als Herr Krause neulich bei einem Abteilungsvortrag den Faden verlor und dadurch eine Pause entstand, bemerkten es etliche Kollegen, da er sonst nie Pausen machte. Ein Mitarbeiter sprach ihn im Anschluss darauf an und Herr Krause empfand sich selbst als unprofessionell.

Frau Kohl ist eine Person, die Pausen oft als Mitdenkpause und bewusstes Stilmittel einsetzt. Unlängst verlor sie bei einer Teamansprache den Faden, wodurch eine Pause entstand. Da auch sie verunsichert war, fragte sie im Anschluss eine nahe stehende Kollegin vertraulich: »Hat mein kurzer Blackout sehr gestört?« Diese antwortete mit einer bezeichnenden Gegenfrage: »Welcher Blackout?« Da sie Pausen regelmäßig einsetzt, fiel niemandem auf, dass Frau Kohl den Faden verlor.



Den Faden zu verlieren ist etwas, das dem besten Redner bei einer freien Rede passieren kann, also nichts, wofür man sich »unprofessionell« fühlen muss. Dennoch beruhigt es zu wissen, dass es – als angenehme Nebenerscheinung vom regelmäßigen Pausenmachen – oft gar nicht bemerkt wird.

Übung:

Lesen Sie folgenden Satz: »Der Projektfortschritt ist wirklich bemerkenswert« mehrmals laut vor und verleihen Sie ihm mit Ihrer Stimmführung die aufgelisteten Bedeutungen. Verwenden Sie bitte jeweils die gleichen Worte und verändern Sie lediglich Betonung und Sprechweise:

- neutral,
- lobend,
- fragend,
- stolz,
- sachlich,
- mit zynischem Humor,
- erleichtert,
- kritisch,
- mit wohlwollendem Humor,
- von oben herab,
- freundlich.



Wie geht es Ihnen bei den unterschiedlichen Betonungen? Was fällt Ihnen leicht, was schwer? Gibt es einen Zusammenhang mit Ihrer Persönlichkeit?
– Oft sind Emotionen, die man gut ausdrücken kann, solche, die der eigenen Persönlichkeit entsprechen und umgekehrt. Gibt es Betonungen, die Sie als Sprecher besser beherrschen sollten? Wenn ja, notieren Sie diese und nutzen Sie jede Gelegenheit, diese zu üben.

Betonung im Manuskript notieren

Churchill und etliche andere berühmte Redner haben die Betonung im Manuskript angemerkt, damit sie während der Rede an der richtigen Stelle an die Stimmführung erinnert werden. Ist das nicht etwas, was Sie sich abschauen könnten? Notieren Sie Betonung und Aussprache auf Karteikarten oder im Manuskript. Sie sind Teil der Rede und mit einer solchen Regieanweisung zur Stimmführung erreicht man eine gezielte Sprechwirkung.

9.5 Rede zur Eröffnung einer Konferenz: So wecken Sie Interesse



Training 5

Trainingsschwerpunkt: Wortwahl beherrschen und Wortschatz erweitern.

Ihre Zuhörer: Zweihundertfünfzig Teilnehmer einer Konferenz im deutschen Sprachraum.

Situation: Sie sind Eröffnungsredner bei der Konferenz für Umwelttechnologie und nachhaltige Wirtschaft.

Ziel: Einführende Worte und Eröffnung der Konferenz.

Fragen zur Redeplanung:

Sie konzipieren die Konferenzeröffnung mit Leichtigkeit, wenn Sie folgende Fragen beantworten:

- Welche Erwartungen haben die Konferenzteilnehmer an eine Eröffnung?
- Wie leite ich am Ende meiner Eröffnungsansprache zur Konferenz über?
- Was charakterisiert meinen Hauptteil?
- Wie spreche ich meine Zuhörer an – welcher Einstieg weckt das Interesse der Anwesenden?
- Welche anregenden Zusätze erhöhen die Verständlichkeit?

Bausteine und Ideen:

- Bei einer Eröffnung gibt es kein echtes Ende. Der Schluss der Eröffnungsrede ist der Beginn der Veranstaltung.
- Suchen Sie im Internet Informationen zum Thema.
- Suchen Sie zusätzliche Beispiele von Unternehmen, die in diesem Wirtschaftszweig erfolgreich sind und Ihnen als »Best practice« dienen können.

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau für die Eröffnung.

Entwerfen Sie eine gelungene Konferenzöffnung und halten Sie Ihr Konzept schriftlich fest. Nutzen Sie Ihren ganzen Wortschatz und achten Sie auf gute Wortwahl.

Musterlösung:

Unseren Redeentwurf sehen Sie auf der linken Spalte, rechts daneben die Kommentare.

Unser Redeentwurf	Kommentare
Liebe Teilnehmer, willkommen in dieser schönen Stadt. Ich freue mich, die Konferenz »Umwelttechnologie und nachhaltige Wirtschaft« eröffnen zu dürfen.	Einstieg mit Begrüßung und Nennung des Konferenzthemas.
Seit 2004 gibt es seitens der EU-Kommission Schritte zur Förderung von Umwelttechnologien. Damit soll eine Brücke zwischen der EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung und der Umsetzung in allen Mitgliedstaaten geschlagen werden.	Nicht vergessen vorher abzuklären, ob prominente Gäste anwesend sind, die persönlich begrüßt werden müssen.
Umweltfreundliche Technologien verschmutzen weniger, verbrauchen weniger Ressourcen und greifen auf erneuerbare Energien zurück. Die Entwicklung neuer Technologien wird jedoch von Marktbarrieren eingeschränkt. Um die Entwicklung dieser Technologien zu fördern, legte die Kommission den Aktionsplan ETAP für Umwelttechnologien vor.	Schilderung des Themas und der Problematik. Hier wurde der Bauplan »Vom Allgemeinen zum Besonderen« (Kapitel »Die wichtigsten Baupläne für Reden«) gewählt. Die Ausführungen starten dementsprechend in großen Dimensionen. Welche Vorgehensweise haben Sie gewählt?

Unser Redeentwurf	Kommentare
<p>Die EU hat bereits eine erfolgreiche Öko-Industrie. Der Umsatz dieses Sektors beträgt über Hundertachtzig Milliarden Euro pro Jahr und hat in den letzten fünf Jahren eine halbe Million neue Arbeitsplätze geschaffen.</p>	<p>Nach der gesamtwirtschaftlichen Betrachtung wird auf kleinere Dimensionen eingegangen.</p>
<p>Die EU ist daher ein wichtiger Akteur auf dem globalen Markt für Umwelttechnologien, der sich auf insgesamt ungefähr Fünfhundertfünfzig Milliarden Euro beläuft.</p>	<p>Sowohl zukünftige Herausforderungen als auch bestehende Erfolge werden dargestellt.</p>
<p>Die Konferenz bietet Ihnen sieben Vorzeigeprojekte im Bereich nachhaltiger Wirtschaft. Ein Höhepunkt der Konferenz, den ich nicht unerwähnt lassen möchte, ist die Podiumsdiskussion mit Experten der Landeshauptstadt. München bekennt sich zu nachhaltigem Wirtschaften und fördert ökologisch fortschrittliche Wirtschaft.</p>	<p>Anmerkungen zum Ablauf und zum Konferenzprogramm. Anhand der Vorschau auf zwei besonders interessante Beiträge werden die Zuhörer motiviert, bis zum Ende zu bleiben. Einer der beiden interessanten Beiträge ist strategisch als Höhepunkt gegen Ende geplant.</p>
<p>In einem Vortrag werden Sie als weiteren Höhepunkt erfahren, wie Unternehmen bereits ökonomisch erfolgreich nachhaltig wirtschaften. Der bekannte Viskosehersteller Lenzing erzeugt Textilien, die aus Holz und somit aus erneuerbaren Energien gewonnen werden. Durch Entwicklung einer neuen Viskosefaser können beachtliche vierzig Prozent Energie, dreißig Prozent Farbstoff und sechzig Prozent Wasser eingespart werden.</p>	<p>Im rhetorischen Aufbau entspricht das Erklären zweier Beispiele dem Eingehen auf die Details. Damit ist die Vorgehensweise vom Allgemeinen zum Besonderen beim letzten Schritt angekommen, es folgt nun ein würdiger Übergang zum Ende dieser Eröffnungsrede.</p>
<p>Mehr dazu und mehr zu anderen faszinierenden Projekten werden Sie heute erfahren und ich darf Ihnen bereits unsere erste Rednerin ankündigen: Frau Diplomingenieur ...</p>	<p>Die Ankündigung der ersten Rednerin rundet die Eröffnung ab. Wie haben Sie den Einstieg zum ersten Vortragenden gemeistert? Ähnlich oder ganz anders?</p>

Reflexion und Aufarbeitung

Jetzt benötigen Sie etwas Zeit um Ihre Rede aufzuarbeiten. Reflexion bringt Kenntnis über Stärken und Schwächen der eigenen Leistung.

Betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich die Eröffnung gestaltet?	Wie konnte ich die Zuhörer abholen?	Wie habe ich Interesse beim Publikum geweckt?
Was gefällt mir an meiner Lösung?			
<i>Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!</i>			
Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?			
<i>Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.</i>			
Wie ging es mir mit den Trainingsschwerpunkten?			
Was mir bei Wortwahl und Wortschatz wichtig erscheint:			
Was mir dabei noch nicht klar ist:			

Wenn Sie Ihren Wortschatz und Ihre Wortwahl weiter optimieren wollen, machen Sie folgende Übungen.

9.5.1 Die richtige Wortwahl

Neben einer Fülle von Worten, die unterschiedlich interpretierbar sind, gibt es Worte, die eine positive Wirkung haben und andere, die negative Gefühle vermitteln. So bewirken Worte wie »Liebe«, »Freude« oder »Friede« positive Energie, während negative Worte wie »Hass«, »Rache« oder Schimpfwörter destruktiv wirken.

Sind Worte wirklich so mächtig? Die Macht der Worte wirkt als Ausdruck von Erfahrungen und Träger von Energie. Wenn wir Worte senden, teilen wir indirekt auch unsere Erfahrungen mit und geben Energie weiter. Wenn wir positive Worte aussenden, werden wir eine positive Wirkung auf unsere Zuhörer haben. Wenn wir hingegen negative Worte sagen, werden wir ein negatives Umfeld schaffen.

9.5.1.1 Reizphrasen und »Magic Words«

Worte unterliegen auch Veränderungen und Moden. Ein Wort bekommt oder verändert die Bedeutung durch die Verwendung in der Öffentlichkeit. Das Wort »Massenvernichtungswaffen« hat beispielsweise seine vielschichtige Bedeutung erst seit dem zweiten Irak-Krieg bekommen, während andere Worte die Bedeutung verändern, beispielsweise »Rabattmarken«, die nach dem Krieg überlebenswichtig waren und heute in Werbungen verwendet werden.

Ein Redner sollte mit den aktuellen Wortbedeutungen vertraut sein. Er kann dann entscheiden, ob er auf die Modewelle einer Wortverwendung aufspringen oder der Penetranz eines Wortes bewusst entgegenwirken möchte. In beiden Fällen signalisiert er Kompetenz als Redner, da er zeigt, dass er den Zeitgeist der Sprache kennt.

Eine Unterstützung, um auf dem neuesten Stand zu sein, bietet die jährliche Wahl zum Wort und Unwort des Jahres. In Deutschland waren das in den letzten Jahren:

Jahr	Wort des Jahres	Unwort des Jahres
2015	Flüchtlinge	Gutmensch
2014	Lichtgrenze	Lügenpresse
2013	GroKo (Große Koalition)	Sozialtourismus
2012	Rettungsroutine	Opferabo
2011	Stresstest	Döner-Morde
2010	Wutbürger	alternativlos
2009	Abwrackprämie	betriebsratsverseucht
2008	Finanzkrise	notleidende Banken
2007	Klimakatastrophe	Herdprämie
2006	Fanmeile	freiwillige Ausreise
2005	Bundeskanzlerin	Entlassungsproduktivität
2004	Hartz IV	Humankapital
2003	Das alte Europa	Tätervolk
2002	Teuro	Ich-AG
2001	Der 11. September	Gotteskrieger

Die Wörter des Jahres werden regelmäßig von der Gesellschaft für deutsche Sprache (GfdS) bekannt gegeben. Im Internet finden Sie die jeweils aktuellen Wörter und Unwörter des Jahres, das Jugendwort des Jahres, den Spruch des Jahres und weitere interessante Sprachentwicklungen, wie auch die schweizer und österreichischen Pendants.

Unbedachte Worte

Werden Worte unüberlegt gesagt, kommt es vor, dass der Redner etwas ausdrückt, was er nicht beabsichtigt. Besonders unangenehm ist das, wenn zwischen den Zeilen etwas gesagt wird, das einen negativen Beigeschmack hinterlässt.

Beispiel

Folgendes Beispiel zeigt, was unbedachte Wortwahl anrichtet. Herr Brandner sagte als Vorgesetzter von Frau Verdi bei einer Lobrede: »Dreißig Jahre umfasst der Zeitraum, den Sie, Frau Verdi, in unserem Hause anwesend sind, und Sie waren immer zur Stelle, wenn Sie gebraucht wurden.«



Übung:

1. Analysieren Sie dieses Beispiel und halten Sie fest, welche Worte oder Phrasen schlecht für eine Lobrede gewählt sind.

2. Machen Sie es besser! Arbeiten Sie das Beispiel um, sodass eine Belobigung entsteht, die eindeutig gut ankommt und die Mitarbeiterin als Vorbild für andere dasteht.



Lösung:

1. Die Analyse des Beispiels ergibt, dass Frau Verdi hier einige negative Zwischenbemerkungen hören musste, die mehr Schläge als Streicheleinheiten sind. Frau Verdi war nur anwesend? Und war sie nur zur Stelle, wenn sie gebraucht wurde oder arbeitete sie immer gut? Mit unbedachten Worten wie hier kann die Mitarbeiterin kaum als Vorbild für andere dienen.
2. Eine bessere Wortwahl ist: »Dreißig Jahre sind Sie, geschätzte Frau Verdi, in unserem Haus die wichtigste und verlässlichste Säule der Abteilung Einkauf. Auf vorbildliche Weise waren Sie in jeder Situation immer hilfreich und freundlich zur Stelle.«



9.5.1.2 Sprachgefühl entwickeln

Sprache und die Verwendung von Worten ist etwas, wofür man ein Gefühl entwickeln muss. Am besten lässt sich das durch Sprechpraxis, beim Reden und in verschiedenen Übungen aufbauen. Folgende Übung steigert Ihr Gefühl für angemessene Wortverwendung.



Übung:

1. Erstellen Sie eine Liste mit Worten, die in hohem Maß positiv oder negativ empfunden werden.
2. Sammeln Sie Wortphrasen, die einen unangenehmen Reiz aussenden.

Positive Wörter	Negative Wörter

Reizphrasen

Lösung:

Hier eine Liste der wichtigsten Wörter. Haben Sie dieselben gefunden? Was haben Sie zusätzlich für Wörter gesammelt?

Positive Wörter	Negative Wörter
gerne	unmöglich
für Sie	unwahrscheinlich
(Name)	nein
ich freue mich ...	aber
wir bemühen uns ...	nie, niemals
anbieten	falsch
Herausforderung	Überforderung
bitte	nicht, keine ...
danke	keine Ahnung
Entschuldigung	Problem
Zuversicht	korrupt
preiswert	nicht da
günstig	nicht zuständig
ja	Krieg
aktiv	krank
Familie	Ideologie
Freiheit	Neid
Human	Stress
Friede	Krise
Lebensqualität	Lüge
Erfolg	Gefahr
gesund	arbeitslos
Liebe	(Schimpfwörter)
Freude	

Reizphrasen

- »Hören Sie doch endlich einmal genau zu ...«
- »Das müssen Sie falsch verstanden haben ...«
- »Das ist schon richtig, aber ...«
- »So ein Blödsinn ...«
- »Für eine Frau sind Sie recht intelligent ...«
- »Typisch Männer ...«
- »Das kann man nicht so sehen ...«

Mehr Möglichkeiten durch sprachliche Vielfalt

Ein umfangreicher Wortschatz erleichtert es dem Redner, sich gut auszudrücken, da er mehr Möglichkeiten hat, eine Sache darzustellen. Neue Worte bewirken neue Wahrnehmungsmöglichkeiten für den Zuhörer. Ein guter Wortschatz lässt sich aufbauen, man braucht nur wachsam und neugierig durch die Welt zu gehen und offen für Neues zu bleiben.



Tipp

Behalten Sie eine interessierte »Wort-Neugierde«, denn neue Worte bewirken neue Wahrnehmungsmöglichkeiten – für Sie und Ihr Publikum.

9.5.1.3 Erweitern Sie Ihren Wortschatz



Tipp

Erweitern Sie Ihren Wortschatz in einem dauerhaften Lernprozess. Lesen Sie viel und gehen Sie aufmerksam durch das Leben – nehmen Sie jedes neue Wort bewusst wahr. Schlagen Sie im Wörterbuch nach, was die genaue Bedeutung ist und verwenden Sie das Wort danach selbst. Gefällt es Ihnen, so integrieren Sie es in Ihren persönlichen Sprachspeicher.



Beispiele

Was geschieht, wenn sich jemand nicht schlau macht, was Wörter bedeuten, zeigen zwei Beispiele aus der Politik.
Ein Politiker warf in einem Interview seinem politischen Gegner vor, er benutze »martialisches Kriegsvokabular«. Martialisch bedeutet kriegerisch.

»Kriegerisches Kriegsvokabular« ist eine sinnlose Doppelbeschreibung und zeigt, dass sich der Mann offenbar nicht wirklich mit dem beschäftigte, was er sagte. Dies machte ihn wiederum für seine politischen Gegner verwundbar, die darüber Bescheid wussten.

Andere Politiker verwendeten das Wort »Quantensprung« und wollten damit sagen, dass etwas, das sie angepackt haben, einen großen und besonderen Sprung bedeutet. Das ist eine klassische Fehlverwendung, denn das Wort Quantensprung kommt aus der Physik und das Wirkungsquantum ist unvorstellbar klein! Verglichen mit Wirkungen unserer Alltagswelt beträgt es nur $\frac{1}{10000000000000000000000}$ Wirkungseinheiten. Das sind grundsätzlich ganz kleine Sprünge! Der Quantensprung ist auch nichts besonderes, denn für die unzähligen Atome des Universums ist der Quantensprung etwas ganz Normales (jedenfalls im Bohrschen Atommodell). Es bleibt also nur noch die Verwendung dieses Wortes als sprunghafte und plötzliche Änderung. Zum Leidwesen der Politiker zeigen neueste physikalische Experimente, dass der sprunghafte Übergang von einem Wirkungsquantum in ein anderes nicht sicher ist.

Sobald Quantenforscher in der Öffentlichkeit auf diese Tatsachen hinwiesen, änderte das einerseits die Bedeutung des Wortes und andererseits zeigte es die Unbedachtheit dieser Politiker, die hier ein Wort offensichtlich nur deshalb verwendeten, weil es durch seinen wissenschaftlichen Charakter Eindruck macht.

Ähnlich der Wortwahl vergrößert man seinen Wortschatz am besten durch praktisches Training. Sie sind herzlich eingeladen, mit folgenden Übungen an Ihrem Wortschatz zu arbeiten.

Übung: Wortschatz erweitern

1. Finden Sie für jeden Begriff möglichst viele Synonyme:
heiß

einfach

zäh

2. Finden Sie für jedes der Themen eine griffige Schlagzeile.
Qualitätssicherungssystem einführen

Abblendlicht am Tag

Zeitmanagement für Führungskräfte





Lösung:

Hier einige Lösungsvorschläge. Haben Sie ähnliche Begriffe gefunden?

1. heiß: warm, feurig, brennend, lodernd, leuchtend, heikel, erregend, verschwitzt, gestohlen, sexy
einfach: schlicht, unkompliziert, naiv, dumm, schmucklos, leicht, derb, beschränkt, simpel
zäh: hart, widerspenstig, widerstandsfähig, schwierig, klebrig, hartnäckig, unzerreißbar, dickflüssig, langsam, eigensinnig

Die Beispiele zeigen: Bei Verwendung eines Synonyms kann eine bestimmte Bedeutung verstärkt werden. Daher ist es wichtig zu wissen, was man mit dem Wort ausdrücken möchte.

2. »Qualität statt Reklamationen«, »Qualität made in Germany«,
»Licht ist klug und das ist gut«, »Lichtfahrer sind sichtbarer«,
»Mehr Zeit für Sie und Ihr Team«, »Wer es eilig hat, gehe langsam«.

9.6 Willkommensrede: So holen Sie Newcomer ins Boot



Training 6

Trainingsschwerpunkt: Beispiele einsetzen können.

Ihre Zuhörer: Zehn junge Mitarbeiter einer Newcomer-Schulung.

Situation: Die neuen Mitarbeiter lernen in einer eintägigen Schulung das Unternehmen kennen. Sprecher aus verschiedenen Abteilungen gestalten den Ablauf. Sie sind als Direktor eingeladen, die jungen Kollegen offiziell willkommen zu heißen und ihnen einen Überblick über das Unternehmen und den Einführungstag zu geben.

Ziel: Positiven Eindruck von der Firma vermitteln und eine motivierende Wirkung hinterlassen. Die neuen Mitarbeiter sollen stolz sein, in dieser Firma arbeiten zu können.

Fragen zur Redeplanung:

Folgende Überlegungen führen Sie gezielt zu einer Willkommensrede:

- Welche Erwartungen haben die neuen Mitarbeiter?
- Wie leite ich am Ende meines Beitrags zur Veranstaltung über?
- Was bringe ich im Hauptteil?
- Womit beginne ich – welcher Einstieg weckt das Interesse der Anwesenden?
- Wie spreche ich die jungen Kollegen an – wie stelle ich Kontakt her?
- Welche Beispiele sollen meine Worte unterstreichen?

Bausteine und Ideen:

- Struktur des Unternehmens erläutern.
- Kontaktpersonen anderer Abteilungen vorstellen.

- Den Mitarbeiter nicht wahllos mit Informationen überhäufen, sondern Prioritäten setzen und zunächst das Wichtigste mitteilen.
- Ein abschließender Rundgang belebt die Rede, es können interessante Schnittstellen und Sozialräume gezeigt oder der Betriebsrat besucht werden.

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau.

Erarbeiten Sie eine Willkommensrede für diese Veranstaltung und setzen Sie Beispiele gekonnt ein. (Wählen Sie ein Unternehmen, zu dem Sie Wissen mitbringen.)

Musterlösung:

Bei der Musterlösung werden die Mitarbeiter im globalen Konzern Siemens begrüßt. Nach den Willkommensworten erfolgt ein Rundgang.

Links finden Sie den Lösungsvorschlag. In der rechten Spalte finden Sie Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten. Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auch darauf, was bei Ihrer Lösung positiv und gelungen ist!

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und vor allem liebe neue Kolleginnen und Kollegen!	In der Begrüßung sendet der Direktor ein Signal der gleichen Gesprächsebene an die neuen Mitarbeiter, da er sie als Kollegen anspricht.
Es freut mich, Sie im Namen unserer Geschäftsführung begrüßen zu dürfen.	
Aus einer Vielzahl von Bewerbungen konnten Sie uns überzeugen, weil wir tüchtige Mitarbeiter brauchen, die in Zeiten wirtschaftlicher Herausforderungen mit uns an einem Strang ziehen.	Es wird hervorgehoben, dass es Leistung darstellt, den Bewerbungsprozess erfolgreich zu bestehen. Die wirtschaftliche Situation wird als Herausforderung beschrieben und die neuen Kollegen werden motiviert, Teil des Unternehmens zu werden.
Siemens-Systeme gehört zu den weltweit größten und traditionsreichsten Firmen für Hardware und Software. In rund zweihundert Ländern unterstützen wir unsere Kunden. Siemens-Systeme wurde vor über hundert Jahren gegründet und ist bis heute mit innovativen Techniken und umfassendem Know-how ein »Big-Player« im Markt. Unser Konzern ist auf den Gebieten Information, Kommunikation und Automation tätig.	Dann wird an die Größe und Tradition der Firma erinnert. Einige beeindruckende konkrete Beispiele liefern den Beweis, dass das Unternehmen wirklich groß ist und Tradition hat.

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
<p>Wenn Sie eine internationale Karriere anstreben, werden Sie bei uns Möglichkeiten finden.</p>	<p>Ein weiteres Beispiel gibt den jungen Mitarbeitern Ideen, dass ein großes Unternehmen Vorteile für eine internationale Karriere hat.</p>
<p>Ihre direkten Vorgesetzten und Mitarbeiter haben Sie sicher schon kennen gelernt, über wichtige Kontaktpersonen anderer Abteilungen werden Sie am heutigen Tag noch informiert. Außerdem werden Sie im Anschluss alles erhalten, was Sie zum vollwertigen Siemens-Systems Kollegen macht, unter anderem auch Ihre Chipkarte, mit der Sie in das Gebäude kommen und das Essen bezahlen können.</p>	
<p>Wer welche Aufgaben und Kompetenzen im Unternehmen hat und die wichtigen Informationen, was Sie bei Unfallverhütung, Brandschutz, Datenschutz und in Notfällen tun müssen, werden Sie in weiterer Folge von kompetenten Kollegen vermittelt bekommen.</p>	<p>Einige Beispiele, was noch zu erwarten ist, geben den Zuhörern ein gutes Bild, welchen Nutzen sie von diesem Tag haben werden.</p>
<p>Jetzt darf ich Sie abschließend zu einem Rundgang einladen, wo Sie die Sozialräume sehen und den Betriebsrat besuchen werden. Ich werde mich im Laufe des Rundgangs von Ihnen verabschieden und wünsche Ihnen, dass Sie sich im Unternehmen wohl fühlen, denn wenn es Ihnen gut geht, geht es auch unserer Firma gut! Meine Tür steht jederzeit für Sie offen, scheuen Sie sich nicht, mit mir Kontakt aufzunehmen, wenn Sie ein Anliegen haben.</p>	<p>Haben Sie ebenfalls gute Beispiele für Ihre Rede gefunden?</p> <p>Am Schluss steht ein Bekenntnis dazu, dass es allen Mitarbeitern gut gehen soll, verbunden mit dem Hinweis, dass ein gutes Firmenklima und gute Leistungen des Unternehmens von den Mitarbeitern getragen werden. Das Angebot der Kontaktaufnahme schließt die Rede ab.</p>
	<p>Wichtig ist in dieser Situation, dass bei der Rede bereits alles gesagt wird, denn beim Rundgang wäre es schwer, die volle Aufmerksamkeit zu erhalten, dort verabschiedet sich der Direktor dann kurz.</p>

Reflexion und Aufarbeitung

Nehmen Sie sich Zeit, Ihre Rede aufzuarbeiten. Reflexion bringt Kenntnis über Stärken und Schwächen der eigenen Leistung und ist somit ein wichtiger Schritt für persönliches Wachstum.

Betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich das Ziel erreicht?	Wie konnte ich die neuen Mitarbeiter abholen?	Wie habe ich sie stolz gemacht, in der Firma zu sein?
Was gefällt mir an meiner Lösung?			

Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen.

Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?			
--	--	--	--

Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!

Wie war der Einsatz von Beispielen?

Mir gefiel daran:

Mich störte dabei:

9.6.1 Beispiele einsetzen

Beispiele machen den Inhalt lebendig und zeigen praktische Anwendungen oder Auswirkungen. Beispiele sind sinnvoll und wichtig, sie unterstützen den Teilnehmer von Veranstaltungen darin, neu erworbenes Wissen in die Praxis umzusetzen.

In vielen Reden wird trotzdem mit Beispielen geizt. Manche Menschen suchen keine Beispiele, manche finden keine und andere denken, es gibt für ihren Bereich keine. Zugegeben, es ist nicht immer leicht, ein gutes Beispiel zu finden, aber lassen Sie sich nicht einreden, es gäbe keine. Gute Vortragende finden für die schwierigsten Zusammenhänge ein Beispiel.



Tipp

Fragen Sie sich, ob Ihr Beispiel zur Zielgruppe passt. Wer bei Fußballern den »zweiten Aufschlag« als Beispiel bringt, wird nicht soviel Verständnis ernten wie jemand, der dasselbe Beispiel vor Tennisspielern anführt.

Beispiele bewirken in einer Rede entweder Auflockerung und Inhaltsvermittlung oder sie helfen bei der Beweisführung.

9.6.1.1 Beispiele zur Auflockerung und Inhaltsvermittlung

Bei Sitzungen und Besprechungen sorgt ein Beispiel für Auflockerung und veranschaulicht den Inhalt. Es ist rhetorisch klug, theoretische Sachverhalte mit einem passenden Beispiel zu vermitteln.

Einen abstrakten Inhalt oder eine allgemeine Äußerung wird mit einem konkreten Beispiel veranschaulicht, indem das Abstrakte mit dem Beispiel sprachlich verbunden wird. Mit einem einleuchtenden Exempel können theoretische Inhalte vermittelt und gleichzeitig aufgelockert werden.

9.6.1.2 Beispiele zur Beweisführung

In anderen Situationen sind konkrete Beispiele eine starke Waffe zur Beweisführung. Hinter der Strategie, mit einem Beispiel eine allgemeine Aussage zu stützen, steckt die gleiche Logik wie beim Rückschluss vom Besonderen auf das Allgemeine. Den haben wir bereits bei den Redebauplänen (Kapitel »[Baupläne für Reden](#)«) kennen gelernt. Die Methode, von einem Beispiel auf etwas Größeres zu schließen, zählt in der Rhetorik zur argumentativen Beweisführung.

Um die Vor- und Nachteile der Beweisführung anhand von Beispielen zu erläutern, hier ein kurzer Ausflug in die Biologie: Wenn ein Schwan weiß ist, sind es dann alle? Wenn alle bekannten Beispiele weiß sind, sind Schwäne dann grundsätzlich weiß? Lange Zeit galt als bewiesen, dass alle Schwäne weiß sind, da alle Beispiele dies belegten. Nach der Entdeckung Australiens fand man dort schwarze Schwäne. Die Beweisführung stellte sich als falsch heraus.

In der Rhetorik brauchen Sie passende und konkrete Beispiele, um einen guten Beweis zu liefern. Sind die Beispiele nicht wohlüberlegt und stichhaltig, so ist der Gegenbeweis schnell erbracht.

Tipp

1. Suchen Sie sichere oder sehr wahrscheinliche Beispiele.
2. Bringen Sie konkrete Beispiele mit klaren Konturen.
3. Beschreiben Sie kurzweilige Beispiele.

**Beispiel**

Frau Schuster hörte einen Vortrag über die Symbiose zwischen Mann und Frau: »Eine Symbiose ist eine Lebensgemeinschaft zum beiderseitigen Nutzen. Männer und Frauen müssen nicht gleich sein, sie müssen nur den richtigen Weg finden, einander positiv zu ergänzen. Folgendes Beispiel aus der Natur verdeutlicht, was ich sagen will: In der Steppe Afrikas gesellen sich die Gnus immer zu den Zebras. Gnus riechen besser und Zebras sehen besser, in dieser Symbiose ergänzen sie sich perfekt. Gemeinsam nehmen sie Raubtiere früher wahr und können mehr erreichen als jede Tierart alleine.« Wie man in diesem Beispiel gut erkennt, verläuft die Grenze zu flachen Metaphern fließend. Mehr zur Verwendung von Metaphern im kommenden Kapitel.



9.7 Hochzeitsansprache: So meistern Sie die Situation als Brautvater

Training 7

Trainingsschwerpunkt: Bildhaft sprechen und Metaphern verwenden.

Ihre Zuhörer: Siebzig Personen einer Hochzeitsfeier.

Situation: Als Brautvater erwartet man von Ihnen eine Rede zur Feier. Sie wollen nicht unvorbereitet in die Hochzeitsansprache gehen.

Ziel: Kundgabe positiver Gefühle, Glückwünsche an das Brautpaar.

**Fragen zur Redeplanung:**

Folgende Überlegungen erleichtern es, die Rede gelungen aufzubauen.

- Wie spreche ich meine Zuhörer an?
- Wie will ich meine Rede beenden?
- Welche – maximal drei – Punkte bringe ich zwischen Einleitung und Schluss?
- Womit beginne ich – welcher Einstieg weckt das Interesse der Anwesenden?

Bausteine und Ideen:

- Eine Hochzeit ist ein feierlicher Anlass.
- Die Bedeutung der Familiennamen kann dafür verwendet werden, auf die Verbindung der Namen einzugehen.
- Was ist das besondere an dem Paar?
- Die Kraft der Liebe führt Braut und Bräutigam zusammen.

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau.

Bereiten Sie die Hochzeitsansprache schriftlich vor und nutzen Sie die Kraft sprachlicher Bilder.

Musterlösung:

Bei der Musterlösung vermählen sich Bräutigam Dieter aus Hamburg und Braut Maria aus München.

Links – wie immer – unser Lösungsvorschlag, rechts daneben Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten.

Überlegen Sie in jeder Phase der Musterlösung, wie sie Ihre Lösung bereichert. Lenken Sie Ihren Fokus des Weiteren auf das, was bei Ihrer Lösung positiv und gelungen ist! Entwickeln Sie Spaß am Gestalten verschiedener Möglichkeiten!

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
Liebes Brautpaar! Werte Gäste!	Die Ansprache beginnt mit einer offiziellen und feierlichen Begrüßung. Sollte ein Geistlicher anwesend sein, sollte an dieser Stelle ein Dank fürs Kommen ausgesprochen werden.
Liebe Maria – du bist in unseren Händen vom Kind zu einer jungen Dame herangewachsen. Heute feiern wir, dass du mit deinem Partner einen Bund fürs Leben eingehst.	Die Ehe als »Bund fürs Leben« ist eine Analogie, die oft zu hören ist und alte Wurzeln hat.
Lieber Dieter – behüte unsere Maria und behandle sie wie einen echten Hauptgewinn. Obwohl Maria schon ein erwachsener Mensch ist, fällt uns die Trennung nicht leicht.	Emotionen der Brauteltern werden thematisiert und die Tochter wird offiziell in die Obhut ihres Mannes übergeben.
Liebe Gäste – der heutige Freudentag zeigt uns, dass Zuneigung und Liebe die Entfernung Hamburg – München spielend überwindet. Ich wünsche den beiden, dass die Unterschiede, die sie mitbringen, einander ergänzen und die Ehe kurzweilig machen. Die glückliche Zeit möge ewig anhalten.	Der »echte Hauptgewinn« beschreibt bildhaft den Stolz des Vaters, für den seine Tochter etwas Besonderes ist. Die Überwindung der geografischen Distanz dient als Symbol für Liebe und Zuneigung. Die positive Seite von Unterschieden wird hervorgehoben und die Kurzweiligkeit als großer Vorteil für die Ehe erkannt.

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
Bei kleinen und großen Unwettern auf eurer Reise oder bei Meinungsverschiedenheiten – und solche sind leider – oder Gott sei Dank – nicht auszuschließen, kann ich euch nur den Rat geben, Ruhe zu bewahren. Versetzt euch in die Lage des anderen und sucht dann eine gemeinsame Lösung, um wieder Schönwetter zu erleben.	Mit »Unwetter«, »Reise« und »Schönwetter« werden sehr gebräuchliche starke sprachliche Bilder genutzt. Die Ehrlichkeit, dass es auch einmal nicht so gut laufen kann, macht diesen Teil sehr authentisch. Ein guter Rat des Brautvaters gibt dem frischen Paar Positives für solche Situationen mit.
Wir wünschen euch alles Gute und viel Glück für Euren zukünftigen gemeinsamen Lebensweg. Euch beiden Liebe, Glück und Spaß, darauf erhebe ich mein Glas.	Im Schlussteil wird nochmals im Namen aller (»wir ...«) Glück gewünscht und ein gereimter Toast ausgesprochen.

	Wie habe ich die Aufgabe gemeistert?	Wie konnte ich positive Stimmung vermitteln?	Wie konnte ich dem Brautpaar etwas mitgeben?
Was gefällt mir an meiner Lösung?			

Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen.

Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?			

Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.

Wie ging es mir mit der bildhaften Sprache?

Mir gefiel beim Verwenden von Metaphern und Analogien:

Probleme hatte ich bei diesem Schwerpunkt mit:

Reflexion und Aufarbeitung

Für eine Weiterentwicklung Ihrer Fähigkeiten ist das Überarbeiten Ihrer Rede wichtig.

Für eine bessere bildhafte Sprache arbeiten Sie folgende Seiten gut durch.

9.7.1 Bildhafte Sprache

Wenn wir SchwarzwälderKirschtorte hören, was erscheint dann vor unserem geistigen Auge? Wohl nicht die Buchstaben dieses langen Wortes, sondern ein Bild der berühmten Torte.

Bildhafte Sprache ist deshalb so wichtig, da der Mensch die meisten Informationen visuell aufnimmt und verarbeitet. Ein guter Redner übermittelt die Bilder seiner Gedanken und macht sie zu Bildern seiner Zuhörer.



Beispiele

Hören Sie einerseits, dass Brasilien 8,5 Millionen Quadratkilometer groß ist, fällt eine bildhafte Vorstellung schwer. Erfahren Sie andererseits, dass Brasilien doppelt so groß wie die Europäische Union – nach der Osterweiterung – ist, bekommen Sie eine Idee von den Ausmaßen dieses großen Landes.

Oder wenn Sie einem Raucher die Zahl der Todesfälle durch Nikotin präsentieren, entsteht dazu keine Betroffenheit. Wäre diese Statistik z. B. auf das Fliegen umgelegt, würde eine bildhafte Analogie entstehen: Täglich würden vier große Jumbo-Jets mit je zweihundertfünfzig Personen abstürzen. Würde er bei diesem Risiko noch fliegen? Warum raucht er bei gleich hohem Risiko noch?

Visuell kann eine große Informationsmenge gleichzeitig und unmittelbar dargestellt werden. Wir haben das bereits im Kapitel »[Rhetorische Stilelemente](#)« dargestellt.



Wichtig

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

Verbale Bilder sind mächtige Werkzeuge eines jeden Redners und es gibt viele Möglichkeiten, bildhaft zu formulieren:

- »Ich sehe rot.«
- »Wir haben die gleiche Perspektive.«
- »Ein sonniges Gemüt.«
- »Er hat einen blinden Fleck.«
- »Sie wird Licht in die Sache bringen.«
- »Die Zukunft wird durch etwas getrübt.«
- »Er sah es vor seinem geistigen Auge.«
- »Nimm das unter die Lupe.«
- »Ein grauer Novembertag.«
- »Wir blicken zurück und das Leben erscheint uns bunt.«

9.7.2 Metaphern und Analogien

Eine Metapher als sprachliches Bild bewirkt eine sofortige Vorstellung. Der Zuhörer ist »im Bild«, was der Redner meint.

Wie kann ein Redner zu guten bildhaften Analogien kommen?

Einerseits kann man Metaphern, die man bei anderen Rednern hört, verwenden. Andererseits können Sie eigene maßgeschneiderte Analogien entwickeln. Um eine Metapher zu entwickeln, gehen Sie so vor:

- Was ist die Wirkung, die ich beschreiben will?
- Welche analoge Situation hat jene Wirkung?
- Welches passende Beispiel hat jemand erlebt?
- In welchem entfernten Gebiet (Natur, Technik, Wirtschaft ...) beobachtet man Vergleichbares?
- Hat die gefundene Analogie andere Aussagen, die ich nicht bedacht habe und die meiner Absicht entgegenwirken?
- Ist verständlich, was ich mit der Metapher sagen will, oder benötigte ich zusätzliche Hinweise?

Sie können flache oder tiefe Analogien entwickeln.

Flache Metaphern

Bei der flachen Metapher entfernt man sich nur minimal vom Ausgangsbild. Beispielsweise wird für eine allgemeine Beschreibung wirtschaftlicher Kreisläufe ein konkretes Beispiel eines Kleinunternehmens beschrieben. Oder für die Erklärung einer Sicherheitsroutine wird im Detail erläutert, wie dies für Mitarbeiter Mustermann abläuft. Flache Metaphern sind oftmals praktische Beispiele.

Tiefe Metaphern

Bei einer tiefen Metapher entfernt man sich deutlich vom Ausgangsbild. Meist ist das mit einem gedanklichen Sprung in andere Branchen, in die Technik, in die Natur, etc. verbunden. Dieser Sprung erfordert vom Zuhörer mehr geistige Flexibilität.

- Gelingt er, so ist das Bild besonders wirksam, da damit eine starke Irritation verbunden ist. Irritation ermöglicht neue Denkprozesse, innovatives Denken und hohe Erinnerung.
- Gelingt er nicht, hinterlässt er Unverständnis und dem Redner bleibt nur die Hoffnung, dass die Metapher langfristig wirkt.

Eine tiefe Metapher benutzt ein Redner, der über das Erinnerungsvermögen der Menschen spricht und das menschliche Gehirn als Festplatte bezeichnet. Oder

ein Sprecher der über Treue in der Ehe spricht und Enten anführt, die eine lebenslange Partnerschaft bilden. Oder derjenige, der das Konkurrenzverhalten in der Partnersuche mit freier Marktwirtschaft vergleicht.



Übung

Beobachten Sie sich selbst, hören Sie sich in Ihrer Umgebung sowie in den Medien um und filtern Sie Metaphern und Analogien heraus. Notieren Sie diese.



Lösung:

Was konnten Sie für bildhafte Vergleiche finden? Vielleicht war der eine oder andere aus dieser Liste dabei.

- »Schwein gehabt.«
- »Etwas auf die hohe Kante legen.«
- »Den Teufel an die Wand malen.«
- »Alles in Butter.«
- »Licht am Ende des Tunnels.«
- »Eine magere Dividende oder fette Gewinne.«
- »Am gleichen Strang ziehen.«
- »Das Fundament, auf das wir bauen.«

9.8 Weihnachtsrede (mit Videounterstützung): So stimmen Sie Ihren Verein festlich ein



Training 8

Trainingsschwerpunkt: Video-Selbstcoaching für exzellente Körpersprache, passende Gestik und Mimik.

Ihre Zuhörer: Fünfzig Mitglieder eines Vereins mit ihren Partnern.

Situation: Sie sind ein hochrangiges Mitglied des Vereinsvorstandes. Die anderen Personen des Vorstandes haben Sie ersucht, die Rede im Namen des Vorstandes zu halten. Sie haben eingewilligt und wollen die Gelegenheit nützen, Rhetorik praktisch zu trainieren. Die Feier findet in der Vorweihnachtszeit im Saal eines Restaurants statt.

Ziel: Feierliche Worte zur Weihnachtszeit. Abrundung des Vereinsjahres und weihnachtliche Glückwünsche an die Mitglieder und deren Partner.

Fragen zur Redeplanung:

Beantworten Sie folgende Fragen. Das Konzept Ihrer Weihnachtsrede ergibt sich damit fast wie von selbst.

- Welche Erwartungen haben die Vereinskollegen?
- Wie gestalte ich den Schluss?
- Welche Punkte bringe ich im Hauptteil?
- Welcher Einstieg weckt das Interesse der Anwesenden?
- Wie spreche ich meine Zuhörer an?
- Welche anreichernden Zusätze (Zitate, Vergleiche, Bilder ...) sollen meine Worte unterstreichen?

Bausteine und Ideen:

- Eine gute Idee ist, eine Weihnachtsgeschichte oder ein Gedicht in den Mittelpunkt zu stellen und einen Bezug zum Verein herzustellen.
- Die meisten Partner der Vereinsmitglieder sind anwesend und es ist eine schöne Wertschätzung, sich für die Zeit, die sie ihren Liebsten im Verein gewähren, zu bedanken.
- Weihnachten ist eine Zeit der Ruhe und Besinnlichkeit und kann für Botschaften, die damit zu tun haben, genutzt werden. Der Bogen kann von mehr Mitmenschlichkeit mit einer Spendenaktion bis zu einem besinnlichen Abend gespannt werden.
- Franz Kiesling schrieb bereits 1955 ein Weihnachtsgedicht, dass an Aktualität nichts verloren hat. Gedichte wie dieses können verwendet werden, wenn es einem auch darum geht, einen ernsten Charakter in die Rede einzubauen oder einen Mitmenschlichkeitsappell mit Spendenaufruf anzuschließen:

Beispiel**An das Krippenkind¹²**

Du armes Krippenkind auf grobem Stroh, bei deinem Anblick werden alle froh,
die hier auf der Erde schlecht gebettet sind, und schlecht behaust bei Frost und
Wind. Die Welt ist noch die Welt von ehedem,
da du geboren wardst zu Bethlehem. Und der Herodes tut da, was er will
Und macht auf seine Art die Kindlein still. Die Reichen laden nur die Reichen ein,
du wirst auch diesmal nicht geladen sein. Doch kannst du wohnen, wo es dir be-
liebt, weil s überall auf Erden Armut gibt.

¹² Franz Kiesling (1955): Seht wie ihr lebt.

Entwickeln Sie bitte jetzt die Rede und zeichnen Sie einen Übungsdurchgang mit Video auf.

Setzen Sie dabei Haltung, Mimik und Gestik gekonnt ein. (Wählen Sie für Ihr Training einen Verein, zu dem Sie einen Bezug haben oder in dem Sie tatsächlich Mitglied sind.)

Heutzutage, wo jedes Smartphone hervorragende Videos aufzeichnet, ist es glücklicherweise kein großer Aufwand mehr, sich selbst mit Video aufzuzeichnen. Nützen Sie dieses Medium und trainieren Sie möglichst viele ihrer Reden videogestützt.

Musterlösung:

Die Musterlösung findet in einem Tennisverein statt. Es sind nahezu alle Mitglieder anwesend.

Links finden Sie den Lösungsvorschlag. In der rechten Spalte finden Sie Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten. Lenken Sie Ihren Fokus des Weiteren auf das, was bei Ihrer Lösung positiv und gelungen ist!

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
Verehrte Gäste, liebe Sportfreunde,	Eine sportliche Begrüßung für die sportlichen Mitglieder. Wie sieht Ihre Begrüßung aus?
Im Namen des Vorstandes begrüße ich Sie herzlich zu unserer Weihnachtsfeier.	Die Rede findet im Namen des Vorstandes statt, was gleich erwähnt wird.
Weihnachten ist ein Fest der Besinnlichkeit und der Liebe. Zu Weihnachten gehören Geschenke, ein gutes Essen, Weihnachtsmärkte und Glühwein. Vor allem aber gehört eine besondere Stimmung zu Weihnachten, und diese Stimmung ist Grund für unser heutiges Beisammensein.	Am Anfang steht der Anlass. Was bedeutet Weihnachten? Wie feiern es die Menschen? Nach Grundgedanken zum Fest kann eine Weihnachtsrede verschiedene Richtungen einschlagen. In dieser Rede wird die Stimmung thematisiert und in weiterer Folge ist die Rede positiv feierlich ausgelegt. Es könnte auch darauf eingegangen werden, dass viele Menschen auf der Erde nur in großer Armut feiern können, gefolgt von einem Spendenaufruf.

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
<p>Diese Weihnachtsfeier rundet ein sportliches Jahr ab, das von etlichen Erfolgen gekrönt war. Stolz sind wir auf die Erfolge unserer Damen- und Herrenmannschaften und insbesondere auf unser Nachwuchsteam. Der Tennissport soll heute aber nicht im Vordergrund stehen, sondern wir wollen dieses Vereinsjahr fröhlich-gesellig abschließen und uns auf die Weihnachtsfeiertage einstimmen.</p>	<p>Als nächstes werden die Leistungen des Vereins kurz dargestellt, dann wird übergeleitet zum Beisammensein ...</p>
<p>Und damit kommen wir zurück zu der Bedeutung von Weihnachten: Weihnachten ist auch das Fest der Liebe.</p>	<p>... und zur Bedeutung von Weihnachten.</p>
<p>Ich möchte an dieser Stelle allen Partnerinnen und Partnern danken, die nicht Tennis spielen. Sie gewähren Ihnen Liebsten Zeit für den Sport und das Aufrechterhalten unseres Vereinslebens.</p>	<p>Der Dank an jene Partner, die keine aktiven Mitglieder sind, ist eine wichtige Würdigung.</p>
<p>Genießen wir jetzt diesen Abend, amüsieren wir uns und erfreuen uns am Beisammensein. Um unsere Unterhaltung haben sich unsere Vereinsmitglieder Julia, Tom und Franz gekümmert. Sie werden im Anschluss an das Essen für gute Musik sorgen – Tanzen ist erlaubt.</p>	<p>Weihnachtsfeiern sind eine gute Gelegenheit, dass Vereinsmitglieder etwas darbieten und das sollte dementsprechend angekündigt werden.</p>
<p>Ich wünsche Ihnen und euch ein gesegnetes Weihnachtsfest und ein glückliches Neues Jahr.</p>	<p>Haben Sie ebenfalls den üblichen Glückwunsch an Ihr Ende gesetzt? Oder fanden Sie ein originelleres Ende?</p>

Reflexion und Aufarbeitung

Nehmen Sie sich Zeit, Ihre Rede aufzuarbeiten. Reflexion bringt Kenntnis über Stärken und Schwächen der eigenen Leistung und ist somit ein wichtiger Schritt für persönliches Wachstum.

Betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich das Ziel erreicht?	Wie konnte ich weihnachtliche Stimmung erzeugen?	Welche Botschaften habe ich eingebaut?
Was gefällt mir an meiner Lösung?			

Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen –bitte keine falsche Bescheidenheit!

Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?			
--	--	--	--

Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.

Sehen Sie sich Ihre Videoaufzeichnung an und fragen Sie sich:

Was ist mir generell positiv und verbesserbar aufgefallen?

Was gefällt mir bei Haltung, Gestik und Mimik und woran möchte ich an meiner Körpersprache arbeiten?

Sollten Sie zu dem Schluss kommen, etwas verbessern zu wollen – Körpersprache-Training bietet viele Möglichkeiten, um die richtige Haltung, Gestik und Mimik zu finden. Lesen Sie folgende Seiten und machen Sie die Übungen.

9.8.1 Videofeedback

Die meisten Menschen sind bei eigenen Videoaufzeichnungen sehr kritisch. Vielleicht geht es Ihnen ähnlich. Das hat verschiedene Ursachen und hat sicher auch mit unserer Kultur zu tun, denn im deutschen Sprachraum lobt man sich ungern selbst. Wir verwenden daher auch Aussagen wie: »Eigenlob stinkt.« Andere Kulturkreise haben weniger Hemmungen, sich selbst positiv darzustellen, eine Tatsache, die unsereins beispielsweise in den USA oft irritiert. Wenn ein Amerikaner über sich sagt: »I am the best!!! – Ich bin der Beste!!!«, ist das nichts Ungewöhnliches. Hierzulande kommt das selten vor. In diesem Punkt hat uns diese Kultur etwas voraus, was wir durchaus öfter kopieren können!

Abgesehen von kultureller Bescheidenheit ist eine Selbstbetrachtung auf Video unangenehm, wenn sie davon abweicht, wie wir gerne wären. In diesem Fall holt

uns die Wahrheit ein, wie in einem paradiesischen Traum, aus dem man plötzlich aufwacht. Gerade deswegen ist ein Video aber auch die große Chance, um Redeträume zu verwirklichen! Wer seine Träume verwirklichen will, muss zuerst einmal aufwachen.

»Stell dir bildhaft vor, wie du exzellent auftrittst und du wirst auftreten wie in deinen besten Vorstellungen.«

Wolfgang Bilinski

Lassen Sie sich nicht dazu verleiten, dass die Dinge, die Sie verbesserbar finden, alles andere überschatten. Erkennen Sie in der Videoaufzeichnung bewusst, was an Ihrer Rede gut ist. Als unterstützende Objektivierung starker Selbstkritik stellen Sie sich beim Ansehen des Bandes vor, einen anderen Redner zu sehen.

Tipp

Sehen Sie sich Videos anderer Redner an und achten Sie nur auf die Körpersprache dieser Vortragenden. Wenn Sie danach Ihr eigenes Video ansehen, stellen Sie sich vor, Sie seien jemand aus dem Publikum und Sie sähen »diesen Vortragenden« zum ersten Mal. Das ermöglicht ein objektiveres Selbstbild.



Achten Sie bei der Videoanalyse auf die einzelnen Bereiche Ihrer Körpersprache. Schauen Sie genau hin. Lassen Sie die Erkenntnisse des ersten Teils dieses Buches mit einfließen und holen Sie andere Personen hinzu und fragen Sie, wie sie die Wirkung erleben. Je mehr verschiedene Eindrücke Sie rückgemeldet bekommen, umso aussagekräftiger wird das Feedback.

9.8.2 Lebendige Körpersprache

Den Fehler, nicht auf passende Körpersprache zu achten, machen auch routinierte Redner. Besonders typisch ist das bei Personen, die sachliches Argumentieren als höchstes Ziel erachten und bei Menschen, die sich von ihrem Beruf prägen lassen, wie etwa Techniker oder Steuerberater. Zuviel Zahlen und eine farblose Körpersprache machen den Vortrag monoton und langweilig. Man sollte sich immer in seine Zuhörer hinein versetzen und überlegen, wie viel Dramatik in der Körpersprache angemessen ist.

Körpersprache und Stimme vermitteln Gefühle

Die sachlich korrekte und inhaltlich überzeugende Aufbereitung ist zweifelsohne wichtig. Mindestens genauso wichtig sind jedoch Körpersprache und Sprache. Nur wer emotional gut ankommt, wird mit seinen sachlichen Inhalten

bei den Zuhörern landen. Hören die Zuhörer eine Rede, die mit Stimme und Körpersprache nicht unterstützt wird, macht das jeden guten Aufbau langweilig.

Dieses Prinzip können Sie ganz einfach beobachten, wenn Sie einem Redner zuhören, der körpersprachlich monoton agiert. Selbst bei sachlich einfachen Themen werden Sie von ihm schwer zu begeistern sein.

9.8.2.1 Was den Zuhörern auffällt

Wir sind sehr sensibel für Signale des Körpers, da die Menschheit schon lange, bevor eine Sprache entstand, über Körpersprache und Laute kommunizierte. Nonverbales Ausdrucksverhalten ist das entwicklungsgeschichtlich älteste Mittel der zwischenmenschlichen Kommunikation. Heutzutage kann man diese Kommunikationsform bei etlichen Tieren, aber auch bei Kleinkindern sehr gut beobachten.

nonverbal	paraverbal ¹³	verbal
Körpersprache	Betonung und Stimme	Sprachlicher Inhalt

Unsere nonverbale und paraverbale Kommunikation geschieht meist unbewusst und unbeabsichtigt, unserem Publikum fällt jedoch sehr viel davon auf.



Übung:

Was Ihren Zuhörern körpersprachlich auffällt.

Sammeln Sie Details, auf die man bei der Beobachtung der Körpersprache achten kann:

Gestik:

Mimik:

Körperhaltung:

Tempo:

Rhythmus:

¹³ Para ist eine griechische Vorsilbe, die sich »neben« übersetzen lässt. »Neben-verbal« meint, dass die Betonung eine »Neben«-Information gibt, die eine zusätzliche Aussage zu Körpersprache und Sprache liefert.

Größe der Bewegungen:

Offen oder verschlossen:

Distanzverhalten:

Revierverhalten:

Lösung:

Folgende Details können körpersprachlich auffallen.

Gestik: Diverse Fingergesten (Daumen hoch, Zeigefinger deutet, Finger bilden Faust oder »Hacke« ...), Hände, Größe der Gesten, offene oder geschlossene Bewegungen, Gesten zeigen Grenzen und Distanzen usw.

Mimik: Augen, Blickkontakt, fokussierende Augen, Augenbrauenbewegungen, Mundwinkel hoch oder nieder, Kussmund, Mund offen oder zu, Naserümpfen o. Ä.

Körperhaltung: Aufrecht oder gebückt, gerade oder schief, frontal oder seitlich, fix an einem Punkt oder in Bewegung usw.

Tempo: langsame oder schnelle Bewegungen, gleich bleibendes Tempo oder wechselndes Tempo ...

Rhythmus: gleichmäßige Bewegungen, rhythmisch oder unrythmisch, angepasst an den Rhythmus anderer Personen o. Ä.

Größe der Bewegungen: große oder kleine Bewegungen, weite oder nahe Gesten.

Offen oder verschlossen: öffnende oder schließende Bewegungen, Handflächen sichtbar oder verdeckt, einladend oder ausladend.

Distanzverhalten: Redner sucht Distanz oder Nähe, er entfernt sich oder kommt näher usw.

Revierverhalten: Revier wird vom Vortragenden abgesteckt und vielleicht sogar verteidigt, oder es sind keine Grenzen erkennbar.



9.8.2.2 Augenkontakt

Die Augen werden häufig als Fenster zur Seele bezeichnet. Wird Blickkontakt verwehrt, kann das sehr irritierend sein: Wer einmal ein Gespräch mit einer Person hatte, die während des Gesprächs eine spiegelnde Sonnenbrille trug, kennt das. Es ist sehr unangenehm, wenn man seinem Gegenüber nicht in die Augen sehen kann.

Blickkontakt stellt Kontakt her

Für den Redner ist der Blickkontakt zu den Zuhörern das wichtigste Mittel, um Kontakt herzustellen und zu halten.

Bei freien Reden, Manuskriptvorträgen und Präsentationen muss man als Sprecher darauf achten, Blickkontakt herzustellen und zu wahren. Je länger Sie als Redner Ihren Blick ins Manuskript oder auf eine projizierte Folie lenken, umso weniger Blickkontakt haben Sie mit Ihren Zuhörern. Sie müssen lernen, Notizen so zu verwenden, dass man nicht den Eindruck bekommt, Sie lesen die Rede herunter. Schauen Sie sich das von jenen Politikern ab, die es gut beherrschen.



Tipp

Beachten Sie, dass Blickkontakt emotionalen Kontakt aufbaut und fehlender Blickkontakt emotionalen Kontakt verhindert!

Ein guter Blickkontakt wird manchmal vergessen, obwohl gar kein Manuskript vorhanden ist. Ohne Augenkontakt zum Gegenüber können wir wichtige Informationen nicht aufnehmen.



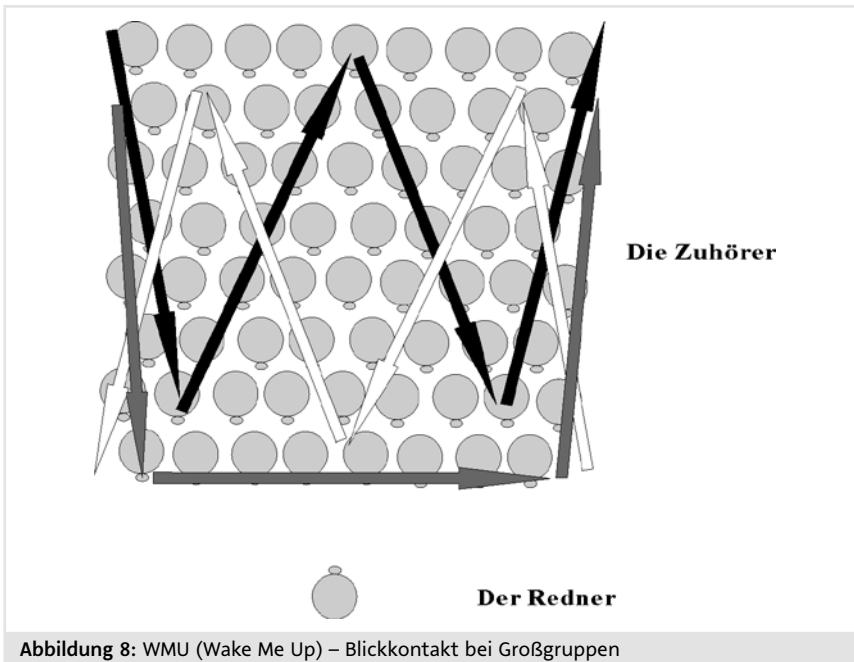
Tipp

Schauen Sie Ihr Publikum an – das kommt einerseits gut bei den Zuhörern an und ermöglicht Ihnen andererseits wahrzunehmen, wie Ihre Botschaft angekommen ist.

Die Augen sagen sehr viel aus. Beispielsweise deuten wir häufige Blickzuwendungen als Aufmerksamkeit, Zuneigung oder Freundlichkeit. Umgekehrt, wenn ein Gegenüber den Blickkontakt vermeidet, denken wir, der andere sei desinteressiert, gleichgültig, abwesend oder auch einfach nur ängstlich und scheu. Werden wir allerdings zu intensiv und zu lange angeschaut, empfinden wir dies als aufdringlich oder aggressiv. Wir neigen dann, uns zu fragen: »Warum starrt der mich so an?« Als Redner sollte man sich dessen bewusst sein und den Blickkontakt nicht übertreiben.

Bei kleinen Gruppen ist es sinnvoll, Augenkontakt mit allen zu halten. Weder das Übersehen eines Zuhörers (Vorsicht vor ungünstigen Randplätzen), noch das Zuviel an Blickkontakt mit einer einzelnen Person wäre günstig (Vorsicht vor »Blickvampiren«, z. B. attraktiven Personen des anderen Geschlechts).

Bei größerem Publikum ist es nicht mehr möglich, mit allen Personen Blickkontakt zu halten, hier gleitet der Blick am besten in einer WMU-Form durch die Zuhörer und fesselt damit das Publikum (Merkhilfe für WMU: **Wake Me Up**):



9.8.2.3 Wohin mit den Händen?

Wenn ein Fischer beschreibt, wie groß der geangelte Fisch war, nimmt er die Hände zu Hilfe, um dessen Größe zu veranschaulichen. Wenn ein Motorradfahrer das Vorbeirauschen seines Motorrads erklärt, imitiert er ein entsprechendes Geräusch und malt mit den Händen das Vorbeizischen in die Luft. Ein Redner hat alle gestischen Möglichkeiten zur Verfügung. Er kann mit seinen Händen Größen veranschaulichen, Geräusche in die Luft malen und vieles mehr.

Die Hände dürfen nicht passiv sein oder herunterhängen und sie sollten nicht zu aktiv sein. Sie sollen in einem natürlichen Winkel angehoben sein und sich angemessen – passend zum Vortragenden und seinen Worten – bewegen.

Tipp

Machen Sie mit Ihren Händen nicht zu wenig und nicht zu viel. Gestikulieren Sie passend zum Inhalt Ihrer Rede.



Bedeutungsgesten und Taktstockgesten

Gesten, die das Wort ersetzen, da sie eine Bedeutung haben, nennen wir Bedeutungsgesten. Ein hoch gestreckter Daumen oder ein an die eigene Schläfe

klopfender Zeigefinger sind Beispiele dafür. Sie werden sofort verstanden und es ist keine weitere Erklärung nötig. Einige Bedeutungsgesten werden international verstanden, die Mehrheit ist kulturell begrenzt: So signalisiert man nicht in allen Teilen der Welt ein »Ja« durch Kopfnicken.



Tipp

Bei internationaler Vortragstätigkeit müssen Sie lernen, was die Gesten der Region bedeuten.

Für die Rhetorik typischer sind die Gesten, die das gesprochene Wort wie ein Taktstock unterstreichen, die Taktstockgesten. Offenheit oder Verslossenheit wird ausgedrückt. Bereiche, Möglichkeiten und Grenzen werden bei Taktstockgesten mit den Händen dargestellt und Gefühlszustände beabsichtigt oder unbeabsichtigt zum Ausdruck gebracht, beispielsweise Finger, die mit Gegenständen spielen – als Ausdruck von Nervosität oder Hände, die Dinge verkrampft umklammern – als Ausdruck von Anspannung oder Ärger.

Gestische Wirkung

Als Redner müssen Sie auf die Wirkung folgender Gestikdetails achten:

- Große Bewegungen besitzen, wenn sie ruhig ausgeführt werden, Pathos und Dringlichkeit: Gebärde »eines großen Herrn«.
- Dieselbe große Gebärde – rasch ausgeführt – wirkt als Ausdruck eines lebhaften, eventuell unbeherrschten Gefühls, so äußert sich der Impulsive, der Begeisterte, der Wütende.
- Kleine Bewegungen vermittelt den Eindruck, dass der Redner nicht auffallen will, er ist schlicht, taktvoll zurückhaltend, stellt seine Gefühle nicht zur Schau, ist vorsichtig, aber vielleicht auch schlau und »macht auf harmlos«, möglicherweise zeigt sich damit auch geringe Motivation.
- Arme vor Brust gekreuzt: Für den Redner ungeeignet, da er sich gestischer Wirkung beraubt. Arme und Hände fesseln sich selbst – signalisiert daher auch Rückzugsverhalten und Inaktivität. Die Person enthält sich des Handelns und wartet ab. Diese Geste kann auch ein Barriersignal sein. Grundbedeutung ist: sich Schutz zu geben.
- Handflächen offen zu zeigen hat schon in Urzeiten signalisiert, dass man keine Waffen in den Händen hat. Offene Handflächen fördern das Vertrauen.
- Handflächen nach oben fordern auf, motivieren und wollen heben (Zustimmung, Aktivität, geistiges Mitmachen).
- Handflächen nach unten dämpfen, unterdrücken, unterbinden, bitten um Ruhe, verkleinern, bremsen.
- Handfläche(n) entgegenhalten bedeutet Halt und ist eine Abwehrhaltung.

- Faust steht für Kraft und Aggression, weil sie die älteste körpereigene Waffe ist. Auch die Hacke (senkrechte Handfläche) vermittelt eine angriffslustige Stimmung.

Übung: Wir fahren in Urlaub.

Beschreiben Sie, wie Sie in den Urlaub fahren und untermalen Sie dies mit deutlicher Gestik. Nehmen Sie diese Übung mit Video auf und betrachten Sie sich danach.

**Lösung:**

Schauen Sie sich das Video an und sehen Sie, wie Sie Gestikdetails einsetzen. Sind die Bewegungen groß oder klein? Schnell oder langsam? Handflächen offen, nach oben, nach unten, Handflächen entgegenhaltend, Faust?

**Warum die Körpersprache Verbales übertrifft**

Ein großer Teil unserer Kommunikation geschieht nonverbal. Professor Mehrabian¹⁴ von der University of California zeigt in wissenschaftlichen Untersuchungen, dass die Bedeutung der menschlichen Kommunikation zu fünfundfünfzig Prozent durch den Körper, zu achtunddreißig Prozent durch die Betonung und nur zu sieben Prozent durch den verbalen Inhalt definiert wird.

Mehrabians Untersuchung ist selbstverständlich ein Mittelwert, das bedeutet, einmal wird es mehr, einmal weniger Bedeutung sein, die jede Ebene vermittelt. Bei Emotionsaussagen – wie »ich mag dich« – wird die Bedeutung nur von Körpersprache und Betonung definiert. Bei Sachthemen hat der Inhalt viel mehr Wichtigkeit.

Auch wenn bei Sachthemen der Inhalt bei weitem mehr Gewicht hat, ist die Körpersprache und Stimmführung ein sehr wichtiger Anteil. Sie sagt etwas darüber aus, wie der Vortragende zu seinen Worten steht, ob er sein Gebiet beherrscht und ob er motiviert ist. Das sind Bewertungen, die alle Zuhörer vornehmen – manche unbewusst, einige bewusst!

Die Neuropsychologie konkretisiert diese Bewertung, sie hat herausgefunden, dass zu Beginn jeder Begegnung die Glaubwürdigkeit des Gesprächspartners eingeschätzt wird. Dies geschieht innerhalb einer Sekunde unbewusst über den Eindruck der Mimik, der Tönung der Stimme, der Körperhaltung und des Geruchs.

14 Albert Mehrabian (1972): Nonverbal Communication.

Dem Redner sind die von ihm ausgesandten Signale oft nicht bewusst und er versucht daher gar nicht sie zu beeinflussen. Daher ist jeder Redner gut beraten, sich seiner selbst bewusst (= selbstbewusst) zu werden und die Werkzeuge Körpersprache und Stimme sehr gut zu trainieren.



Tipp

Tipp: Schulen Sie Körpersprache und Stimmführung, damit Sie Ihren sachlichen Argumenten nicht die Wirkung nehmen!

9.8.3 Innere und äußere Haltung

Unsere innere Haltung wirkt auf die äußere Haltung und die Körpersprache. Eine bewusst eingenommene äußere Haltung wirkt ihrerseits wieder auf die innere Haltung.



Tipp

Bauen Sie als Redner die passende innere Haltung auf und die authentische Körpersprache kommt ganz von selbst!



Unsere innere Haltung – Gefühle und Emotionen – drücken sich in der äußeren Haltung – unserem Körper und unserer Physiologie – aus. Körpersprache zeigt in feinsten Nuancen, wie sich jemand fühlt.

Übung: Innere Haltung und äußere Haltung

Beeinflusst unsere äußere Haltung tatsächlich die innere Haltung? Machen Sie ein kleines Experiment: Setzen Sie sich nieder und begeben Sie sich in die gleiche Körperhaltung, die Sie einnehmen, wenn Sie sehr unglücklich sind. Wahrscheinlich werden dabei die Schultern hängen, die Mundwinkel nach unten gezogen und die Atmung flach und energielos sein. Bringen Sie all diese Körperbereiche und alle weiteren, die Ihnen bewusst sind, in die Körperposition des »Nicht-Glücklich-Fühlens«. Jetzt das Experiment: Während Sie all diese Körperbereiche, also die äußere Haltung, unverändert lassen, versuchen Sie, sich total glücklich zu fühlen.

Lösung:

Wenn Sie diese Übung ehrlich mitmachen, werden Sie feststellen, dass es nicht möglich ist, sich in der äußeren Haltung des »Nicht-Glücklich-Seins« glücklich zu fühlen. Unser Körper beeinflusst unsere Gefühle und Emotionen – die äußere Haltung wirkt somit auch auf die innere Haltung.

Eine Tatsache, die nicht allen Menschen bewusst ist, die aber weit reichende Möglichkeiten beinhaltet. Mit diesem Wissen können Sie Redesituationen, wo sie sich nicht so gut fühlen, schon allein dadurch verbessern, dass Sie bewusst eine gute Haltung mit Ihrem Körper einnehmen und tief durchatmen. Dieses bewusste Arbeiten mit dem Körper ist für Ihren Vortrag mindestens genauso wichtig wie gute inhaltliche Vorbereitung.

9.8.3.1 Der Körper lügt nicht

Beispiel

Jemand gähnt und signalisiert mit dem Körper Langeweile. Gleichzeitig sagt er mit monotoner Stimme, was Sie sagen, sei sehr interessant. Glauben Sie in diesem Beispiel dem gesagten Wort oder den Körpersignalen?

Die meisten Menschen orientieren sich stärker an der Körpersprache, was sich in diesem Spruch widerspiegelt: Der Körper lügt nicht. Der Eindruck, den der Redner hinterlässt, ist der, den sein Körper vermittelt hat.

Tipp

Achten Sie auf den Eindruck, den Ihre Körpersprache hinterlässt, denn der ist mächtig und lässt sich mit Worten kaum dementieren.

Authentisch zur Glaubwürdigkeit

Wenn man redet, unterstreicht die Körpersprache und die Betonung der Worte sprachliche Äußerungen – oder sie widerspricht diesen. Widerspricht die Körpersprache den Worten, wirkt der Sprecher nicht authentisch und die meisten Zuhörer glauben nur bedingt, was er sagt.

Unterstreicht der Körper die Sprache, ist das gut für den Redner, die Körpersignale stimmen mit dem gesprochenen Wort überein und der Redner ist authentisch und glaubwürdig. Körpersprache und Inhalt vermitteln: »Alles passt zusammen«.

9.9 Geburtstagsrede: So überzeugen Sie mit Spontaneität im Kollegenkreis



Training 9

Trainingsschwerpunkt: Sprechdenken für spontane Redesituationen anwenden lernen. Anekdoten und Geschichten verwenden.

Ihre Zuhörer: Zwanzig Kollegen der Abteilung.

Situation: Ein Kollege hat Geburtstag. In den Büroräumlichkeiten kommt man kurz zusammen um anzustoßen. Der Teamleiter sagt spontan ein paar Worte. Es ist kein runder Geburtstag und er hält sich bewusst kurz.

Ziel: Geburtstagsgratulation im Namen des Teams.

Fragen zur Redeplanung:

Folgende Fragen führen Sie mit spielerischer Leichtigkeit zu Ihrer Geburtstagsrede.

- Was muss ich vorbereiten, damit ich für spontane Redeanlässe bei Geburtstagen fit bin?
- Was erwarten Kollegen bei einer Geburtstagsfeier?
- Wie kann man ein solches Statement beenden?
- Welche Punkte passen in den Hauptteil?
- Womit kann man beginnen?
- Wie spreche ich Geburtstagskind und Kollegen an?
- Welche Geschichte bereichert die Gratulation?

Bausteine und Ideen:

- Zitat zum Thema: »Je älter man wird, desto ähnlicher wird man sich selbst.«
- Man kann eine passende Geschichte aus dem Leben des Geburtstagskindes erzählen, Storys von Prominenten bringen oder auf eine geschichtliche Anekdote zurückgreifen.
- historische Begebenheiten zum Thema Geburtstag:
 - Schon die antiken Griechen und Römer feierten Geburtstage. Diese Geburtstagsfeiern gab es nur in den reicheren, hochgestellten Familien. Die einfachen Menschen wussten damals meist nicht, an welchem Tag sie zur Welt gekommen waren.
 - In Deutschland waren Geburtstagsfeiern zunächst auch nur bei Adels- und Fürstenfamilien üblich. Erst im 17. Jahrhundert begannen normale Familien, Geburtstag zu feiern.
- Es gibt die Möglichkeit, das Alter mit einer sprachlichen Metapher zu beschreiben, die etwas Positives vermittelt. »Unser Geburtstagskind ist ein Jahrgang, der in den nächsten Jahren seine volle Qualität entfalten wird ...«.

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau.

Bereiten Sie ein Standardmuster für spontane Geburtstagsreden dieser Art vor und halten Sie es fest. Überlegen Sie eine passende Anekdote dazu.

Musterlösung:

Bei der Musterlösung feiert Herr Meier seinen dreiundvierzigsten Geburtstag.

Überlegen Sie in jeder Phase der Musterlösung, welche Tipps Ihre Lösung bereichern können.

Lenken Sie Ihren Fokus des Weiteren auf das, was bei Ihrer Lösung positiv und gelungen ist!

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
<p>Lieber Kollege Meier, liebes Team!</p>	<p>Namentlich angesprochen wird der Kollege, der Geburtstag hat, und danach das Team.</p>
<p>Sieht Ihre Anrede ähnlich aus?</p>	
<p>Den Geburtstag soll man mit Menschen verbringen, die einem wichtig sind. Es freut uns, dass Sie uns eingeladen haben, mit Ihnen anzustoßen.</p>	<p>Im Auftakt dankt der Teamleiter Herrn Meier für die Einladung.</p>
<p>Diese Geste ist nicht selbstverständlich und ich bin sehr froh, dass wir in unserem Team so gut miteinander umgehen. Schließlich sind wir fast ein Drittel unserer Zeit am Arbeitsplatz.</p>	<p>Hier wird die Bedeutung guter Stimmung im Team zum Ausdruck gebracht.</p>
<p>Sie waren schon immer ein Vorbild und brachten Freude in unsere Abteilung. Mir ist noch gut in Erinnerung, wie Sie die Initiative ergriffen, um gemeinsame Aktivitäten zu organisieren.</p>	
<p>Sie sagten damals, man muss es wie ein Farmer halten: Wenn man Weizen ernten wolle, müsse man Weizen säen und wenn man Gerste ernten wolle, müsse man Gerste säen. Wenn man Freude ernten wolle, muss man Freude säen.</p>	<p>Eine Anekdote, die vom Geburtstagskind stammt, ist eine besonders raffinierte Form, mit Sprache zu spielen. Wie haben Sie eine Geschichte eingebaut?</p>
<p>Die Geschichte vom Farmer blieb mir bis heute in Erinnerung und ich denke es ist ein guter Anlass, heute daran zu erinnern.</p>	<p>Die Geschichte ist nicht nur ein gelungener Rückblick auf Herrn Meiers Beitrag, sondern auch eine Erinnerung für das gesamte Team.</p>
<p>Wir hoffen, Sie sind mit der Ernte zufrieden und freuen uns über alles, was Sie privat und dienstlich geschaffen haben. Wir wünschen Ihnen und Ihrer Familie Gesundheit, Glück und Zufriedenheit.</p>	<p>Am Schluss die besten Glückwünsche. Sie sind die zentrale Aussage der Rede.</p>
<p>Lieber Herr Meier – alles Gute!</p>	<p>Es bietet sich an, anschließend auf das Geburtstagskind anzustoßen.</p>

Reflexion und Aufarbeitung

Arbeiten Sie nun Ihren Entwurf auf. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit hierfür.

Betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich das Ziel erreicht? Wie konnte ich weihnachtliche Stimmung erzeugen?	Welche Botschaften habe ich eingebaut?
Was gefällt mir an meiner Lösung?		

Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!

Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?		
--	--	--

Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.

Wie ging es mir mit Geschichten und Anekdoten?

Mir fiel leicht:

Ich bin mir nicht sicher bei:

Für weiterführende Tipps beim argumentativen Sprechdenken sowie für bessere Verwendung von Geschichten und Anekdoten lesen Sie folgende Seiten.

9.9.1 Argumentatives Sprechdenken

Oft ist es notwendig, spontan einen Redebeitrag parat zu haben. Es bleibt keine Zeit für schriftliche Vorbereitung. In solchen Situationen bietet es sich an, den Denkprozess mittels argumentativen Sprechdenkens zu verbalisieren.

Für die ersten Erfahrungen im Sprechdenken ist es günstig, sich drei Schritte einzuprägen:

- Was will ich sagen? Welches Ziel habe ich? (= Schluss)
- Was spricht dafür, was dagegen? (= Sachdarstellung)
- Wie steige ich ein? Warum spreche ich jetzt? (= Motivation)

Der Redebeitrag erfolgt in umgekehrter Reihenfolge.

Mit diesen Schritten hat man in kürzester Zeit ein Statement bereit, dass strukturiert und verständlich ist.

9.9.1.1 Stegreiffreden mit System

Kommt man oft in spontane Redesituationen, dann ist es sinnvoll, häufige Rede-anlässe als Standard vorzubereiten und durchzuspielen.



Tipp

Sollten Sie im Vorfeld den Verdacht haben, eine Rede halten zu müssen, dann durchdenken Sie die Situation und legen Sie sich einige Bausteine – wie ein gutes Beispiel und eine passende Anekdote – zurecht.

Redeprofis bringen es in der Technik des argumentativen Sprechdenkens so weit, dass sie perfekt frei reden können. Wenn sie einen Satz beginnen, wissen sie nicht, wie er enden wird, und dennoch sprechen sie klar, in kurzen vollständigen Sätzen.

Sprechdenken hat den Vorteil, dass es natürlich wirkt, den Redner transparent macht und authentisch ist, da es Aussagen zulässt wie: »Jetzt haben Sie mich auf dem falschen Fuß erwischt, wenn Sie mir eine kurze Bedenkzeit gewähren, überlege ich kurz, damit ich nichts übersehe und kann festhalten...«. Solche Aussagen erleichtern den Zuhörern das Mitdenken und geben dem Redner Zeit, seine Gedanken zu ordnen und auszusprechen.

Argumentatives Sprechdenken ist antrainierbar:

1. Man strukturiert seine Gedanken (die drei Schritte von oben bieten eine gute Struktur).
2. Man spricht die strukturierten Gedanken laut aus.
3. Man bleibt subjektiv, indem man in der Ich-Form redet.
4. Ein großer Wortschatz bietet einem die nötige Flexibilität, einen Satz zu beginnen, dessen Ende man noch nicht kennt.

9.9.2 Storytelling und Anekdoten

Wir haben bereits Metaphern und Analogien kennen gelernt. Eine Metapher ist eine besonders kurze Anekdote, sie enthält eine Idee und wird bildhaft darge-

stellt. Von der Metapher zur Geschichte ist es daher nur ein kleiner Schritt. Eine Anekdote ist meist länger, erzählend ausgeschmückt und kann mehrere Metaphern enthalten.

9.9.2.1 Die Power von Storys

Geschichten und Legenden sind ein sehr alter Weg zur Weitergabe von Erfahrungen und Informationen. Ähnlich wie Analogien können Geschichten

- informieren,
- überzeugen,
- motivieren,
- erklären,
- Wissen und Erfahrungen weitergeben,
- Vergleiche anbieten.

Mit einer Anekdote werden Weisheiten und Inhalte gut merkbar weitergegeben. Entscheidend für einen Redner ist, dass die Story zum Vortrag passt und jenes Bild vermittelt, das die Worte unterstützt.

Exkurs: Storys in Geburtstagsreden

Passend zum Trainingsschwerpunkt dieser Einheit ein paar Informationen zu Geschichten in Geburtstagsreden.

Sobald man aufsteht um eine Rede zu halten, bekommen Worte einen offiziellen Charakter. Nun passen nur mehr bestimmte Geschichten zum Anlass und andere, die am Stammtisch gut und lustig ankommen, sind nicht angebracht.

Tipp

Erzählen Sie bei Geburtstagsreden keine peinlichen Anekdoten. Überlegen Sie feinfühlig, wo die Grenze zur Geschmacklosigkeit liegt, und halten Sie sich von ihr fern.



Mit Storys hat man nicht automatisch Erfolg, denn etliche Geschichten sind sehr bekannt. Kennt ein Großteil des Publikums die Anekdote, geht der Überraschungseffekt verloren.

Tipp

Erzählen Sie bei Geburtstagsreden grundsätzlich nur positive Geschichten, die gute Eigenschaften des Geburtstagskindes vermitteln, und bauen Sie die Storys in den Redefluss ein.



9.9.3 Geschichten als Gedankentransporter

Ein Redner kann natürlich auch ausschließlich sachliche Daten und Informationen bringen und auf Anekdoten ganz verzichten. Findet der Sprecher aber eine Geschichte, mit der sich die Zuhörer identifizieren können, hat er ungleich bessere Karten, verstanden zu werden.

Vorhandene Geschichten und Anekdoten

Geschichten und Anekdoten können selbst entwickelt werden oder man greift auf vorhandenes Material zurück. Wenn Sie auf Storys zurückgreifen, beachten Sie die wertvollen Tipps in Kapitel »[Rhetorische Stilelemente](#)«, »[Anekdoten, Storys und Geschichten](#)«.

Stellen Sie sich vor, ein Redner will vermitteln, dass Menschen einen inneren Dialog haben und er will einen Rat geben, wie innere Konflikte gelöst werden können. Spricht er mit den Worten »Innerer Dialog« oder »Konflikt«, klingt das sehr trocken. Illustriert er seine Aussage mit der passenden Geschichte, klingt das so:



Beispiel

Ein alter Schafhirte sitzt mit seinem Sohn am Lagerfeuer. Die Flammen flackern in der dunklen Nacht und das Knacken hallt durch die Stille. Nach einer Zeit des Schweigens meint der Vater: »Manchmal fühle ich mich, als ob zwei Wölfe in meinem Herzen miteinander kämpfen. Der eine ist rachsüchtig und aggressiv, während der andere liebevoll und mitfühlend ist.« Da fragt der Junge: »Welcher der beiden gewinnt den Kampf um dein Herz?« Daraufhin der Schafhirte: »Der Wolf, den ich füttere.«

Sie sehen, wie »leicht« das Vermitteln komplexer Inhalte wird, wenn der Redner eine passende Geschichte statt psychologischer Fachbegriffe verwendet.



Übung: Finden Sie eine passende Geschichte.

Suchen Sie eine Geschichte, wenn Sie in einer Rede vermitteln wollen, dass Starrköpfigkeit nicht immer zum Erfolg führt.

Lösung:

Welche passende Geschichte haben Sie gefunden? Wo haben Sie nachgesehen? In Büchern? Im Internet? Folgende Begebenheit ist eine unterhaltsame Anekdote zum Thema Starrköpfigkeit.

!

Beispiel

Abschrift eines Funkgesprächs zwischen einem US-Marinefahrzeug und kanadischen Behörden vor der Küste Neufundlands im Oktober 1995. (Wurde am 10.10.1995 vom kanadischen Chief of Naval Operations veröffentlicht.)

Amerikaner: Bitte ändern Sie Ihren Kurs um fünfzehn Grad nach Norden, um eine Kollision zu vermeiden.

Kanadier: Ich empfehle, Sie ändern IHREN Kurs fünfzehn Grad nach Süden, um eine Kollision zu vermeiden.

Amerikaner: Dies ist der Kapitän eines Schiffs der US-Marine. Ich sage noch einmal: ÄNDERN SIE IHREN Kurs.

Kanadier: NEIN, Ich sage noch einmal: SIE ändern IHREN Kurs. Amerikaner: DIES IST DER FLUGZEUGTRÄGER »US LINCOLN«, DAS ZWEITGRÖSSTE SCHIFF IN DER ATLANTIK-FLOTTE DER VEREINIGTEN STAATEN. WIR WERDEN VON DREI ZERSTÖRERN, DREI KREUZERN UND MEHREREN HILFSSCHIFFEN BEGLEITET. ICH VERLANGE, DASS SIE IHREN KURS 15 GRAD NACH NORDEN – DAS IST EINS FÜNF GRAD NACH NORDEN – ÄNDERN, ODER ES WERDEN GEGENMASSNAHMEN ERGRIFFEN, UM DIE SICHERHEIT DIESES SCHIFFES ZU GEWÄHRLEISTEN.

Kanadier: Wir sind ein Leuchtturm. SIE sind dran.

!

Eigene Geschichten

Bei selbst geschriebenen Geschichten hat man den Vorteil, dass sie niemand kennt. Die eigene Geschichte ist eine Begebenheit, die man selbst erlebt hat, sie ist authentisch und lebendig. Viele Begebenheiten eignen sich als eigene Erzählung.

Große Redner beherrschen das Erzählen eigener Geschichten.



Beispiel

Eines der vielen Beispiele für eigene Geschichten ist folgender Redner, der vor Verkäufern auftrat. Er sollte darüber sprechen, wie man Kunden besser berät und den Umsatz steigert. Als Einstieg wählte er eine Geschichte, die ihm selbst vor zwei Wochen widerfuhr und wo er schlecht beraten wurde. Er wollte einen Staubsauger kaufen und stand ratlos vor den unzähligen Modellen in einem Elektrogroßmarkt. Als er einen Verkäufer um Hilfe bat, stellte dieser keine einzige Frage, wofür er den Staubsauger braucht, wie groß seine Wohnung ist, welche Untergründe er damit reinigen will, etc. sondern empfahl ihm das nächstbeste Sonderangebot. Mit dieser lebendigen Geschichte war der Vortragende schnell im Thema und schilderte sehr praxisnah, wie wichtig es ist, den Bedarf des Kunden zu kennen.

Man kann viele Begebenheiten in selbst kreierte Anekdoten verpacken.

Um sich dafür fit zu machen, bieten wir hier einen spielerischen Zugang mit folgender Übung. Sie trainieren damit sprachliche Kreativität.



Übung: Kurzgeschichte schreiben

Schreiben Sie eine Kurzgeschichte, bei der das erste Wort mit A beginnt, das zweite Wort mit B, bis zum letzten Wort, welches mit Z beginnt.
Beispielsweise: Auch biedere Charmeure dulden ...

9.10 Rede als Statusbericht: So informieren Sie alle Beteiligten über den Baufortschritt eines Gebäudes



Training 10

Trainingsschwerpunkt: Klare Redestruktur, Skizzen zur Veranschaulichung.

Ihre Zuhörer: Fünfzehn Personen, die über den Baufortschritt informiert werden wollen.

Situation: Ihre Firma baut ein neues Gebäude, das die bestehenden Büros ersetzen wird. Sie informieren als Verantwortlicher über den Baufortschritt. Eingeladen sind die angrenzenden Firmen, Anrainer und involvierte Abteilungen Ihres Unternehmens.

Ziel: Sachliche Information über den Baufortschritt.

Fragen zur Redeplanung:

Für einen Statusbericht nützliche Überlegungen erhalten Sie mit folgenden Fragen:

- Was erwarten die Eingeladenen?
- Wie will ich den Statusbericht beenden?

- Welche Punkte bringe ich im Hauptteil?
- Womit beginne ich?
- Wie spreche ich meine Zuhörer an?
- Welche Skizzen können meine Worte unterstreichen?

Bausteine und Ideen:

- Ein Statusbericht stellt den Ist-Zustand und Schritte einer Entwicklung dar.
- Im Mittelpunkt steht die sachliche Information. Die große Herausforderung ist sachlich zu bleiben, ohne langweilig zu werden.
- Beim Statusbericht eines Gebäudes liegt es nahe, einen Plan zu zeigen und eine Baubegehung anzubieten.

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau.

Entwerfen Sie einen Statusbericht, der über den aktuellen Stand informiert, und notieren Sie diesen.

Musterlösung:

Bei der Musterlösung spricht Frau Banlib, verantwortliche Projektleiterin, Führungskraft eines großen Computerkonzerns, über den Baufortschritt des Gebäudes. Mauern sind noch keine zu sehen, aber alle Genehmigungen sind vorhanden und erste Arbeiten haben bereits begonnen.

In der folgenden Tabelle finden Sie links unsere Musterrede und rechts die Kommentierung. Nutzen Sie beides für Ihre eigene Rede.

Musterrede	Kommentierung
Sehr geehrte Damen und Herren, ich freue mich über Ihr Interesse und möchte kurz erläutern, was der aktuelle Stand ist.	Wenn der Redner nach der Begrüßung glaubhaft macht, dass er mit Freude an die Sache geht, vermittelt das eine gute Grundstimmung. Es enthält die Botschaft: »Ich freue mich, mir für euch Zeit zu nehmen...« und achtet den Selbstwert der Zuhörer. Das Gegenteil – keine Freude – wie z. B. »Ich habe die Aufgabe, Sie zu informieren« ist kein gutes Signal. Das ist bei Sachthemen oder Informationen, die man geben »muss«, sehr wichtig.
Unser Unternehmen baut das neue Bürogebäude hier im Westen des Geländes. (Eine grobe Bauskizze ist auf einem Flipchart vorbereitet und der Redner zeichnet ein, wo das neue Gebäude entstehen wird.)	Mit einer Handskizze kann man als Redner sehr effizient die eigenen Worte unterstützen. Eine vorbereitete Skizze verkürzt das Zeichnen und es kann während der Rede noch etwas dazu gezeichnet werden, wodurch es sehr lebendig wirkt.

Musterrede	Kommentierung
<p>Warum ist die Notwendigkeit entstanden, ein neues Bürohaus zu errichten? Erstens wegen der Erweiterung der Europäischen Union, die von unserem Standpunkt gemanagt wird und neue Arbeitsplätze bringt. Außerdem hat unser altes Gebäude mit den Jahren ausgedient und eine Erneuerung ist nötig geworden.</p>	<p>Sind Sie ähnlich vorgegangen? Haben Sie auch Skizzen eingebaut? Eine Zusammenfassung, warum das Gebäude gebracht wird, gibt den Zuhörern Orientierung über Sinn und Hintergrund.</p>
<p>In diesem Projekt haben wir zunächst die Verantwortung gehabt, die Infrastruktur zu errichten. Man muss sich vorstellen, in diesem Bereich (Redner zeigt auf einen großen Bauplan, der auf einer Pinwand vorbereitet ist) gab es noch vor einem Jahr nur grüne Wiese. Wir haben im März mit den Bauarbeiten begonnen und kommen seither planmäßig voran.</p>	<p>Ein großer Bauplan an der Wand ermöglicht gute Visualisierung des Baufortschrittes. Der Hinweis, wo die grüne Wiese war, verdeutlicht, was bereits geschehen ist.</p>
<p>Sie werden sich vielleicht gefragt haben, was zurzeit auf der Baustelle getan wird, um das Gebäude zu errichten?</p>	<p>Die rhetorische Frage, die im Anschluss selbst beantwortet wird, macht den Vortrag interessant und regt zum Mitdenken an.</p>
<p>Einerseits elektrotechnische Maßnahmen, Wasserversorgung, Fernwärme und Kanalanschluss. Andererseits Zufahrtsstraßen und ein neuer Parkplatz sowie Neugestaltung des Grünbereichs vor dem Gebäude.</p>	<p>Da Details ausgespart werden, gewinnt der Statusbericht an Übersichtlichkeit.</p>
<p>Wenn Sie zu einem der angesprochenen Punkte Fragen haben, stehe ich im Anschluss gerne mit Detailinformationen zur Verfügung.</p>	<p>Das Angebot für nähere Informationen ist die logische Konsequenz dieser Kürze.</p>
<p>Erste Arbeiten, die an ein Gebäude erinnern, werden Sie ab August dieses Jahres sehen. Die Fertigstellung ist für April nächsten Jahres geplant.</p>	<p>Ein kurzer Vorausblick inklusive wichtiger Termine rundet den Statusbericht ab. Wie haben Sie den Mittelteil gegliedert?</p>
<p>Ich lade Sie ein, im Anschluss die Baustelle mit mir zu begehen. Für alle die nicht mitkommen, haben wir gestern noch diese Fotos gemacht, die Sie sich gerne hier ansehen können. (Fotos sind beim Ausgang an einer Wand angebracht.)</p>	<p>Am Ende der Rede steht die Einladung zu einer Baustellenbegehung. Eine gute Veranschaulichung des Baufortschrittes sind Fotos, die beim Ausgang angebracht sind oder an die Wand projiziert werden. Die Fotoprojektion kann auch in den Vortrag eingebaut werden.</p>

Musterrede	Kommentierung
Ich hoffe, Ihnen eine anschauliche Information gegeben zu haben und stehe für Fragen gerne zur Verfügung.	Am Ende noch mal die Bereitschaft, Fragen zu beantworten.
Für diejenigen, die auf die Baustellenbegehung mitkommen: Wir starten in fünfzehn Minuten, das ist um vierzehn Uhr, und treffen uns bei der Einfahrt.	Die Information, wann und wo man sich trifft, wird gegeben, bevor die Rede beendet wird. Ist die Ansprache »offiziell« beendet, verteilen sich die Zuhörer und es ist schwer, alle zu informieren.
Danke für Ihre Aufmerksamkeit!	

Reflexion und Aufarbeitung

Nehmen Sie sich Zeit, um über Ihre Rede nachzudenken. Reflexion bringt Kenntnis über Stärken und Schwächen der eigenen Leistung und ist ein wichtiger Schritt für Ihr persönliches Wachstum.

Betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich über den Status berichtet?	Wie habe ich den Bericht strukturiert?	Wie konnte ich kurzweilig bleiben?
Was gefällt mir an meiner Lösung?			
<i>Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!</i>			
Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?			

Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.

Wie ging es mir mit den Trainingsschwerpunkten?

Ich kommunizierte eine klare Struktur durch:

Mit Skizzen kam ich gut zurecht, weil:

Sollten Sie zu dem Schluss kommen, etwas verbessern zu wollen, dann arbeiten Sie die folgenden Seiten durch und integrieren Sie das Wissen in Ihre künftigen Vorträge.

9.10.1 Den roten Faden erkennen lassen

Wenn Redner den Fehler machen, keinen roten Faden erkennen zu lassen, dann oft deshalb, weil sie den Vortrag nicht nachvollziehbar aufgebaut haben oder weil sie es zu gut gemeint und ihn mit anreichernden Zusätzen überladen haben. Das Publikum wird dann zwar unterhalten und hört den einzelnen Passagen aufmerksam zu, verliert aber den Überblick über die Bedeutung der Gesamtaussage.

Menschen, die sehr viel über ihr Thema wissen, müssen sich permanent vor Augen führen, was für die Zuhörer wichtig und nachvollziehbar ist. Experten in einem Fachgebiet laufen sonst Gefahr, zu sehr auszuschweifen und unübersichtlich zu werden.



Tipp

Ohne Struktur geht es nicht. Der Zuhörer muss Ihren Worten folgen können und einen roten Faden erkennen. Der inhaltliche Aufbau und der Vortrag müssen die Zuhörer dabei unterstützen, Ihren Gedanken zu folgen.

9.10.1.1 Den Hunger nach Struktur stillen

Eric Berne¹⁵ hat herausgefunden, dass der Mensch dreifach Hunger hat:

- Hunger nach Struktur,
- Hunger nach Reizen und
- Hunger nach Anerkennung.

Der Hunger nach Anerkennung wird vom Redner durch einen guten Kontakt mit dem Publikum gestillt.

Der Hunger nach Reizen wird vom Vortragenden durch anregende Zusätze, Bilder, Beispiele, Fragen, Geschichten, Metaphern etc. gestillt.

¹⁵ Vergleiche Eric Berne (2001): Was sagen Sie, nachdem Sie ›Guten Tag‹ gesagt haben? – Psychologie des menschlichen Verhaltens.

Der Hunger nach Struktur wird vom Sprecher durch einen guten Redeaufbau, eine logische Abfolge und nachvollziehbare Argumente gestillt. Ein roter Faden ist erkennbar und die Zuhörer behalten einen guten Überblick. Bei längeren Veranstaltungen hilft Austeilen eines Programms und Visualisieren der Schritte, die der Vortrag beinhaltet.

Strukturierte Übersicht

Ein strukturiertes Format hilft dem Vortragenden und den Zuhörern, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Bei vielen Redegelegenheiten steht heutzutage ein Flipchart oder eine Pinwand zur Verfügung. Darauf kann die Struktur visualisiert werden:

Vergangenheit	Heute	Zukunft

Oder:

Vorteile	Nachteile

Oder:

Problem	Lösung

Der Vortragende hat die Möglichkeit, während des Redens Stichworte zu notieren. Er kann auch Symbole oder Skizzen zeichnen und damit die Anschaulichkeit um eine Dimension bereichern.

9.10.2 Symbole und Skizzen

Präsentationstechniken bedienen sich schon lange der Mittel Symbole und Skizzen. Immer mehr Redner haben auf der Bühne ebenfalls ein Flipchart stehen und nutzen die Kraft der Visualisierung.

Im Unterschied zur Präsentation setzt man bei einer Rede Skizzen, Symbole oder das Festhalten von Wörtern viel gezielter ein. Wenn das Publikum größer ist, ist es bei einem Vortrag sehr wichtig, dass man groß zeichnet und nur wenige Elemente darstellt.

Visualisieren mittels Skizzen hat einerseits den gleichen Vorteil wie das Sprechen in Bildern: Es erhöht die Verständlichkeit und Merkbarekeit.

Andererseits erhöht es den Transfer des Gesagten um zwei Ebenen:

- Man hört und sieht etwas gleichzeitig. Die Lernpsychologie bestätigt, dass man etwas besser aufnimmt, wenn man es gleichzeitig hört und sieht, als wenn man den gleichen Inhalt nur hört.
- Die Visualisierung ist dauerhaft. Wenn der Zuhörer nur bei einem Wort unachtsam ist, überhört er es. Die Skizze oder das gezeichnete Symbol sind hingegen sichtbar, solange sie der Vortragende nicht entfernt. Das ist deshalb ein wichtiger Vorteil, weil niemand immer hundertprozentig aufmerksam sein kann.

9.10.2.1 Jeder kann skizzieren

Skizzen können statisch oder dynamisch sein. Wenn der Redner beispielsweise die steigenden Ölpreise darstellen will, kann er ein Ölfass zeichnen (= statisch) oder eine Skizze, auf der eine über die Jahre ansteigende Kurve zu sehen ist (= dynamisch).

An diesem Beispiel sieht man, es ist nicht nötig, Zeichentalent zu besitzen. Mit wenigen Linien und einfachen Worten ist sowohl das Ölfass als auch die Kurve dargestellt. Es bleibt einzig zu klären, welche Skizze oder welches Symbol das Ziel der Rede unterstützt.

Übung:

Wie würden Sie das Beispiel mit dem Ölfass grafisch unterstützen – statisch (mit einem Ölfass) oder dynamisch (mit einer über Jahre steigenden Kurve)? Begründen Sie Ihre Lösung!

Lösung:

Dachten Sie an eine Mischung aus beiden? Eine über Jahre steigende Kurve, neben der ein Ölfass symbolisiert, dass es sich um den Ölpreis handelt. Hat man beide Visualisierungsmöglichkeiten zur Hand, ist die Mischung die beste Wahl!

Scheuen Sie sich nicht zu skizzieren. Es kommt nicht auf ihr Zeichentalent oder die perfekte Linienführung an. Die einfachste Darstellung ist die Beste. Um zu erleben, wie einfach skizzieren sein kann, machen Sie folgende Übung.

Übung:

Zeichnen Sie Symbole zu folgenden Begriffen.

- Gute Stimmung

- Schlechte Stimmung

- Zeit

- Missverständnis

- Kommunikation

- Crash

- Liebe



Lösung:

Welche Symbole haben Sie gewählt? Hier einige Ideen.

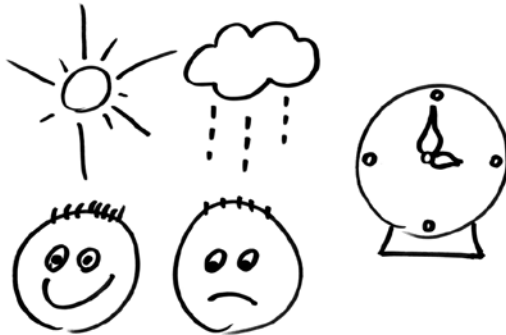


Abbildung 10: Gute Stimmung, schlechte Stimmung und Zeit



Abbildung 11: Missverständnis und Kommunikation



Abbildung 12: Crash und Liebe

Sie sehen, es ist einfach Symbole zu verwenden. Wenn Sie dieses Mittel einige Male eingesetzt haben, werden Sie Spaß daran haben, Ihr Publikum mit Bildern zu faszinieren.

9.11 Abschiedsrede: So gelingt Ihnen die angemessene Verabschiedung eines Geschäftsführers

Training 11



Trainingsschwerpunkt: Gekonntes Fragen in Reden.

Ihre Zuhörer: Fünfzig Mitarbeiter und Kollegen.

Situation: Eine offizielle Feier anlässlich der Verabschiedung des Geschäftsführers in den Ruhestand. Die Feier wurde vom ihm initiiert, da er den Mitarbeitern und Kollegen offiziell »auf Wiedersehen« sagen möchte. Sie sind der zweite Geschäftsführer und planen eine Rede.

Ziel: Kundgabe positiver Gefühle, Erinnerung an die Leistungen des Geschäftsführers.

Fragen zur Redeplanung:

Stellen Sie sich folgende Fragen und erleben Sie, wie einfach man mit den folgenden Überlegungen einen Bauplan entwickeln kann.

- Wie komme ich zu einem starken Schluss?
- Welche Punkte bringe ich im Hauptteil?
- Was ist das Besondere an dem Menschen?
- Womit beginne ich?
- Wie spreche ich den zu verabschiedenden Geschäftsführer an?
- Wie spreche ich die Kollegen und Mitarbeiter an?

Bausteine und Ideen:

Eine Verabschiedung in den Ruhestand hat eine traurige Seite – der vertraute Kollege verlässt die Firma und ein erfreuliche Seite – der Kollege kann seinen wohlverdienten Ruhestand genießen.

- Eine Verabschiedung beschreibt die berufliche Laufbahn, hebt Ideen und gute Eigenschaften des Ruhestandsanwärters hervor.
- Eventuell wird ein Geschenk oder eine Auszeichnung überreicht.

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau.

Erarbeiten Sie – als langjähriger Kollege – ein Redekonzept zur Verabschiedung Ihres Co-Geschäftsführers.

Musterlösung:

Bei der Musterlösung spricht der jüngere Co-Geschäftsführer, der mit dem Ruhestandsanzwärtler fünfzehn Jahre gerne und gut zusammenarbeitete.

Links finden Sie den Lösungsvorschlag. In der rechten Spalte finden Sie Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten. Überlegen Sie in jeder Phase der Musterlösung, wie sie Ihre Lösung bereichert. Lenken Sie Ihren Fokus des Weiteren auf das, was bei Ihrer Lösung positiv und gelungen ist! Entwickeln Sie Spaß am Gestalten verschiedener Möglichkeiten!

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
Lieber Markus, liebe Kolleginnen und Kollegen!	Der Redner gestaltet die Ansprache sehr persönlich, weil er mit dem Kollegen in der Du-Form verkehrt. Da er zugleich auch im Namen der Firma spricht, wechselt er in Folge mehrmals zwischen »wir« und »ich«, je nachdem, ob er etwas Persönliches oder Allgemeines sagt.
Dieser Tag hat schon seit einigen Wochen ein gewisses flaues Gefühl in meinem Bauch bewirkt. Heute ist es soweit – lieber Markus, du verlässt uns und trittst deinen Ruhestand an.	Gefühle haben in einer Rede immer eine wichtige Funktion: Sie machen das Gesagte menschlich und bewegen die Zuhörer.
Es ist so, als ob zwei alte Weggefährten auseinander gehen.	Das Bild einer Wanderung wird als Analogie herangezogen und die positive Seite der Arbeitsbeziehung wird betont.
Für mich waren die vielen Jahre der Zusammenarbeit wie eine lange Wanderung, die wir miteinander erleben durften. Ich habe dich schätzen gelernt und durfte vieles von dir lernen. Bei allem Fleiß kam die gute Stimmung in unserer Arbeit nie zu kurz und oftmals konnten wir herzlich lachen. Erinnerst du dich noch, als du die Wette mit dem Vertrieb verloren hast und im Ententeich schwimmen musstest?	Eine persönliche Erinnerung an oder eine Anekdote über etwas, was man gemeinsam durchgemacht hat, soll den Abschied humorvoll auflockern. Als Frage formuliert regt sie zum Mitdenken an und lenkt die Aufmerksamkeit. Wird die Frage nicht beantwortet, hinterlässt das eine gewisse Spannung.
Meine und unsere besten Wünsche für den kommenden Abschnitt deines Lebens. Viele hier beneiden dich, dass du jetzt länger schlafen kannst und reisen, ohne an die Verantwortung im Büro denken zu müssen. Die Frage, »müssen wir uns Sorgen machen, dass dir in der Pension langweilig wird?« – können wir, glaube ich, beruhigt mit Nein beantworten.	Der Schwenk zum »unsere« bewirkt, dass sich die Zuhörer vom Redner vertreten fühlen und sollte bei einer Ansprache im Namen des Unternehmens nicht fehlen.

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
Wie ich dich kenne, wirst du wieder mehr Zeit für deine Hobbys finden: Malen, Wandern und Skifahren. Ob du dich wohl auch wieder auf das Motorrad schwingen wirst?	Eine rhetorische Frage bringt Abwechslung in einen Vortrag. Die Frage wird unmittelbar danach vom Sprecher beantwortet. Die rhetorische Frage ist besonders wirkungsvoll, wenn man sich damit identifiziert und wenn viele Zuhörer dasselbe wissen wollen.
Du hast dir deinen Feierabend verdient und wir hoffen, du kannst ihn lange und ausgiebig genießen.	Die Frage ohne Antwort hinterlässt eine Spannung und jeder Zuhörer kann sie für sich beantworten.
Als Symbol für viele schöne Jahre darf ich dir im Namen aller Kollegen ein kleines Erinnerungsgeschenk überreichen. Wir wünschen viel Gesundheit und Glück, behalte uns gut in deinem Gedächtnis und schau' hin und wieder vorbei!	Im Schlussteil wird nochmals im Namen aller (»wir«, »uns«) Glück gewünscht und das Geschenk übergeben.

Reflexion und Aufarbeitung

Jetzt ist der Zeitpunkt da, Ihre Rede aufzuarbeiten. So lernen Sie Stärken und Schwächen der eigenen Leistung kennen – und wachsen bald über sich selbst hinaus.

Betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich die Aufgabe gemeistert?	Wie konnte ich positive Stimmung vermitteln?	Was konnte ich den Kollegen mitgeben?
Was gefällt mir an meiner Lösung?			
<i>Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!</i>			
Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?			
<i>Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.</i>			
Wie setzte ich als Redner Fragen gekonnt ein?			
Mir gefiel beim Verwenden von Fragen:			
Probleme hatte ich beim Fragen:			

Wollen Sie noch mehr über Fragen erfahren? Warum sehen Sie sich nicht gleich folgende Seiten an?

9.11.1 Die Geheimwaffe jedes Redners: Die Frage

Haben Sie vermutet, dass in einem Vortrag die Frage eine wichtige Geheimwaffe ist? War Ihnen klar, dass Fragen zum Mitdenken anregen, Aufmerksamkeit bewirken und das Interesse halten, obwohl bei einer Rede »Einwegkommunikation« überwiegt? Ist Ihnen bewusst, dass Sie mit Fragen auch eine Rückmeldung erhalten, die Ihnen als Redner wichtige Informationen gibt?

Wie Sie sehen: Eine gute Frage beantwortet mehr als eine gute Antwort.

Aber welche Fragen empfehlen sich für welche Gelegenheit? Sie werden wahrscheinlich schon gehört haben, dass man grundlegend zwischen offenen und geschlossenen Fragen unterscheidet:

- Offene Fragen können nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden. Sie werden auch W-Fragen genannt, da die Fragewörter »wie«, »was«, »warum«, »wer«, »wo« »weshalb«, »wann« bewirken, dass man nicht mit Ja oder Nein antworten kann. Offene Fragen helfen, ein genaues Bild zu bekommen, was jemand anderes dazu meint und warum er etwas gut oder schlecht findet.



Beispiel

Richard wollte wissen, wie Elfriede seine Rede gefallen hat. Er fragte sie: »Hat dir mein Vortrag gefallen?« und bekam als Antwort: »Ja.« Da die Frage nicht offen gestellt wurde, bekam Richard in der Antwort keine Informationen außer dem »Ja«. Er wusste nicht, was ihr gefallen hat und warum es ihr gefallen hat. Er hätte offen fragen müssen, um das Gespräch in eine andere Richtung zu steuern und mehr zu erfahren.

- Geschlossene Fragen können nur mit Ja oder Nein beantwortet werden. Das Beispiel mit Richard und Elfriede zeigt eine geschlossene Frage, sie ist nicht geeignet, wenn man mehr erfahren will, sie erinnert an ein Verhör und verkürzt Kommunikation. Es gibt nur wenige Momente, wo geschlossene Fragen einen Vorteil haben: Wenn ich etwas auf den Punkt bringen will, wenn eine Entscheidung zu treffen ist oder wenn mein Gegenüber ausschweifend redet und vom Thema abkommt.

Welche Fragen hat ein Redner noch zur Verfügung? Eine ganze Reihe Variationsmöglichkeiten bieten sich dem Vortragenden. Um eine Frage in die Rede

einzubauen, sollte sie an eine dramaturgisch gute Stelle gesetzt werden, klar und verständlich sein und dem Verständnis der Zuhörer dienen.

9.11.1.1 Die rhetorische Frage

Unter allen Fragemöglichkeiten ist die rhetorische Frage der Klassiker für den Redner. Die rhetorische Frage erwartet keine Antwort vom Zuhörer, sondern betont eine Aussage. Sie kann durchaus provokant sein, indem sie Behauptungen impliziert.

Da keine Antwort gewünscht ist, muss die Frage so gestellt werden, dass niemand im Publikum die Hand hebt und antworten will. Wesentlich ist dabei der Blickkontakt des Redners, er darf keinesfalls erwartungsvoll ins Publikum schauen.

Es gibt zwei Varianten rhetorischer Fragen:

1. Überhaupt kein Antwort gewünscht. Die Frage ist selbsterklärend und bedarf keiner Reaktion. Die Antwort ist sofort jedermann klar, das ist die Stärke dieser Frage.

Beispiel

»Wollen Sie dem Finanzminister Geld schenken?«



Eine geschlossene rhetorische Frage, auf die jeder mit Nein antworten wird. Wer verschenkt schon gerne Geld? (Anmerkung: Das war soeben die nächste rhetorische Frage.)

Beispiel

»Wollen wir nicht alle gesund sein?«



Das ist eine offene rhetorische Frage, die eine Behauptung einfließen lässt. Sie könnte auch Unzufriedenheit oder einen Änderungswunsch ausdrücken.

2. Der Redner beantwortet die Frage selbst. Die Antwort ist nicht selbsterklärend und der Redner geht näher auf die Frage ein.

Beispiel

»Wann sind die Menschen heutzutage nicht im Stress?«



Hier wird die Aussage, dass die Menschen im Stress sind, provokant mit einer Verneinung verknüpft. Die Verneinung »nicht« leitet die Gedanken zum Gegenteil, dass die Menschen immer im Stress sind. In Folge geht der Sprecher auf die vielen Formen des Stresses ein.



Beispiel

»Wollen Sie sich diese Chance entgehen lassen?«

Hier wird die Aufforderung, sich die Chance nicht entgehen zu lassen, als geschlossene rhetorische Frage gebracht. Der Zuhörer kann mit Ja oder Nein antworten. Der Redner wünscht wohl, dass er mit Nein antwortet und bringt im Anschluss noch einiges, was für diese Chance spricht.

9.11.1.2 Multiple-Choice-Fragen

Multiple-Choice-Fragen sind geschlossene Fragen mit mehreren Antwortmöglichkeiten als Ja oder Nein. Sie kennen sicher Multiple-Choice-Tests, wo man verschiedene Kästchen ankreuzen kann. Parallel dazu gibt der Redner bei einer Multiple-Choice-Frage seinen Zuhörern mehrere Antwortmöglichkeiten vor.

Sie sind eine sehr schöne Möglichkeit, ein großes Publikum einzubinden und in einen »Dialog« mit vielen Menschen zu kommen. Ein Redner kann dadurch auch Informationen über seine Zuhörer bekommen.



Beispiel

»Welcher Bundesstaat der Vereinigten Staaten ist am südlichsten? – Wählen Sie aus, was Sie für richtig halten: Florida, Hawaii, Kalifornien oder Texas?«

Oder:

»Bitte um ein Handzeichen: Wer hat so eine Situation schon mehr als zehnmal erlebt? Wer mehr als fünfmal? Mehr als einmal? Wer noch gar nicht?«

9.11.1.3 Die Gegenfrage

Bei der Gegenfrage gibt es zwei Varianten:

1. Der Redner reagiert auf eine Frage mit einer eigenen Frage, anstatt darauf zu antworten. Ist eine Frage sehr unspezifisch, hinterfragt man mit dieser Gegenfrage, worum es genau geht.

Beispiel

»Wie sollen wir das mit dem Geburtstagfest organisieren?«
 »Wie meinst du das?«



Oder wenn man eine Frage mit einer starken Moralvorstellung hinterfragen möchte:

Beispiel

»Ist die Jugend von heute nicht zu freizügig?«
 »Hätten Sie das in Ihrer Jugend nicht auch gerne erlebt?«



2. Der Redner gibt die gleiche Frage, die an ihn gestellt wird, umformuliert an jene Person zurück, die sie stellte. Diese Technik eignet sich für bestimmte schwierige Zuhörer und für freche Fragen.

Beispiele

»Sehen Sie das nicht zu einfach?«
 »Wie sehen Sie es denn?«
 Oder:
 »Wofür soll ich dieses Wissen nutzen können?«
 »Wofür könnten Sie dieses Wissen nutzen?«



9.11.1.4 Die Ricochet-Frage

Bei der Ricochet¹⁶-Frage gibt der Redner eine Frage, die an ihn gestellt wird, an das Publikum weiter. Das eignet sich besonders, wenn es

- eine gute Frage ist, die für alle interessant ist,
- der Redner das Publikum einbeziehen möchte,
- eine Frage ist, die der Redner sowieso stellen wollte,
- es dazu verschiedene Standpunkte gibt und der Redner diese Meinungen hören möchte,
- wichtig ist herauszufinden, was die anderen dazu sagen oder
- für den Redner nötig ist, Zeit zu gewinnen.

¹⁶ David A. Peoples (1992): Presentations Plus.



Beispiele

- »Kann ich ein Beispiel dazu haben?«
- »Dazu gibt es einige gute Beispiele. Hat jemand von Ihnen – meine Damen und Herren – ein gutes Beispiel für den Kollegen in der zweiten Reihe?«

Oder:



Beispiel

- »Wie reagiert man in einer peinlichen Situation richtig?«
- »Es gibt keine einzig richtige Verhaltensweise für peinliche Situationen. Ich mache Ihnen einen Vorschlag: Sammeln wir die Ideen aller Teilnehmer und Sie nehmen diese als Anregungen für Ihre Situation. Wer hat einen Vorschlag, wie man mit einer peinliche Situation umgehen kann?«

Oder:



Beispiel

- »Wann machen wir die erste Pause?«
- »Ich möchte das von der Mehrheit abhängig machen – Frage an alle: Wann wollen Sie die erste Pause machen?«

9.11.1.5 Die direkte Frage an die Zuhörer

Schlussendlich kann ein Vortragender auch eine »echte« Frage an die Zuhörer stellen, bei der er darauf wartet, welche Antworten kommen.

In einem interaktiven Vortrag bindet man das Publikum mit Fragen sehr gut ein, bekommt einen Eindruck, was die Zuhörer zum Thema wissen und kann darauf aufbauen.

Eine Frage an die Zuhörer kann auch eine direkte Frage an eine Person sein. Das sieht man am ehesten im Schul- und Universitätsbetrieb, der Student wird angesehen, aufgerufen und die Frage wird gestellt. Diese Fragevariante kann man verwenden, um unaufmerksame Zuhörer anzusprechen und »wachzurütteln«.

»Herr Kollege, was sagen Sie dazu?«



Tipp

Wenn Sie Zuhörer direkt ansprechen, seien Sie sich bewusst, dass das gewisse Erinnerungen an die Schulzeit auslöst und überlegen Sie, ob das gewünscht ist.

9.12 Produktpräsentation: So überzeugen Sie Kunden

Training 12



Trainingsschwerpunkt: Körpersprache der Zuhörer deuten und richtig auf Fragen reagieren.

Ihre Zuhörer: Eine fünfköpfige Familie.

Situation: Sie sind Kundenbetreuer in einem großen Elektromarkt (oder wahlweise in einem Autohaus, Möbelhaus o. Ä.) und präsentieren einer interessierten Familie die Vorteile eines Produktes.

Ziel: Produktvorteile darstellen und zum Kauf motivieren.

Fragen zur Redeplanung:

- Was erwarten Kunden?
- Wie komme ich am Ende der Präsentation zu einer Kaufentscheidung?
- Welche Punkte bringe ich im Hauptteil?
- Welchen Nutzen vermittele ich?
- Wie spreche ich meine Kunden an?

Bausteine und Ideen:

- Eine Verkaufssituation ist ein Dialog, wo der Kundenberater in einem Gespräch herausfindet, welchen Bedarf die Kunden haben. Die Produktpräsentation, wo die Vorteile des Produktes dargestellt werden, ist ein Teil davon, und zwar jener, wo ein guter rhetorischer Aufbau den Erfolg unterstützt. Vor und nach diesem gut strukturierten Kurzmonolog findet ein Dialog mit Fragen und Antworten statt!
- Im Mittelpunkt steht der Nutzen für die Kunden, den ein guter Verkäufer gleich zu Beginn hinterfragt.
- Ein guter Kundenberater kann sich in die Welt seiner Kunden hineinversetzen, wie sich ein guter Redner in die Welt seiner Zuhörer hineinendenken kann.

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau.

Entwerfen Sie eine Produktpräsentation und überlegen Sie, wie Sie mit Fragen umgehen und welche Informationen Ihnen die Körpersprache der Zuhörer gibt. (Entscheiden Sie sich für eine Branche und für ein Produkt, das Sie präsentieren wollen.)

Musterlösung:

Bei der Musterlösung berät Frau Schrader die Familie beim Kauf einer Waschmaschine. Sie hat bereits hinterfragt, was die Familie von dem Produkt erwartet. Im

Gespräch hat sich gezeigt, dass es der Frau wichtig ist, dass das Gerät sparsam im Stromverbrauch ist und dem Mann, dass es ein Markenprodukt ist. Die Kinder, alle drei jünger als zehn Jahre, signalisieren kein Interesse, an der Kaufentscheidung mitzuwirken. Frau Schrader beginnt gerade, der Familie zwei Produkte zu präsentieren, beide von Markenanbietern.

Unsere Musterrede in der linken Spalte ist – wie alle vorgestellten Reden – nur eine Variante von vielen möglich. Die Kommentare in der rechten Tabellenspalte sollen Ihnen als Anregung für Ihre eigene Lösung dienen.

Musterrede	Kommentare
<p>Kommen Sie bitte kurz weiter, ich zeige Ihnen zwei Produkte, die Ihren Anforderungen entsprechen.</p> <p>(Frau Schrader geht mit den Kunden zu den Produkten und redet dort weiter.)</p> <p>Dieser Markenhersteller bietet Ihnen hohe Qualität und die Maschine hat durch ihre gusseisernen Gewichte einen sehr sicheren Stand. Sie hat in dieser Klasse die beste Energieeffizienz, was Sie an diesem Zertifikat erkennen können. Darüber hinaus hat diese Waschmaschine eine patentierte Schontrommel und benutzerfreundliche Programme sowie ein praktisches Kurzprogramm.</p> <p>(Die Kundenberaterin wendet sich dem nächsten Gerät zu.)</p>	<p>Die Kunden werden zu zwei Produkten geführt, die die Kriterien erfüllen, die vorher besprochen wurden.</p> <p>Frau Schrader erläutert ihren Kunden die wichtigsten Eigenschaften des Produktes. Die Anforderungen, die im Gespräch davor hinterfragt wurden, werden dabei in den ersten drei Punkten gebracht. Das signalisiert den Kunden, dass die Kundenberaterin bemüht ist, etwas zu finden, was dem Wunsch der Kunden entspricht.</p> <p>Sind Sie ähnlich vorgegangen? Haben Sie den Kundennutzen berücksichtigt?</p>

Musterrede	Kommentare
<p>Hier das zweite Markengerät, das ich Ihnen empfehle. Es hat die gleichen Vorteile wie das vorige und besitzt die gleiche Energieeffizienz. Es hat darüber hinaus einen Trockenautomaten integriert, was für Sie als Familie vielleicht von Interesse sein kann. Stellen Sie sich vor (Frau Schrader wendet sich der Frau zu) – keine Platzprobleme beim Aufhängen der Wäsche mehr. Obwohl diese Maschine als Mercedes unter den Waschtrockenautomaten gilt, ist sie gerade im Angebot und kostet nur zweihundert Euro mehr als die andere.</p>	<p>Im zweiten Abschnitt geht die Produktpräsentation einen Schritt weiter – Frau Schrader empfiehlt ein Gerät, das einen zusätzlichen Nutzen hat und gerade im Angebot ist. Mit der Tatsache, dass eine Familie oft Platzprobleme beim Aufhängen der Wäsche hat, zeigt die Kundenberaterin, dass sie sich in die Kunden hinein fühlt. Sie wendet sich der Frau zu, um diese besonders anzusprechen, da sie im Gespräch herausgehört hat, dass die Frau sich um die Wäsche kümmert. Mit dem Vergleich mit einem guten Auto startet sie den Versuch, auch den Mann anzusprechen.</p>
<p>Im Angebot eingeschlossen ist die Gratislieferung und Gratisentsorgung des Altgerätes.</p>	<p>Wie haben Sie den Mittelteil gegliedert und die Kunden angesprochen?</p>
<p>Welche Informationen kann ich Ihnen noch anbieten, um Ihnen eine Entscheidungshilfe zu bieten?</p>	<p>Um die Kaufmotivation zu erhöhen, wird noch ein Zusatzargument gebracht.</p>
<p>(Es folgt ein Dialog mit Fragen und Antworten.)</p>	<p>Die Frage filtert heraus, ob die Verkaufsbaterin noch Informationen liefern kann, die eine Entscheidung unterstützen. Diese Frage ist wesentlich geschickter als das Allgemeine: »Haben Sie noch Fragen?«, da sie dazu hinführt, dass sich die Kunden klar werden, was sie noch benötigen, um sich zu entscheiden.</p>
<p>Falls Sie zu dem zweiten Gerät tendieren, dann entscheiden Sie sich bitte schnell, denn wir haben nur noch zwei Angebotsgeräte zur Verfügung.</p>	<p>Der Hinweis, dass von dem Angebot nur mehr wenige Stücke da sind, soll die Entscheidung beschleunigen.</p>
<p>Was müssen Sie noch wissen, damit Sie sich entscheiden können?</p>	<p>Abschließend noch eine direkte Frage, die der Kaufentscheidung auf den Grund geht.</p>
<p>(Es folgt ein Dialog mit Fragen und Antworten)</p>	<p>Am Ende geht das Gespräch wieder in einen Dialog über, wo der Kundenberater mehr zuhört als spricht.</p>

Reflexion und Aufarbeitung

So arbeiten Sie jetzt Ihren Entwurf auf, nehmen Sie sich ausreichend Zeit dafür. So verbessern Sie sich immer wieder.

Betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich Kundenorientierung vermittelt?	Wie habe ich Lust auf den Kauf geweckt?
Was gefällt mir an meiner Lösung?		
<i>Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!</i>		
Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?		
<i>Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.</i>		
Wie ging es mir mit den Trainingsschwerpunkten?		
Auf Fragen soll man so antworten oder reagieren:		
Die Körpersprache der Zuhörer interpretiert man:		

Wollen Sie noch sattelfester in den Trainingsschwerpunkten Kap. »Umgang mit Fragen« und »Körpersprache interpretieren« werden? Arbeiten Sie die folgenden Seiten durch und integrieren Sie das Wissen in Ihre künftigen Vorträge.

9.12.1 Umgang mit Fragen

Fragt jemand aus dem Publikum während des Vortrages, hat ein Redner prinzipiell drei Möglichkeiten:

1. Er beantwortet die Frage direkt: In vielen Fällen ist dies die beste Reaktion. Bei Unklarheiten ist das jedenfalls die erste Wahl, weil so Verständnisprobleme sofort beseitigt werden.



Tipp

Um auf Fragen richtig zu antworten, prägen Sie sich diese vier Schritte ein:

1. Augenkontakt herstellen und den Menschen anschauen, der die Frage stellt.
2. Hören Sie die Frage an, hören Sie gut zu.

3. Wiederholen Sie die Frage. Stellen Sie sicher, dass Sie alles richtig verstanden haben und wiederholen Sie die Frage mit eigenen Worten. Kommt vom Fragenden ein Okay-Signal, fahren Sie fort. Wenn nicht, klären Sie ab, wie die Frage gemeint war. Dieser Schritt stellt das Verständnis sicher, gibt den anderen Zuhörern die Möglichkeit mitzudenken und bringt dem Redner Zeit.
4. Antworten Sie darauf oder vertrösten Sie auf später (siehe nächster Punkt).

Man kann dem Fragenden dankbar sein, dass er sich gemeldet hat. Viel zu oft sitzen Personen schweigend im Publikum, obwohl sie etwas nicht verstanden haben.

Tipp

Freuen Sie sich über jede Frage, sie signalisiert Interesse und ermöglicht es, darauf zu reagieren. (Viel unangenehmer sind Zuhörer, die nicht fragen und sich im Anschluss beschweren, dass sie nichts verstanden haben.)



2. Der Redner vertröstet auf später:
Wenn der Vortragende ohnehin auf die Frage eingehen will, wird er höflich um Geduld ersuchen. Sobald der Redner auf das Thema zurückkommt, sollte er ankündigen, dass die folgende Information auf die zuvor gestellte Frage eingeht. Wenn die Antwort auf die Frage den Rahmen sprengt, ersucht man als Sprecher am besten um Verständnis und bietet an, im Anschluss zur Verfügung zu stehen.
3. Der Redner überhört die Frage: Im Normalfall wirkt das gegenüber dem Publikum respektlos und der Redner bringt sich damit in ein schlechtes Licht. In Sonderfällen – wie in politischen Diskussionen oder bei einem Störenfried, der offensichtlich provozieren will – kann das Ignorieren sinnvoll sein.

9.12.2 Die gefährlichsten Antwortfehler

Folgende Fehler sollten dem guten Redner bekannt sein, damit er nicht in die Falle tappt und unprofessionell reagiert.

- Zu viele oder zu lange Antworten: Ein guter Redner hält die Antwort kurz und aussagekräftig. Er fokussiert auf die Frage.
- Zu schnell antworten: Das passiert, wenn man sich nicht an die vier Schritte (s. o.) hält und impliziert die Gefahr zu antworten, bevor die Frage richtig verstanden wurde oder bevor die restlichen Zuhörer verstanden haben, worum es geht.
- Zu viel Aufmerksamkeit für die fragende Person: Redeprofis vermeiden es, sich in eine Diskussion mit einer Person zu begeben. Bei dieser Vorgehensweise werden die anderen Zuhörer vernachlässigt. Daher ist auch die Frage gefährlich: »Hat das Ihre Frage beantwortet?« Sie lädt zu einer weiteren Frage ein.

Beim Antworten ist es wichtig, dass man den Fragenden ernst nimmt. Zynismus, Frechheit oder Besserwisserei sind genauso wenig angebracht, wie sich über den anderen lustig zu machen. Man darf den Fragenden nie »dumm aussehen« lassen, auch nicht wenn man meint, das Publikum erlebe ihn negativ. Ein respektloser Redner verliert den Respekt des Publikums und hat mehr zu verlieren als ein negativ fragender Teilnehmer.



Tipp

Bleiben Sie bei unangenehmen Fragern souverän, dann wird das Publikum auf Ihrer Seite bleiben und sich eine eigene Meinung über den Fragenden machen.

9.12.2.1 Was die Körpersprache der Zuhörer bedeutet

Ein Vortragender sendet Körpersignale während einer Rede, er empfängt aber auch eine Reihe nonverbaler Signale der Zuhörer. Doch was bedeuten die?

Es gibt vieles, was ein Redner beobachten und einiges, was man an Grundtendenzen erkennen kann, aber leider gibt es kein Rezept, um Körpersprache anderer Menschen sicher zu deuten. (Oder glücklicherweise gibt es kein Rezept für die Deutung der Körpersprache?)

9.12.2.1.1 Kann man erkennen, was im anderen vorgeht?

Es gibt Beschreibungen gewisser Regelmäßigkeiten, abgeleitet von Beobachtungen: Ein verpresster Mund gibt zwar mit hoher Wahrscheinlichkeit die Information des Sich-Verschließens, doch wovor sich jemand verschließt, können wir nicht wissen. Es kann zwar stimmen, dass er sich gegen etwas abschirmt, was sein Gegenüber sagt. Doch es kann ebenso sein, dass sich diese Person von etwas abschottet, was seine Frau sagte, bevor er das Haus verließ und was sich in seinem Körper jetzt widerspiegelt.

Der Redner kann nicht wissen, welche Ursachen und Auslöser hinter dieser Mimik des Sich-Verschließens sind, auch wenn diverse Fernsehserien etwas anderes vermitteln. Die einzige Person, die darüber Auskunft geben kann, ist die, die das Signal sendet.

Sinnvoll ist es daher, die Körpersignale zu beobachten, ohne sie zu überinterpretieren, und falls es wichtig erscheint anzusprechen (je nach Möglichkeit wäh-

rend des Vortrages oder in einer Pause, abhängig von der Situation unter vier Augen oder vor der Gruppe).

9.12.2.1.2 Mannigfaltige Interpretationen

Körpersprachliche Informationen hängen sehr stark von unserer Wahrnehmungsqualität ab. Es ist belegt, dass wir selektiv auswählen, was wir hören, sehen, fühlen, riechen und schmecken. Wir nehmen nicht lückenlos wahr, daher sind ein Irrtum und eine falsche Interpretation immer möglich. Daraus soll sich zu unserem eigenen Nutzen ein vorsichtiges Handhaben von Wissen über Körpersignale ableiten.

Tipp

Sehen Sie einzelne Signale des Körpers immer im Zusammenhang mit anderen Signalen, sonst ist die Gefahr der Fehlinterpretation besonders groß. Im Zweifelsfall ist das Hinterfragen der sicherste Weg, um zu erfahren, ob das Körpersignal etwas mit Ihrem Vortrag zu hatte.



Übung/Spiel: Sag die Wahrheit

Trainieren Sie das Interpretieren von Körpersprache und erleben Sie in diesem Spiel, wie schwer es ist, sie zu deuten. Zwischen sechs und fünfzehn Personen können mitspielen. Das Spiel kann auch als Partyspiel verwendet werden.

Vorgehensweise: Drei Gruppenmitglieder verlassen kurz die Gruppe, tauschen sich heimlich aus und suchen ein außergewöhnliches Erlebnis, das nur einer wirklich erlebt hat. Niemand der Restgruppe soll wissen können, wer die Situation erlebt hat – es muss ein Erlebnis sein, dass jede der drei Personen erlebt haben könnte. Die drei kommen zurück in den Raum, setzen sich vor die anderen und alle drei erzählen, wie sie das Erlebnis durchgemacht haben. Die anderen hören somit die Geschichte dreimal – von jedem der drei einmal.

Dann darf die restliche Gruppe Fragen stellen und muss herausfinden, wer diese Begebenheit tatsächlich erlebt hat. Jeder bekommt einen Zettel und wenn er glaubt, den Erzähler zu kennen, der die Wahrheit sagt, schreibt er seinen Namen auf den Zettel und legt diesen verdeckt auf den Boden.

Wenn alle Tipps abgegeben sind, werden die Zettel eingesammelt und gezählt, wer die meisten Wahrheitsvermutungen bekommen hat. Danach verraten die drei Erzähler, wer die Situation wirklich erlebt hat.



9.13 Fachvortrag mit Beamer-Unterstützung: So gestalten Sie eine kurzweilige Informationsrede



Training 13

Trainingsschwerpunkt: Reden mit Hilfe von Folienprojektionen.

Ihre Zuhörer: Zwanzig Personen, die sich fachlich weiterbilden.

Situation: Sie sind Fachmann für ... (wählen Sie bitte ein Fachgebiet, zu dem Sie referieren wollen). Als Experte informieren Sie andere Abteilungen Ihres Unternehmens. Die Personen dieser Abteilungen bringen nur Grundkenntnisse mit.

Ziel: Sachliche Information über das Fachgebiet.

Fragen zur Redepfanung:

Wichtige Überlegungen für Ihren »leichtfüßigen« Weg zum exzellenten Fachvortrag.

- Was erwarten die Weiterbildungsteilnehmer?
- Was soll am Ende des Fachvortrages stehen?
- Wie gliedere ich den Hauptteil?
- Womit beginne ich?
- Welche Folien können meine Worte unterstreichen?

Bausteine und Ideen:

- Um Fachvorträge leicht verdaulich zu vermitteln, greift man auf Präsentationstechniken zurück.
- Folien können Schlüsselstellen eines Referats anschaulich unterstützen, aber ein guter Vortrag verliert an Lebendigkeit, wenn zu viele Folien verwendet werden.
- Im Mittelpunkt steht die Fachinformation. Die große Herausforderung ist es, Fachwissen zu präsentieren, ohne langweilig zu werden.

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau.

Kreieren Sie einen kurzweiligen Fachvortrag mit Beamer-Unterstützung. Überlegen Sie, welche Folien Sie vorbereiten.

Musterlösung:

Bei der Musterlösung spricht ein Betriebswirt über die Marktsituation in der Software-Branche. Es wird Fachinhalt zum Thema Markt vermittelt. Darüber hinaus folgt am Ende ein Aufruf zu innovativem Denken.

Links finden Sie den Lösungsvorschlag. In der rechten Spalte sehen Sie Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten. Lenken Sie Ihren Fokus des Weiteren auf das, was bei Ihrer Lösung positiv und gelungen ist! Entwickeln Sie Spaß am Gestalten verschiedener Möglichkeiten!

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
<p>Sehr geehrte Damen und Herren, ich freue mich über Ihr Interesse und möchte heute auf die Marktsituation in der Software-Branche eingehen.</p>	<p>Eine Begrüßung und Wiederholung des Themas bewirkt eine Einstimmung der Zuhörer.</p>
<p>Welche Rahmenbedingungen gibt es in dieser Branche? (Der Redner schreibt die fünf Begriffe auf den Flipchart.) Wirtschaftliche, politische, gesellschaftliche, ökologische und technologische Rahmenbedingungen wirken auf den SoftwareMarkt.</p>	<p>Die Präsentation beginnt mit Rahmenbedingungen und arbeitet sich dann durch zu den Besonderheiten des Software-Marktes. Das entspricht dem Redebauplan vom Allgemeinen zum Besonderen und ist für Fachthemen ein guter didaktischer Aufbau. Der Vortragende hat die fünf Begriffe auf das Flipchart geschrieben. Er hat damit den großen Vorteil, dass er auf das Flipchart zeigen kann, während er die Folien projiziert und erläutert. Auf diese Art lassen sich Zusammenhänge sehr gut darstellen.</p>
<p>Betrachten wir zunächst den wirtschaftlichen Rahmen. (An dieser Stelle kommt die Erklärung der fünf Rahmenbedingungen. Zu jeder wird eine Folie projiziert. Das ist der Teil des Vortrages, in dem das Fachwissen präsentiert wird. Es wird ein Faktor nach dem anderen mit Hilfe der Folien erklärt. Das ist hier nicht abgedruckt.)</p>	<p>Haben Sie bei Ihrem Fachthema ebenfalls mit einer Übersicht begonnen und dann Einzelheiten präsentiert?</p>
<p>(Nach dem Hauptteil mit der fachlichen Schulung leitet der Sprecher zur Quintessenz über.)</p>	<p>Insgesamt werden bei dieser Präsentation sechs Folien gezeigt. Der gezielte Einsatz von Folien ist eine sehr gute Unterstützung. Zu viel Folien lenken vom Vortrag ab und daher gilt: Weniger ist mehr. Wie haben Sie den Mittelteil gegliedert?</p>

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
<p>Was sind die Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf den Software-Markt? Alle Branchen sind auf IT-Technik angewiesen und brauchen gute Software. In globalen Wettbewerbsmärkten werden Informationen, Zeitersparnis und Innovation zu den Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Herausforderung der SoftwareBranche ist, das richtige Maß zwischen Nutzenerhöhung und Überforderung der Kunden zu finden. (Die sechste Folie wird projiziert.)</p> <p>Für Mitarbeiter der Software-Branche ergeben sich folgende Gefahren und Chancen: Arbeit wandert an billigere Standorte ab. Gleichzeitig ergeben sich neue Karrieremöglichkeiten: Internationales Management, Sicherheit, Zahlungsverkehr, Sprachen.</p> <p>Ausbildung und hohe Qualifikation sind wesentlich!</p> <p>Alle genannten Veränderungen sind eine Chance. Innovative Software, welche die Zukunft lebenswert macht, wird gebraucht: Sicherheit, Vorsorge mit OnlineProdukten, Befriedigung sozialer Bedürfnisse und andere Produkte rund um das Internet. Es kommt also sehr darauf an, was Sie selbst aus der Zukunft machen – machen Sie das Beste daraus!</p> <p>Danke für Ihre Aufmerksamkeit. Wenn Sie noch Fragen haben, stehen uns jetzt fünfzehn Minuten für eine Diskussion zur Verfügung. (Zeit für Fragen und anschließende Diskussion.)</p> <p>Ich hoffe, Sie erkennen die Herausforderungen des Software-Marktes. Ich zähle auf Sie, dass Sie den innovativen Geist in alle Ecken unseres Unternehmens tragen, damit wir in diesem Markt weiterhin eine führende Rolle übernehmen.</p>	<p>Die Auswirkung auf den SoftwareMarkt wird als Schlussfolgerung ausführlich beschrieben.</p> <p>Im Folgenden rüttelt der Sprecher mit Gefahren und Herausforderungen wach.</p> <p>Gegen Ende zeigt der Redner die Chancen auf und lässt durchblicken, dass die Lösung in Innovationen liegt.</p> <p>Wenn der Redner eine Diskussion ankündigt, zeugt es von Professionalität, wenn er den Zeitrahmen absteckt. Die Zuhörer bekommen Orientierung – und sollte die Diskussion den zeitlichen Rahmen sprengen, fällt ein Beenden leichter.</p> <p>Abschließend motiviert er dazu, einen innovativen Geist in die Firma zu tragen.</p>

Reflexion und Aufarbeitung

Nehmen Sie sich Zeit, Ihre Rede aufzuarbeiten. Reflexion bringt Kenntnis über Stärken und Schwächen und ist ein wichtiger Schritt für persönliches Wachstum.

Betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich das Ziel des Fachvortrages erreicht?	Wie habe ich die Präsentation strukturiert?	Wie konnte ich kurzweilig bleiben?
Was gefällt mir an meiner Lösung?			
<i>Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!</i>			
Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?			
<i>Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.</i>			
Wie ging es mir mit den Präsentationstechniken?			
Folien und Beamer-Unterstützung sind sinnvoll:			
Die Grenzen dieser Technik sind:			

Auf den folgenden Seiten können Sie den Trainingsschwerpunkt detailliert aufarbeiten.

9.13.1 Audiovisuelle Unterstützung

Es gibt eine Fülle von Möglichkeiten der technischen Unterstützung für den modernen Vortrag: Multimedia-Computer und Produkte wie Beamer (Projektoren), Flipcharts, Tonaufzeichnungen oder Videos.

Damit ist es heute einfach, ein Tondokument vorzuspielen, eine kurze Filmsequenz einzubauen oder die Folie mit Animationen aufzupeppen.

All diese Möglichkeiten ersetzen jedoch keine gute Redetechnik, sie bringen keine Struktur in einen Vortrag und sie bringen keine bessere Körpersprache. Sie sind nur eine Unterstützung, das sollte ein Redner nie vergessen. Wenn die Technik die Hauptrolle übernimmt, geht im Vortrag etwas verloren.



Tipp

Setzen Sie technische Hilfen nur als Unterstützung ein und geben Sie die Hauptrolle niemals an die Technik ab.

Dem fachlich Vortragenden ist jedenfalls anzuraten, sich Elementarkenntnisse der Rhetorik anzueignen, denn ein guter Vortrag mit schlechter technischer Unterstützung kommt besser an als gute technische Effekte – schlecht vorgetragen.

9.13.1.1 High Tech oder Low Tech

Moderne technische Unterstützung bringt den Vorteil, dass eine Rede mit Bild und Ton bereichert werden kann. Sie birgt aber auch zwei Gefahren:

- Ein Zuviel an Effekten stiehlt dem Vortragenden die Aufmerksamkeit. Wenn der Text mit Tönen hereintropft, die Bilder von links, von rechts oder in Stufen über den Bildschirm wandern und viele kleine Filme gezeigt werden, dann wirkt die übertriebene Animation wie ein Vampir, der vom eigentlichen Thema Energie absaugt.



Tipp

Verstecken Sie sich nicht hinter einem aufwendigen Beamer-Vortrag, Sie nehmen sich Lebendigkeit und Wirkung. Falls Sie Folien verwenden, lesen Sie diese nicht herunter.

Viele Bemühungen werden durch ein Zuviel an technischer Unterstützung vergeudet, eine traurige Wahrheit, die bis in die höchsten Etagen von Universitäten oder Unternehmen anzutreffen ist.

- Der Redner dreht sich um und zeigt auf die Folie oder das Flipchart und verliert den Kontakt zum Publikum. Abhilfe dagegen schafft die ZUR-Technik.

Die ZUR-Technik

Diese Technik ist eine hilfreiche Methode zum Umgang mit Flipchart, Beamer und anderen Visualisierungsinstrumenten. Sie bezieht sich auf den häufigen Fehler, dass Vortragende während des Zeigens reden und dabei vom Publikum abgewendet stehen. Sie verlieren dadurch nicht nur den Kontakt zu den Zuhörern, sondern berauben sich Ihrer Körpersprache sowie ihrer sprachlich-akustischen Verständlichkeit.

ZUR bedeutet: Zeigen – Umdrehen – Reden



Die Empfehlung, zuerst zu zeigen, sich dann dem Publikum zuzuwenden und erst dann zu sprechen, ist eine einfache und leicht erlernbare Technik für Vorträge mit visueller Unterstützung.

9.13.1.2 Folien und Handouts

Wenn ein Redner seinen Vortrag mit Folien unterstützt, muss er jede einzelne Folie so gestalten, dass sie nicht zu viele Informationen enthält: Knackige Informationen und anschauliche Grafiken/Bilder mit den wichtigsten Schlagworten.

Will der Vortragende seinen Zuhörern darüber hinaus weitere Informationen zur Verfügung stellen, bietet es sich an, Handouts auszuteilen, die alles ausführlich beschreiben.

Wesentlich ist bei der Foliengestaltung die Wahrnehmungskapazität der Zuhörer – und die ist begrenzt. Wissenschaftliche Untersuchungen¹⁷ zeigen, dass Menschen nur fünf bis neun Elemente auf einmal wahrnehmen können. Daraus leiten sich folgende Wahrnehmungsregeln ab.

9.13.1.3 Wahrnehmungsregeln für die Gestaltung visueller Hilfen

Beachten Sie diese Wahrnehmungsregeln, um die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer nicht zu überfordern.

1. Als Vortragender kann man davon ausgehen, dass die Zuhörer gleichzeitig fünf bis neun Elemente verarbeiten können. Fünf sind die durchschnittliche Unter-, neun die durchschnittliche Obergrenze. Orientiert man sich an der Untergrenze von fünf, stellt man sicher, dass auch der »Schwächste« mitkommt.

Tipp

Plazieren Sie bei Visualisierungen maximal fünf Elemente auf eine Seite und Sie erleichtern die Wahrnehmung für alle Teilnehmer. (Fünf Elemente IIIII sind besser wahrnehmbar als neun Elemente IIIIIIIIII.)



¹⁷ Vergleiche Karl H. Beelich, Hans-Hermann Schwede (2002): Denken, Planen, Handeln.

2. Schriften, die uns vertraut sind, sind besser lesbar:
 - a) Übliche Schriftarten (Arial, Times New Roman u. Ä.) – maximal zwei Schriftarten.
 - b) Gerade Schriften statt kursive Schriften.
 - c) Normalschrift (= mit Kleinbuchstaben). BEI BLOCKSCHRIFT IST DIE LESEGESCHWINDIGKEIT MINUS 13% UND AM COMPUTER SOGAR 30%.
 - d) Breite gedruckte Schrift ist besser lesbar als Schmale Laufweite.
3. Gliedern Sie durch Hervorheben und funktionale Farbverwendung (beispielsweise rot für »Stopp« und grün für »Freie Fahrt«).
4. Wählen Sie eine große Schrift, je nach Entfernung und Publikumsgröße – von Schriftgrad zwanzig aufwärts.
5. Auch bei Folien ist weniger mehr. Faustregel: Maximal fünfundzwanzig Worte pro Seite, Schlagworte statt ganzer Sätze.

9.14 Motivationsrede: So reißen Sie Vertriebsmitarbeiter mit



Training 14

Trainingsschwerpunkt: Überzeugen statt überreden.

Ihre Zuhörer: Hundertfünfzig Vertriebsmitarbeiter bei einem bundesweiten Außendienst-Meeting.

Situation: Stellen Sie sich vor, Sie sind Vertriebsleiter eines Nischenversicherers. Sie halten diese Rede bei einer Vertriebsklausur vor Ihren hundertfünfzig Vertriebsmitarbeitern. Siebzug Prozent der Verkäufer liegen in den Zahlen hervorragend, der Rest könnte besser sein. Entwickeln Sie eine Motivationsrede, die vorhandene Spitzenleistungen würdigt und alle Mitarbeiter motiviert.

Ziel: Die Mitarbeiter sollen stolz auf ihre Leistungen sein und Lust bekommen, weiterhin gute Arbeit zu leisten.

Fragen zur Redeplanung:

Unterstützende Gedanken für Ihren effizienten Redeaufbau.

- Wohin will meine Firma – wohin nicht?
- Wie begeistere ich am Schluss und zwischendurch?
- Was wollen die Mitarbeiter?
- Was könnte meine Zuhörer demotivieren?
- Wie spreche ich die Mannschaft an?

Bausteine und Ideen:

Die psychologisch wichtigsten Faktoren für Motivation sind:

- Anerkennung der Leistung.
- Das Gefühl, wichtig fürs Unternehmen zu sein.
- Ein gemeinsames Ziel – etwas, wo man hin möchte (mehr Erfolg). Aber auch etwas, wovon man weg will (Konkurs).
- Mehr Geld.
- Die beste Motivation kommt nicht von außen (vom Vorgesetzten), sondern von innen (vom Mitarbeiter selbst). Je mehr es dem Redner gelingt, die innere Motivation zu wecken, umso besser.
- Mitarbeiter zu demotivieren ist viel einfacher als sie zu motivieren, daher sollte der Redner immer überlegen, wie seine Worte auf das gesamte Publikum wirken.

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau.

Entwerfen Sie eine mitreißende Motivationsrede für diese Veranstaltung, begeistern und überzeugen Sie die Mannschaft.

Musterlösung:

Die Musterrede hält der Vertriebsleiter vor seinen Mitarbeitern als Abschluss einer zweitägigen Tagung.

Links unser Lösungsvorschlag, rechts daneben Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten. Überlegen Sie in jeder Phase der Musterlösung, wie sie Ihre Lösung bereichert. Entwickeln Sie Spaß am Gestalten verschiedener Möglichkeiten!

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!	Die Rede beginnt mit der Ansprache der Mitarbeiter.
Diese Tagung gab uns die Möglichkeit, über die Zukunft des Außendienstes zu sprechen. Wir konnten über neue Konzepte im Vertrieb diskutieren und ein zeitgemäßes Verkaufstraining etablieren.	Zunächst wird die Quintessenz der Tagung zusammengefasst.

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
<p>Gemeinsam gehen wir den Weg einer Kombination aus Online-Verkauf und qualitativ hochwertiger Kundenberatung. Wir werden das Internet-Geschäft weiter ausbauen, um Ihnen die Arbeit zu erleichtern und nicht, um Mitarbeiter abzubauen, was ich hier ganz deutlich und offen anspreche! Sie werden die dadurch gewonnene Zeit nützen können, um unsere Kunden noch besser maßgerecht und modern zu betreuen.</p>	<p>Der Ausblick in die Zukunft bewirkt Klarheit, wohin das Unternehmen geht und welche Ziele und Herausforderungen das mit sich bringt. Der Angst vor Stellenabbau wird begegnet, indem sie direkt angesprochen wird. Das Offenlegen einer klaren Linie vermittelt Sicherheit.</p>
<p>Damit wir dem Druck des Marktes standhalten und unsere Position als Nischenversicherer stärken, möchte ich Sie dafür gewinnen, sich weiterhin voll motiviert für die Firma einzusetzen.</p>	<p>In den folgenden Zeilen wird auf den Druck des Marktes eingegangen. Der Redner macht deutlich, dass er die Kollegen dafür gewinnen will, motiviert zu arbeiten.</p>
<p>Liebe Kollegen, wir haben uns mehrheitlich auf die neue Strategie geeinigt und ich weiß, dass Sie mit voller Energie dabei sein werden. Sie sind die Basis für unseren Erfolg – meine Damen und Herren – ohne Ihre Leistungen macht unser Unternehmen kein Geschäft. Ich denke, ich brauche nicht darauf einzugehen, was mit Firmen passiert, die kein Geschäft machen.</p>	<p>In Folge drückt er seine Zuversicht aus. Das ist ein Signal des Vertrauens in die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Der Vertriebsleiter spricht direkt an, wohin die Firma keinesfalls möchte. Die Wirkung, so etwas anzusprechen ist einerseits ein Bewusstmachen, dass der eigene Arbeitsplatz und der Erfolg des Unternehmens einander bedingen und andererseits ein Signal, dass die Unternehmensleitung nichts verdrängt. Vorsicht ist allerdings angebracht, dass diese Warnung nicht als Druck empfunden wird, das würde die Motivation empfindlich stören.</p>
<p>(Lobender Tonfall:) Siebzig Prozent unseres Teams hat im letzten Jahr höchst zufrieden stellende Zahlen gebracht und ich bin zuversichtlich, dass es nächstes Jahr hundert Prozent sein werden!</p>	<p>Sind Sie ähnlich vorgegangen?</p>
<p>Ich habe bei dieser Tagung genießen können, mit Verkaufsprofis zusammenzuarbeiten. Wir sind schon immer ein gutes Team gewesen und wir werden die Herausforderungen der Zukunft annehmen!</p>	<p>In diesem Teil wird der Teamaspekt untergestrichen. Wenn es gelingt, den Teamgedanken zu stärken, werden die Motivierten die anderen mitreißen.</p>
<p>Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Sie sind für unsere Firma wichtig! Sie führen unsere Firma in die Zukunft! Sie sind die Basis unseres Geschäftes! Sie sind die Visitenkarte unseres Unternehmens!</p>	<p>Die Wichtigkeit der Mitarbeiter wird abschließend betont und höchstes Lob ausgesprochen, in dem zum Ausdruck kommt, dass die Firma den Vertrieb braucht.</p>

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
Unser Unternehmen braucht Sie! Ich bin stolz auf Ihre Leistungen, freue mich, Sie als Mitarbeiter zu haben und danke Ihnen für Ihr Engagement.	Vor dem Ende spricht der Vertriebsleiter noch Stolz und Dank für die Leistungen seiner Verkaufsteams aus.
Machen Sie erfolgreich weiter, bleiben Sie am Ball und unterstützen Sie auch andere, damit wir gemeinsam noch besser werden!	Im Schlusssatz ruft er dazu auf, die Erfolge fortzusetzen und Kollegen zu unterstützen, was obige Teamgedanken abrundet. Fanden Sie ein besseres Finale oder haben Sie eine ähnliche Aufforderung an Ihr Redende gesetzt?

Reflexion und Aufarbeitung

Nehmen Sie sich Zeit, Ihre Rede aufzuarbeiten. Reflexion bringt Kenntnis über Stärken und Schwächen der eigenen Leistung und Sie ist ein wichtiger Schritt für Ihre Weiterentwicklung.

Betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich das Ziel erreicht?	Wie habe ich die Leistungen gewürdigt?	Wie habe ich motiviert?
Was gefällt mir an meiner Lösung?			

Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!

Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?			
--	--	--	--

Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.

Wie überzeugt man mit Begeisterung?

Mir ist dabei Folgendes klar geworden:

Folgende Fragen sind für mich noch offen:

9.14.1 Überzeugen statt überreden

Es ist nicht Aufgabe eines Redners zu überreden, sondern zu überzeugen. Die Zuhörer zu überzeugen ist das Finale auf dem Weg der Informationsweitergabe – die Stufen davor müssen ohne Informationsverluste ablaufen, damit Überzeugung möglich ist:



**Gedacht ist nicht gesagt,
gesagt ist nicht gehört,
gehört ist nicht verstanden,
verstanden ist nicht überzeugt.**

Wir haben drei Säulen, auf die wir uns stützen können, um zu überzeugen:

Sachliche Argumente bringen Nutzen.	Enthusiasmus des Redners bringt Begeisterung.	Eigenüberzeugung der Zuhörer bringt Motivation.
-------------------------------------	---	---

9.14.1.1 Sachliche Argumente

Um zu überzeugen muss ein Vortragender inhaltliche Vorarbeit leisten und erkennen, was der Sache Überzeugendes zugrunde liegt und welchen Nutzen der Zuhörer hat.

Es ist nicht immer leicht andere zu überzeugen, selbst wenn man das gründlichste Wissen hat. Man muss Überzeugendes und scheinbar Überzeugendes erkennen und herausfinden, was dem Publikum nutzt. Daher muss man Argumente von allen Seiten prüfen und auch das Gegenteil thematisieren. Im Sinne einer Einwandvorwegnahme bleibt so der wahre Sachverhalt nicht verborgen und kann sich auch nicht gegen den Redner wenden.



Tipp

Wenn Sie den Impuls verspüren, Ihre Zuhörer zu überreden, stellen Sie sich folgende Frage: Möchte ich den anderen etwas beweisen oder sie von etwas überzeugen?

9.14.1.2 Enthusiasmus des Redners

Sachlich überzeugende Argumente bedeuten wenig, wenn der Sprecher keinen Enthusiasmus mitbringt. Erst die persönliche Überzeugung des Vortragenden lässt den Funken der Begeisterung auf den Zuhörer überspringen. Wichtig ist ein

enthusiastischer Redner, der glaubhaft ist und vorlebt, was er sagt – und nicht eine vorgespielte Begeisterung.

Tipp

Versuchen Sie nicht Enthusiasmus vorzuspielen! Das Publikum merkt so etwas und Sie wirken nicht glaubhaft. Wenn Sie begeistern wollen, müssen Sie sich als erstes selbst begeistern und mit echtem Enthusiasmus reden!



Enthusiasmus des Redners und Argumente, die Nutzen für den Zuhörer darstellen, sind eine starke Kombination. Wer es versteht, authentisch zu sein und aufgesetzte Verhaltensweisen zu vermeiden, unterstreicht damit seine Glaubwürdigkeit, wirkt begeisternd und überzeugend.

9.14.1.3 Motivation der Zuhörer

Man lässt sich leichter durch Gründe überzeugen, die man selbst gefunden hat, als durch solche, die einem andere vorgeben. Darauf muss der Redner Rücksicht nehmen. In einem Dialog kann man den Gesprächspartner durch Fragen zu seiner eigenen Überzeugung führen. In der Rede kann der Vortragende ebenfalls mit Fragen führen. Er muss seine Sprache so einsetzen, dass die Zuhörer innere Fragen beantworten und sich selbst überzeugen. Mit folgenden Punkten führt der Sprecher sein Publikum dazu, eigene Überzeugung aufzubauen:

- Mit den Menschen sprechen statt zu ihnen.
Überzeugen bedeutet, die Zuhörer in ihrer Welt abzuholen und *mit* ihnen zu sprechen. Spricht man nur zu den Mitarbeitern, hat das mit ihrer Wirklichkeit wenig zu tun – man redet an ihnen vorbei.
- Das Publikum betroffen machen.
Ist das Publikum betroffen, macht es sich eigene Gedanken. Nachdem man sich durch eigene Gedanken leichter überzeugen lässt, ist Betroffenheit ein guter Katalysator für Überzeugung. Der Redner muss darauf achten, dass die Energie in die Richtung steuert, wo er Überzeugung bewirken will. Die Tatsache, dass er das nie hundertprozentig in der Hand hat, muss ihm bewusst sein.
- Auswirkung auf den Einzelnen einbeziehen.
Die Auswirkungen auf den Einzelnen erleichtern es, komplexe Materie soweit herunterzubrechen, dass die Zuhörer betroffen sind. Einzelschicksale rütteln mehr wach als allgemeine Geschehnisse. Der Redner, der erklärt, wie die schwierige wirtschaftliche Situation Auswirkungen auf den konkreten Arbeitsplatz hat, wird damit sicher mehr Einfluss auf die Überzeugung des Zuhörers haben als der Sprecher, der Zahlen der Weltwirtschaft vorlegt.

- Machen Sie die Zuhörer neugierig.
Wenn Neugierde geweckt wird, wie Herausforderungen angenommen und Lösungen gefunden werden können, regt das dazu an, eigene Antworten zu finden.
- Fördern Sie die Eigenmotivation.
Sie erleichtern Ihren Zuhörern, Ihren Argumenten zu folgen, wenn sie ihren Vorteil erkennen und einen Impuls verspüren, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen.



Wichtig

Überzeugung lebt vom Dialog mit dem Publikum!

9.15 Überzeugungsrede: So bereiten Sie die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems vor



Training 15

Trainingsschwerpunkt: Umgang mit Zwischenrufern und Störungen.

Ihre Zuhörer: Fünfzehn Personen, die über das neue Qualitätsmanagement informiert werden sollen.

Situation: Ihr Unternehmen erneuert das Qualitätsmanagement. Sie sind Mitarbeiter des Qualitätscontrollings und müssen Teamleiter anderer Abteilungen informieren. Rechnen Sie mit Widerstand, da die Neuerungen bedeuten, dass die Mitarbeiter regelmäßig ein Fehlerprotokoll erstellen müssen.

Ziel: Überzeugung vom Sinn des Qualitätsmanagementsystems und Motivation zur Umsetzung.

Fragen zur Redeplanung:

Mit folgenden Überlegungen geht die Planung Ihrer Überzeugungsrede leicht von der Hand.

- Was will ich am Ende erreicht haben?
- Was erwarten die Eingeladenen?
- Welche Argumente bringen Nutzen für die Mitarbeiter?
- Womit beginne ich?
- Wie spreche ich meine Zuhörer an?
- Auf welche Einwände muss ich vorbereitet sein?

Bausteine und Ideen:

- Qualität bedeutet weniger Fehler zu machen. Fehlervermeidung kann enorme Einsparungen bringen, ohne Mitarbeiter abbauen zu müssen. Andererseits gibt niemand gerne Fehler zu. Aus diesem Grund ist ein Kern der Qualitätsverbesserung, eine konstruktive Einstellung zu Fehlern zu entwickeln.
- Im Mittelpunkt stehen sachliche Argumente und das Ziel, dass die Zuhörer einen Nutzen im Qualitätsmanagement erkennen.
- Einwänden, die sicher kommen, kann der Redner bereits vorweg begegnen. In diesem Beispiel könnte er im Vorfeld erwähnen, dass der erhöhte Dokumentationsaufwand für die Teamleiter bessere Übersicht über die Arbeitsabläufe liefert. Oder, dass weniger Fehler im Team auch eine Zeitersparnis für das Team sind.

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau.

Entwerfen Sie eine Überzeugungsansprache, die eine gute Einführung des neuen Systems sicherstellt. Bereiten Sie vor, wie Sie mit Widerstand umgehen.

Musterlösung:

Bei der Musterlösung spricht ein Mitarbeiter des Qualitätscontrollings vor den Teamleitern anderer Abteilungen.

Links finden Sie seine Überzeugungsrede. In der rechten Spalte finden Sie Erläuterungen, die Ihre Rede bereichern können. Beachten Sie aber bei aller Selbstkritik auch, was bei Ihrer Lösung schon jetzt positiv und gelungen ist!

Überzeugungsrede	Erläuterungen
Sehr geehrte Damen und Herren, danke für Ihr Kommen und Ihr Interesse.	Der Vortragende bedankt sich für das Kommen und vermittelt eine positive Grundstimmung.
Ich möchte kurz erläutern, was das neue Qualitätsmanagement-System für Chancen bringt.	Der Sprecher sagt »ich möchte«, obwohl er den Vortrag halten muss, aus folgendem Grund: »Ich muss Ihnen das näher bringen« wäre negativ, da diese Worte den Eindruck hinterlassen, dass der Mitarbeiter nicht hinter dem steht, was er sagt.

Überzeugungsrede	Erläuterungen
<p>Sie haben wahrscheinlich schon von den Veränderungen im Qualitätswesen gehört. Gerüchte von großen Umstellungen gehen um und die meisten sind glücklicherweise nur Gerüchte. Um hier Klarheit zu schaffen, was tatsächlich umzusetzen ist, werde ich heute darauf eingehen, worum es genau geht, welcher kleine Mehraufwand tatsächlich auf uns zukommt und welche Vorteile derselbe langfristig für uns alle hat.</p>	<p>Im folgenden Teil spricht der Redner negative Gerüchte an und kündigt an, darauf einzugehen. Damit wird eine negative Grundstimmung entschärft.</p>
<p>Warum ist die Notwendigkeit entstanden, ein neues Qualitätsmanagement einzuführen?</p>	<p>Es wird erklärt, warum Neuerungen nötig sind und was Qualität bringt.</p>
<p>Eine Kundenbefragung hat gezeigt, dass die Fehlerquote bei uns über dem Durchschnitt der Branche liegt. Eine Überprüfung unserer internen Revision ergibt, dass jeder Fehler beim Kunden dreimal¹⁸ so hohe Kosten verursacht, wie der Aufwand wäre, wenn der Fehler früher entdeckt werden könnte. Sie brauchen sich nur vorzustellen, wie viele Mitarbeiter bei jeder Kundenreklamation eingebunden sind, wie viel Zeit gemailt oder telefonisch kommuniziert wird und was es kostet, das Produkt zu ersetzen oder zu ändern. Ganz zu schweigen von dem Imageverlust unserer Firma.</p>	<p>Allgemeine Aussagen werden auf einzelne Prozesse heruntergebrochen, damit sich die Zuhörer besser hineinendenken können und die Auswirkungen verstehen.</p>
<p>Bei der Neugestaltung des Qualitätscontrollings steht daher das Minimieren der Fehler im Vordergrund. Leider werden Fehler nicht immer gleich entdeckt. Das liegt oft daran, dass niemand gerne Fehler zugibt.</p>	<p>Das Problem mit Fehlern wird erklärt und ein Lösungsansatz aufgezeigt.</p>
<p>Meine sehr verehrten Teamleiter, wir müssen ein Klima schaffen, wo niemand Angst davor hat, einen Fehler zu melden! Nur so können wir verhindern, dass sich ein Qualitätsmangel bis zu unseren Kunden fortsetzt. Und nur so können wir sicherstellen, dass in der Organisation des Arbeitsablaufes dafür gesorgt wird, dass derselbe Fehler in Zukunft erst gar nicht entsteht. Dann haben wir zwei Fliegen mit einem Schlag erledigt: Fehler frühzeitig erkennen und vorbeugen, damit sich diese nicht wiederholen!</p>	<p>Sind Sie ähnlich vorgegangen? Haben Sie ebenfalls aufgezeigt, dass Angst vor Fehlern das System korrumpiert und Fehlerprävention zu Qualität führt?</p>

Überzeugungsrede	Erläuterungen
<p>Fehlerprävention – darum geht es beim Erreichen von Qualität. Das Einzige, was zu tun ist, um das zu erreichen, ist das Führen eines einfach zu bedienenden Online-Fehlerprotokolls, bei dem die Fehler ohne Personenbezug erfasst werden. Zeitmessungen zeigen, dass diese Tätigkeit weniger als fünf Minuten monatlich ausmacht.</p> <p>Das Ausfüllen dieser Dokumente ist wichtig, aber noch viel wichtiger ist die neue – angstfreie – Einstellung zu Fehlern, an der Sie in Ihrer Führungsfunktion maßgeblich beteiligt sind. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter den Zusammenhang erkennen und stolz auf das Finden jeder Qualitätslücke sind.</p> <p>Die Dokumente, meine Damen und Herren, sind für Sie ein transparentes Führungsinstrument zur Minimierung der Fehler Ihrer Teams. Mehr Qualität wird sich auch in Ihrer Kostenstelle positiv bemerkbar machen und das können Sie mit Prämien oder Weiterbildungsgutscheinen wieder in Ihre Mitarbeiter investieren.</p> <p>Ich hoffe Sie überzeugt zu haben, dass die beste Qualität in unser aller Interesse ist und ich hoffe, Sie können Ihre Mitarbeiter motivieren, den Erfolg mitzutragen!</p>	<p>Der zu erwartende Einwand, dass die Protokolle einen hohen Aufwand erfordern und dass Mitarbeiter dadurch kontrolliert werden, wird vorweggenommen: Der Redner bringt Argumente, die den Einwand entkräften, bevor ihn ein Zuhörer anspricht. Damit nimmt er Einwänden den Wind aus den Segeln.</p> <p>Die Wichtigkeit der Teamleiter wird herausgestrichen und der Vortragende appelliert an deren Verantwortung.</p> <p>Zur besseren Motivation wird der Zusatznutzen Transparenz und Kosten hervorgehoben. Wie haben Sie den Teamleitern Sinn vermittelt?</p> <p>Eine Zusammenfassung und ein abschließender Appell runden den Vortrag ab.</p>

Reflexion und Aufarbeitung

Jetzt brauchen Sie etwas Ruhe und auch Zeit, um Ihre Rede aufzuarbeiten. Erkennen Sie Ihre Stärken und Schwächen. Nur so kommen Sie auf Dauer voran.

18 Diese Zahl ist der Versuch einer realistischen Schätzung für die Musterlösung und beruht nicht auf realem Datenmaterial.

Betrachten Sie nun Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich von Qualität überzeugt?	Wie habe ich die Teamleiter gewonnen?	Wie habe ich Einwänden vorgebeugt?
Was gefällt mir an meiner Lösung?			
<i>Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!</i>			
Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?			
<i>Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.</i>			
Wie ging es mit den Trainingsschwerpunkten?			
Mit Zwischenrufern und Störungen kann man so umgehen:			
So sollte man mit Einwänden keinesfalls umgehen:			

Der Umgang mit Störungen ist für viele Situationen wichtig. Deshalb gehen wir auf den folgenden Seiten näher darauf ein.

9.15.1 Wie Sie positiv mit Zwischenrufern und Störungen umgehen

Ein Zwischenrufer, der einen Einwand äußert oder den Vortrag anders »stört«, muss nicht unbedingt schlecht sein. Denn ein Einwand liefert dem Redner eine wichtige Information, beispielsweise, dass das Gesagte unverständlich war oder dass sein Argument nicht überzeugte. Die vermeintliche Störung wird dann positiv, wenn der Sprecher auf etwas reagiert, das ihm erst durch den Zwischenruf offenbart wurde.

Gelungen auf Zwischenrufer reagieren

Wenn er einen Angriff in einer Bemerkung sieht, muss er auch darauf reagieren. Und wie reagiert man auf einen Angriff? Durch Ausweichen, Beschwichtigen, rationales Rechtfertigen oder Übergang zum Gegenangriff? Das sind die vier grundlegenden Reaktionsmuster, die uns die Psychologie lehrt. Allerdings bringt keine dieser Reaktionen den Redner in eine souveräne Position. Die Gefahr solcher »Störungen« besteht darin, dass der Sprecher danach selbst nicht

gut dasteht. Die Abhilfe ist einfach und doch nicht immer leicht: Der Redner darf Zwischenrufe nicht automatisch als Angriff interpretieren.

Tipp

Achten Sie darauf gut dazustehen, wenn Sie auf einen Zwischenruf reagieren.



Man muss sich vergewissern, wie die Unterbrechung gemeint war. Wenn sich herausstellt, dass der Zwischenrufer auf der Seite des Vortragenden ist und zeigen möchte, dass er selbst viel weiß, kann man ihn gelungen einbeziehen.

Zwischenrufer einbeziehen

Das Einbeziehen des Zwischenrufers eignet sich besonders für Zuhörer, die mit Ihren Bemerkungen demonstrieren wollen, dass sie viel wissen.

Die schwächste Form des Einbeziehens ist ihn zu fragen, wie er das von ihm selbst angeschnittene Problem lösen würde.

Die stärkste Form des Einbeziehens ist ihn einzuladen, die Präsentation fortzusetzen. Häufig ist diese Art der Einladung auch als Drohung zu hören. Das ist hier nicht gemeint! Hier steht die Idee dahinter, ihn tatsächlich einen Teil präsentieren zu lassen. Es ist zu empfehlen, in einer Pause zu fragen, ob er einen Part übernehmen will. Wenn er einwilligt, muss das Thema eingegrenzt und ein klares Zeitlimit vereinbart werden. Will er nicht, so war das Pausengespräch eine gute Rückmeldung an den Zwischenrufer. Gelingt diese Intervention, erreicht man damit, dass

- der Zwischenrufer sein Wissen zeigen kann und die Rolle des Vortragenden erlebt,
- die anderen erleben, wie flexibel man mit der Situation umgeht,
- die Zuhörer Abwechslung erleben.

Die Gefahr ist allerdings, dass man Kontrolle aus der Hand gibt, was nicht immer gewünscht ist. Man muss daher im Einzelfall abwägen, ob man diesen Weg wählt.

9.15.1.1 Schlagfertig kontern

Entpuppt sich der Zwischenrufer als echter Gegner des Redners, ist die gelungene schlagfertige Reaktion eine sehr gute Kontermöglichkeit. Schlagfertigkeit

lebt von der Überraschung¹⁹. Denken Sie an einen Kampf. Wenn vorhersehbar ist, wohin Sie »schlagen« werden, dann werden Sie kaum Treffer landen. Sie müssen den Gegner verblüffen. Wenn das gelingt, haben Sie schon fast gewonnen.



Tipp

Trainieren Sie Ihre Schlagfertigkeit, dann können Sie auf Zwischenrufer gelungen reagieren.



Übung:

Reagieren Sie möglichst schlagfertig auf den Zwischenruf: »Es ist unglaublich, dass die Jugend heute sexuelle Freiheiten hat, wie es das zu unserer Zeit nicht gab!«



Lösung:

Haben Sie eine überraschende Reaktion gefunden? Hier eine gute schlagfertige Antwort.

»Sie würden wohl selbst gerne ein Jugendlicher in der heutigen Zeit sein.«

Humorvoll begegnen

Schlagfertigkeit muss nicht witzig sein. Die unerwartete Antwort wird aber oft zum Lachen anregen. Man sollte nicht krampfhaft versuchen, besonders witzig zu sein, denn das ist meist gar nicht lustig. Ein trockener Kommentar, der unerwartet kommt, ist viel humorvoller als ein erzwungenes Lustigsein.



Tipp

Bleiben Sie humorvoll, dann zeigen Sie den anderen, dass Sie souverän sind und sich nicht durch Zwischenrufe unter Druck setzen lassen..

Folgende Geschichte zeigt, wie ein trockener Kommentar sehr schlagfertigen Humor liefert:



Beispiel

Lady Astor attackierte Winston Churchill: »Wenn ich Ihre Frau wäre, würde ich Ihnen Gift geben«. Darauf er: »Wenn ich Ihr Mann wäre, würde ich es nehmen.«

¹⁹ Vergleiche Matthias Nöllke (2002): Schlagfertigkeit.

9.15.1.2 Umgang mit fairen Gegnern

Wenn sich herausstellt, dass sich der Zwischenrufer gegen den Redner wendet, so muss man unterscheiden, ob er fair oder unfair agiert. Wenn keine unfairen Mittel eingesetzt werden oder wenn man als Redner nicht sicher sein kann, wie die Meldung gemeint war, sollte man jede Zwischenmeldung würdigen.

Positive Seite der Zwischenmeldung würdigen

Jede Störung mit fairen Argumenten und jede konstruktive Kritik ist eine wichtige Rückmeldung für den Redner. Daher sollte der Redner dankbar sein, dass sich der Teilnehmer zu Wort meldet. Hat der Sprecher gleich ein Gegenargument bereit, so soll er jedenfalls

1. den Zwischenrufer ansehen,
2. ihm zuhören und
3. das Argument wiederholen,

bevor er mit seiner Erklärung beginnt. Falls es passt, kann er sich dabei auch für den Gedanken des Zuhörers bedanken.

Beispiele

»Danke, dass Sie diesen Punkt ansprechen. Ich wollte ihn auch gleich bringen, denn dazu lässt sich festhalten, ...«

»Gut, dass jemand aus der Runde darauf hinweist – das ist tatsächlich eine Schwachstelle und man kann sie vermeiden, indem ...«



Gesamtpublikum einbeziehen

Eine Einbeziehung aller Teilnehmer ist nur möglich, wenn der Redner flexibel genug ist, die Inhalte seines Vortrags zu verändern. Es bietet sich an, wenn sich jemand zu Wort meldet und vom Thema abweicht. Der Redner muss entscheiden, ob es für die Mehrheit der Zuhörer interessant ist, auf das Nebenthema einzugehen. Dabei sollte er klarstellen, dass die Zeit, die für den Exkurs verwendet wird, für das ursprüngliche Thema verloren geht.

Wenn sich ein Redner auf eine Abstimmung einlässt, muss er eine Idee haben, wie viel Zeit er für das ursprüngliche Thema reserviert und wie lange dieser Ausflug in den Exkurs dauern soll.

9.15.1.3 Umgang mit unfairen Gegnern

Gegner, die unfair argumentieren, muss man härter anpacken, ohne dabei das eigene Gesicht zu verlieren. Hat man eine schlagfertige Antwort (siehe Kapitel

»Schlagfertig kontern«) für einen unfairen Gegner parat, ist das eine der besten Möglichkeiten. Was aber macht man, wenn kein schlagfertiger Impuls kommt?

Konfrontation aus der Ich-Position heraus

Sucht man die Konfrontation vor dem Publikum, so ist der beste Rat, verbal »bei sich« zu bleiben und sachlich aus der Ich-Position zu sprechen. Man gibt dabei eigene Eindrücke und eigene Gefühle in der Ich-Form preis (»ich bemerke«, »mir fällt auf«, »mein Eindruck ist«, »mich stört«).



Beispiel

»Mir fällt auf, dass Sie bereits zum dritten Mal dazwischenreden. Mir ist das unangenehm, weil es mich im Redefluss unterbricht. Ich stehe Ihnen gerne im Anschluss zur Verfügung.«

In dem Beispiel ist die Folgewirkung der Störung ein Unterbrechen des Redeflusses, was der Redner auch sagt. Folgewirkungen sollten immer angesprochen werden, da sie erklären, warum etwas stört. Auch in einer thematischen Konfrontation ist es günstig, bei sich zu bleiben:



Beispiel

»Ich sehe das anders, für mich bieten sich gerade deshalb Chancen, weil ...«.

Wie die Beispiele zeigen, ist diese Form der Konfrontation direkt und legt klar auf den Tisch, was Sache ist. Da der Sprecher bei sich bleibt, kommt diese Konfrontation ohne persönlichen Angriff aus. Würde er sagen: »So können Sie das nicht sehen ...« oder ähnlich und damit nicht bei sich bleiben, würde sich sein Gegner persönlich attackiert fühlen.

In einer Pause unter vier Augen mit dem Betroffenen sprechen

Will man den Zwischenrufer für die Sache gewinnen, beispielsweise bei längeren Veranstaltungen, hat sich diese Vorgehensweise bewährt. Der Vortragende baut eine kurze Pause ein. In der Pause geht er auf die Person zu und sucht das Gespräch mit ihr, um zu klären, was in der Person vorgeht.

Der große Vorteil im Vergleich zur Konfrontation vor Publikum ist, dass der Gruppendruck wegfällt. Die Gruppe bewirkt in vielen Fällen, dass der Zwischenrufer sich in die Ecke gedrängt fühlt und starr agiert.

Killerphrasen und versteckte Vorannahmen

Killerphrasen sind Aussagen, die darauf abzielen, das Gegenüber schlecht aussehen zu lassen. Sie entbehren jeglicher Sachargumentation und beinhalten manipulatorische Vorannahmen – die Aussage versteckt eine rhetorisch unfaire Unterstellung in einer Nebenbotschaft.

Ein unfairer Zwischenrufer sagt beispielsweise: »Das kann man in Asien machen, aber nicht bei uns in Europa.«

Darin ist diese (nicht direkt ausgesprochene) Vorannahme enthalten: Konzepte aus Asien lassen sich nicht auf Europa übertragen und das Asien-Beispiel des Vortragenden ist ungeeignet.

Bemerkungen nach diesem Muster sind manipulatorische Vorannahmen, die für jeden Redner unangenehm sind. Sagt man nichts, steht die Behauptung destruktiv im Raum und bleibt in den Köpfen der anderen Zuhörer, geht man darauf ein, kann man leicht falsch reagieren, indem man auf die Hauptaussage antwortet. Dadurch kommt man in eine Position des Rechtfertigens und die Vorannahmen bleiben erst recht im Raum stehen.

Was kann man gegen solche Attacken tun?

Die einzige Möglichkeit ist, die Vorannahme selbst aufzudecken. Man muss die nicht ausgesprochenen Unterstellungen hinterfragen und neutralisieren. Infrage gestellte Vorannahmen verlieren schnell an Wirkung.

Um das zu veranschaulichen, sehen wir uns noch einmal die Aussage von vorhin an: »Das kann man in Asien machen, aber nicht bei uns in Europa.« Enthaltene Vorannahme: Was in Asien funktioniert, geht nicht in Europa und deshalb ist das Asien-Beispiel unqualifiziert.

So sieht das Infragestellen der Vorannahme aus: »Was spricht dagegen, dass Erfolgskonzepte aus Asien in Europa funktionieren?« Oder:

»Die Asiaten haben schon viel von uns kopiert, jetzt drehen wir den Spieß um.« Oder: »Dieses asiatische Erfolgskonzept hat auch in den USA funktioniert und die Konzepte aus Amerika haben wiederum bei uns gut geklappt. Deshalb ist dieses Beispiel gut auf unsere Kultur übertragbar.«

Decken Sie in folgender Übung die Vorannahmen nach dem gleichen Muster auf!



Übung:

Reagieren Sie sinnvoll auf folgende Killerphrasen, indem Sie die Vorannahmen in Frage stellen.

1. »Als ich in deinem Alter war, hatte ich auch immer irgendwelche neuen Ideen.«
Enthaltene Vorannahme: Die neuen Ideen sind »irgendwelche« und eine Erscheinung jungen Alters und von Unreife geprägt.

Ihre Reaktion:

2. »Das haben wir doch nie so gehandhabt.«
Finden Sie nun die enthaltene Vorannahme selbst:

Ihre Reaktion:

3. »Ich bin schon achtzehn Jahre in dieser Firma – glauben Sie mir, so was hat noch nie funktioniert.«

Finden Sie nun die enthaltene Vorannahme selbst:

Ihre Reaktion:



Lösung:

Vergleichen Sie Ihre Ideen mit den Lösungsvorschlägen und nehmen Sie die besten Reaktionsmuster mit.

1. »Als ich in deinem Alter war, hatte ich auch immer irgendwelche neuen Ideen.«
(Enthaltene Vorannahmen: s. o.)

Mögliche Reaktion: »Soll man im meinem Alter keine neuen Ideen haben?« Oder:
»Was meinst du mit »irgendwelche«?« Oder: »Heißt das, wenn ich in dein Alter komme, gehen mir die neuen Ideen aus?«

2. »Das haben wir doch nie so gehandhabt.«
(Enthaltene Vorannahme: Es funktioniert nur das, was bisher genauso gehandhabt wurde.)

Mögliche Reaktion: »So wie wir es bisher gehandhabt haben, war die Qualität nur durchschnittlich und genau deshalb müssen wir es verbessern.« Oder:
»Eben deswegen sollten wir es jetzt so machen! Wenn sich alles rund um uns verändert, können wir nicht alles gleich lassen.« Oder: »Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, müssen wir sehr vieles erneuern.«

3. »Ich bin schon achtzehn Jahre in dieser Firma – glauben Sie mir, so was hat noch nie funktioniert.«

(Enthaltene Vorannahmen: Etwas, das immer funktioniert hat, muss weiterhin so sein. Ich habe mehr Erfahrung. Lange Erfahrung ist besser.)

Mögliche Reaktion: »Wenn es früher nicht funktioniert hat, spricht das dafür, dass es heute klappt, weil sich die Zeiten radikal geändert haben.« Oder: »Haben Sie nicht auch die Erfahrung gemacht, dass man Probleme von heute nicht mit Strategien von gestern lösen sollte?«

Lösungsorientierte Reaktion

Eine der schönsten Möglichkeiten mit Killerphrasen umzugehen, ist die lösungsorientierte Gegenfrage, die zu den hypothetischen Fragen gezählt werden kann.

Am einfachsten versteht man diese Vorgehensweise mit Hilfe des folgenden Beispiels: Angenommen, jemand unterbricht mit dem Killerargument: »Das kann nicht gehen, weil es zu teuer ist.« Eine dazu passende lösungsorientierte Reaktion könnte dann lauten: »Wenn wir das günstiger bekommen – sind Sie dann ebenfalls einverstanden?«

Man stellt mit dieser Technik die Lösung hypothetisch in den Raum und schaut, wie der Zwischenrufer reagiert. Ist es ein echter Einwand, wird sich aufgrund dieser Vorgehensweise gut über das Problem »Kosten« diskutieren lassen. Ist es hingegen nur ein Vorwand, so hilft diese Technik denselben als solchen zu entlarven und dem eigentlichen Kern der Unterbrechung ein Stück näher zu kommen.

Die lösungsorientierte Vorgehensweise ist eine Gesprächstechnik, die nicht nur bei Störungen eines Redners, sondern in vielen Kommunikationssituationen sehr nützlich ist. Sie kommt aus Therapie und Beratung und dient dazu, effizient zu einer konstruktiven Lösung zu kommen, indem man zielorientiert vorgeht, anstatt in Problemen zu verharren und seine ganze Energie dafür zu verschwenden.

Machen Sie folgende Übung – Sie werden sehen, es ist erstaunlich einfach, lösungsorientiert zu reagieren.

Übung:

Greifen Sie den Einwand auf und reagieren Sie lösungsorientiert.

1. »In der Theorie klingt das ganz gut, aber in der Praxis können Sie das vergessen.«

Ihre lösungsorientierte Reaktion:

2. »Das wird sicher nichts, der Vorstandsleiter stellt sich bei so etwas immer quer.«

Ihre lösungsorientierte Reaktion:

3. »Das klingt zwar nett, aber dafür hat heutzutage niemand Zeit.«

Ihre lösungsorientierte Reaktion:





Lösung:

Vergleichen Sie Ihre Ideen mit den Lösungsvorschlägen und entscheiden Sie, was Sie in Zukunft anwenden werden.

1. »In der Theorie klingt das ganz gut, aber in der Praxis können Sie das vergessen.«

Mögliche lösungsorientierte Reaktion: »Wenn es mir gelingt, Ihnen heute noch die Praxistauglichkeit zu zeigen – sind Sie dann mit von der Partie?«

2. »Das wird sicher nichts, der Vorstandsleiter stellt sich bei so etwas immer quer.«

Mögliche lösungsorientierte Reaktion: »Was wäre, wenn wir den Vorstandsleiter bereits überzeugt haben? «

3. »Das klingt zwar nett, aber dafür hat heutzutage niemand Zeit.«

Mögliche lösungsorientierte Reaktion: »Sie könnten also zustimmen, wenn es genügend Zeit dafür gäbe?«

Ignorieren oder später behandeln

Wenn ein unfairer Zwischenrufer bereits wiederholt stört, bietet sich durchaus auch die Möglichkeit, ihn einfach zu ignorieren und weiterzumachen.

Die sympathischere Variante ist allerdings, ihn einzuladen, nach der Veranstaltung über seine Einwände zu diskutieren.

9.15.2 Beugen Sie Störungen vor

Gewissen Störungen (Handyläuten, Unpünktlichkeit nach der Pause usw.) kann man als Redner einfach vorbeugen, indem man zu Beginn ein »Setting« vereinbart. Das sind Regeln, die für ein reibungsloses Zusammenspiel zwischen allen anwesenden Menschen sorgen. Dabei muss man als Vortragender einerseits ansprechen, was einen selbst stört und warum es ein Vorteil ist, wenn sich alle daran halten. Beispielsweise könnte das so lauten:



Beispiel

»Meine Damen und Herren, mir ist Pünktlichkeit sehr wichtig und daher lade ich Sie ein, die Pausenzeiten genau einzuhalten. Wenn wir später anfangen, würden wir außerdem am Ende des Tages länger brauchen, was ich niemandem zumuten will.«

Für thematische Einwände, die häufig wiederkehren, bietet sich folgende Möglichkeit an.

Die Technik der Vorwegnahme

Das Vorwegnehmen von Einwänden wendet jeder Redner an, dem bekannt ist, dass bestimmte themenbedingte Widerstände zu erwarten sind. Er spricht die Einwände oder Nachteile selbst an und zeigt dann Gegenargumente, Vorteile oder Lösungswege auf. Damit beugt er Störungen vor, entschärft eine negative Grundstimmung und ermöglicht eine positivere Sichtweise des Vortrages. Er verhindert, dass sich Zwischenrufer zu einem Thema melden, wofür er sowieso eine Lösung bringen wird.

9.16 Kritik im Meeting: So können Sie einen Kritikpunkt ansprechen und zu Motivation leiten**Training 16**

Trainingsschwerpunkt: Den Nutzen für die Zuhörer erkennen und darstellen.

Ihre Zuhörer: Zwanzig Kollegen der Abteilung.

Situation: Der Teamleiter hat erfahren, dass jemand aus dem Team gegenüber anderen Abteilungen schlecht über die Teamkollegen redet. Bei einer Teamsitzung spricht der Teamleiter das Thema an und hinterfragt Gründe für die Unzufriedenheit.

Ziel: Ansprechen einer unangenehmen Situation.

Fragen zur Redeplanung:

Beantworten Sie folgende Fragen und bereichern Sie Ihren kritischen Appell um einige Gedanken.

- Was ist mein Ziel und wohin möchte ich am Schluss kommen?
- Welchen Nutzen bringt ein enger Teamzusammenhalt?
- Wie hinterfrage ich die Unzufriedenheit?
- Wie steige ich ein und spreche die Situation an?

Bausteine und Ideen:

- Es ist wichtig, keine Vorwürfe und Unterstellungen zu machen, sondern die eigene Position und das eigene Unbehagen darzustellen.
- Teamkollegen, die über das eigene Team schlecht reden, müssen erkennen, dass sie sich damit selbst schaden.
- Die Teammitglieder sollen einen Nutzen in guter Zusammenarbeit erkennen.

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau.

Entwerfen Sie einen kritischen Appell, der das problematische Verhalten anspricht und mehr Zusammenhalt im Team als Ziel darstellt. Überlegen Sie, welchen Nutzen die Teammitglieder davon haben.

Musterlösung:

Bei der Musterlösung lädt der Verantwortliche mit der kurzen Rede dazu ein, Unzufriedenheiten direkt mit ihm zu besprechen.

Links finden Sie den Lösungsvorschlag. In der rechten Spalte finden Sie Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten. Überlegen Sie in jeder Phase der Musterlösung, welche Tipps Ihre Lösung bereichern können. Seien Sie kreativ beim Gestalten verschiedener Möglichkeiten!

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
<p>Liebes Team! Ich möchte bei unserem heutigen Meeting etwas thematisieren, was mir seit einigen Tagen Unbehagen bereitet. Es fällt mir nicht leicht das anzusprechen, aber ich weiß, dass es sehr wichtig ist.</p>	<p>Der Teamleiter steigt gleich damit ein, dass er sein Unbehagen anspricht. Weil er seine persönlichen Gefühle anspricht, greift er niemanden persönlich an. Er erleichtert sich den Umgang mit dem unangenehmen Thema, indem er verbalisiert, dass es ihm nicht leicht fällt. Die Verbalisierung der eigenen Gefühle in der Ich-Form ist in solchen Momenten immer ein guter Ansatz.</p>
<p>Vor fünf Tagen ist mir von zwei Kollegen einer anderen Abteilung zu Ohren gekommen, dass jemand aus unserem Team ein negatives Bild nach außen trägt. Ich weiß nicht, wer.</p>	<p>Er beschreibt neutral und sachlich, was ihn bewegt. Da er nicht weiß, wer das schlechte Bild nach außen getragen hat, spricht er es vor der Gruppe an. Andernfalls hätte er ein Vier-Augen-Gespräch gewählt.</p>
<p>Mich hat enttäuscht, dass ich von Mitarbeitern einer anderen Abteilung hören muss, dass jemand in unserer Runde unzufrieden ist. Ich finde es schade, dass derjenige das Problem nicht mit seinen Kollegen im Team bespricht oder zu mir kommt.</p>	<p>Die Konkretisierung, was seine Gefühle auslöst, macht transparent, worum es geht. Die Mitarbeiter wissen, woran sie sind. Wie haben Sie die Situation angesprochen?</p>
<p>Was auch immer gesagt wurde, es hinterlässt ein schlechtes Bild unseres gesamten Bereichs und überlegen Sie einmal, was es bedeutet, wenn ein schlechter Ruf in andere Abteilungen sickert und wenn beispielsweise unser Vorstand davon erfährt.</p>	<p>Die Erklärung der Wirkung beschreibt dem Team die Folge unbedachter Worte.</p> <p>Konnten Sie die Folgen gut vermitteln?</p>

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
<p>Glauben Sie, das stärkt meine Verhandlungsposition für Sonderzahlungen oder bezahlte Städteflüge für unser Team? Meinen Sie, so etwas erleichtert die Genehmigung eines neuen Mitarbeiters, sodass unser schädlicher Stress reduziert wird?</p> <p>Die Antwort liegt auf der Hand. Ein Vogel beschmutzt ja sein eigenes Nest auch nicht. Ich möchte, dass Sie sich dieser Wirkung bewusst sind und bei Unstimmigkeiten nicht nach außen gehen, sondern mit mir und den Kollegen reden.</p> <p>Nur wenn wir miteinander reden, haben wir die Chance, etwas zu verbessern. Ein gutes Miteinander gibt unserer Abteilung eine gute Position und es gibt uns die Möglichkeit, unseren Arbeitsalltag angenehm zu gestalten.</p> <p>Das Unternehmen fordert nicht, dass wir miteinander glücklich sind, sondern dass der Output passt, aber wir sind gut beraten, wenn wir mehr als das anstreben. Schließlich sind wir zirka ein Drittel unserer Lebenszeit miteinander in der Arbeit.</p> <p>Ich hoffe Sie verstehen, worum es mir geht und lade Sie ein, mit Problemen zu mir zu kommen – meine Türe steht immer für Sie offen! Ich kann nicht versprechen, dass sich alles ändern lässt, doch ich verspreche, dass wir alles besprechen können. Nahezu alles lässt sich gemeinsam so gestalten, dass niemand zu kurz kommt.</p> <p>Machen wir es gemeinsam besser!</p> <p>Gibt es dazu von Ihnen Diskussionspunkte, bevor wir zur Tagesordnung übergehen?</p>	<p>Mit den negativen Folgen bei schlechtem Zusammenhalt wird gleichzeitig der Nutzen von gutem Zusammenhalt vermittelt.</p> <p>Die Analogie des Vogels ist ein starkes Bild, das drastisch beschreibt, was zuvor sachlich erklärt wurde.</p> <p>Neben der Botschaft an Kollegen, die Negatives verbreiten, ist der Appell auch ein Denkanstoß für alle anderen Mitarbeiter. Statt zu klagen und zu leiden, soll man miteinander reden und aktiv Positives tun.</p> <p>Der Redner lädt abschließend dazu ein, bei Problemen der Ansprechpartner zu sein und sich für Lösungen einzusetzen. Wie haben Sie den abschließenden Appell gestaltet?</p>

	Wie habe ich die Situation angesprochen?	Wie habe ich die Folgen bewusst gemacht?
Was gefällt mir an meiner Lösung?		
<i>Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!</i>		
Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?		
<i>Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.</i>		
Wie ging es mir mit dem Nutzen für die Zuhörer?		
Mir viel leicht:		
Für mich war schwer:		

Mehr zu dem wichtigen Thema »Nutzen für Zuhörer« lesen Sie auf den folgenden Seiten.

9.16.1 Nutzen für Zuhörer

Viele Vorträge lassen keinen Nutzen für die Zuhörer erkennen. Sie sind zu allgemein und berücksichtigen nicht die Situation des speziellen Publikums.

Manche Redner beschreiben zwar brillant, was sie selbst denken, vergessen jedoch, was der Nutzen für ihr Publikum ist.

!

Tipp

Wenn Sie keinen Nutzen vermitteln, dann fehlt dem Publikum ein Motiv.

Nutzen und Zusatznutzen

Überlegen Sie bereits im Vorfeld, welchen Nutzen die Zuhörer in Ihrem Vortrag entdecken. Das sichert Ihnen hohe Aufmerksamkeit und die gute Chance, dass sich die Teilnehmer motivieren lassen.

Wenn Sie nicht sicher sind, welcher Nutzen für Ihr Publikum sinnvoll ist, reden Sie – falls das möglich ist – davor mit einigen Personen oder stellen Sie mehrere Nutzen und Zusatznutzen dar. Der Zusatznutzen ist ein Nutzen, der über den ursprünglichen Nutzen hinausgeht. Primärnutzen eines Mobiltelefons ist telefonieren. Ein eingebauter Radio ist genauso ein Zusatznutzen wie ein eingebautes GPS.

Welchen Nutzen gibt es für Zuhörer einer Rede?

9.16.1.1 Geld und Zeit

Zeit ist Geld und Geld ist knapp. Daher bietet sich Zeit- und Geldökonomie als wichtiger Nutzen an.

Geld vermehren oder sparen

Menschen wollen Geld vermehren oder Ausgaben reduzieren. Die frühe Wirtschaftspsychologie spricht vom »Homo Öconomicus«, der bestrebt ist, ökonomisch zu haushalten. Auch wenn das Konzept des

»Homo Öconomicus« nicht das Neueste ist und mittlerweile um viele Aspekte erweitert wurde, können wir diese Orientierung nicht verleugnen.

Sie brauchen sich nur in der Werbung umzusehen, die aus diesem Grund die Menschen mit Geldverdienen oder Kostensparen lockt.

Wenn Sie als Redner einen Nutzen oder Zusatznutzen bieten können, der Geld vermehrt oder Kosteneinsparungen ermöglicht, sprechen Sie das an.

Zeit gewinnen, Stress vermindern

In der heutigen Zeit gibt es in modernen Leistungsgesellschaften viele Menschen, die Arbeit haben und ausreichend Geld verdienen. Für diese Personen ist Zeit der Engpass. Durch die Globalisierung und den Kostendruck erlebt die arbeitende Bevölkerung einen bisher nicht da gewesenen Arbeitsstress. Die Freizeit nimmt ab und Stresskrankheiten nehmen zu.

Wenn Sie einen Nutzen anbieten können, der den Zuhörern mehr Zeit bringt oder den Stress senkt, erleichtert dies den Menschen das Leben, ermöglicht mehr Freizeit für sich selbst und mehr Zeit für die Familie.

9.16.1.2 Gesundheit oder Bequemlichkeit

Einerseits strebt der Menschen ein gesundes Leben an, betreibt Sport und ernährt sich gesund. Andererseits nutzt er gerne Hilfsmittel, die das Leben bequem machen. Erscheint Ihnen das widersprüchlich? Mag sein – nichts desto weniger vereinen genügend Menschen beide Seiten, wie jener Freizeitsportler, der beim Kauf seiner neuen Laufschuhe mit der Rolltreppe in die Sportabteilung fährt.

Gesundheit

Niemand ist gerne krank, daher ist die Stärkung der Gesundheit ein großer Nutzen. Die Wellness-Welle zielt genau auf dieses Gefühl ab und ist deshalb so erfolgreich. Gesundheit ist ein Nutzen, der weit über den medizinischen Bereich hinausreicht. Haben Ihre Argumente den (Zusatz-)Nutzen Gesundheit? Wenn ja, dann sprechen Sie ein starkes Motiv an.

Bequemlichkeit

Dieser Nutzen steht teilweise im Gegensatz zur Gesundheit, weil dadurch Bewegung vermindert wird. Nichtsdestotrotz ist Bequemlichkeit etwas, was viele Menschen wünschen.

Haben Sie schon einmal überlegt, wie viele Erfindungen aus Bequemlichkeit gemacht wurden? Die Rolltreppe, der Fahrstuhl, der Geschirrspüler, die Fernbedienung, das Auto, das Online-Shopping usw.

Wenn Sie einen Nutzen zu bieten haben, der Bequemlichkeit verspricht, so ist das etwas, womit Sie sicher etliche Zuhörer emotional erreichen.

9.16.1.3 Soziale Bedürfnisse

Der Mensch ist mit Arten verwandt, die in Gruppen zusammenleben, er ist ein soziales Wesen. Die Befriedigung sozialer Bedürfnisse ist daher ein großer Nutzen.

Freunde gewinnen und soziale Harmonie

Menschen lieben es, Freunde zu gewinnen, in Gruppen zu sein, mit Gleichgesinnten zu reden oder mit anderen einen Drink zu nehmen. Menschen sind nicht gerne allein, sonst fühlen sie sich einsam und erkranken schneller.

Anerkennung

Menschen brauchen Anerkennung von anderen. Lob und positive Wertschätzung, aber auch Bewunderung für besondere Leistungen sind die Triebfeder für viele Handlungen. Manche Autos werden nur gekauft, um damit Anerkennung zu erhalten, manche Tätigkeiten nur deshalb getan, um von jemandem gelobt zu werden.

»In« sein

»In sein« ist eine besondere Form, um von einer bestimmten Gruppe Anerkennung zu erhalten. Man kauft oder macht etwas, weil es »In« ist. Damit erhält man Anerkennung von anderen Personen oder vom anderen Geschlecht. In unterschiedlichen Gruppierungen sind verschiedene Verhaltensweisen In. Das macht diesen Punkt als Nutzen für einen Redner unberechenbar, denn was für den einen In ist, ist für den anderen Out.

Erfolg beim anderen Geschlecht

Sexuelle Anerkennung hat einen besonderen Rang, da sie das Selbstwertgefühl an einer besonderen Stelle trifft. Wer wirkt nicht gerne attraktiv und hat nicht gerne Erfolg beim anderen Geschlecht?

Wenn Sie in Ihrem Vortrag etwas anbieten können, was Nutzen in Bezug auf Bewunderung oder sexuelle Anerkennung verspricht, so haben Sie etwas in der Hand, was vielen Menschen wichtig ist.

9.16.1.4 Spaß, Lust, Freude

Die moderne Freizeitindustrie und die neue Spaßgesellschaft ermöglichen dem Konsumenten viele Zugänge zu mehr Spaß und Freude.

Das Lustprinzip als neue Lebensqualität hat sich schon vor etlichen Jahren durchgesetzt. Dieser Nutzen ist interessant für Leute, die gerne lachen und Spaß haben, für die junge Generation ebenso wie für ältere Menschen.

9.16.1.5 Sicherheit, Angstfreiheit

Eines der Grundbedürfnisse der Menschheit ist das Bedürfnis nach Sicherheit. Wir unternehmen viele Anstrengungen, um uns sicher zu fühlen. Wir bauen Zäune und Gitter, schützen Häuser mit Alarmanlagen und bringen unser Geld zur Bank. Wir sorgen für unser Alter vor und genießen es, möglichst angstfrei leben zu können.

Angstfreiheit ist ein Nutzen, der dadurch entsteht, weil etwas nicht vorhanden ist. Insofern unterscheidet er sich von den anderen und hat einen anderen Charakter, wenn Sie ihn im Vortrag einsetzen. Er zeigt nicht auf, wohin man möchte, sondern wovon man weg will.

9.17 Festansprache als Zweitredner: So leiten Sie als Arbeitnehmervertreter das Firmenjubiläum ein



Training 17

Trainingsschwerpunkt: Umgang mit Lampenfieber und das Sprechen mit Mikrofon.

Ihre Zuhörer: Vierhundert Personen bei einer Feier zum Firmenjubiläum eines großen Konzerns.

Situation: Verschiedene Redner halten eine Rede zur Feier des Jubiläums. Der Betriebsrat ist als Vertreter der Arbeitnehmer dazu aufgefordert, ebenfalls ein paar Worte an die Teilnehmenden zu richten.

Ziel: Glückwünsche an Mitarbeiter und Unternehmensleitung.

Fragen zur Redeplanung:

- Wie komme ich zu einem starken Schluss?
- Wie baue ich den Hauptteil auf?
- Welcher Einstieg ist angemessen?
- Wie spreche ich die Kollegen an?

Bausteine und Ideen:

- Erfolg und Fleiß der Mitarbeiter und Führungskräfte loben.
- Zusammenfassung der Firmengeschichte.
- Leistungen und Erfolge des Unternehmens (aus Sicht des Betriebsrates inklusive sozialer Errungenschaften im Betrieb).

Nur der Mensch, der mit Leib und Seele gearbeitet hat, kann sagen:

Ich habe gelebt.»

Goethe

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau.

Bereiten Sie eine Festansprache des Betriebsratsvorsitzenden vor. Halten Sie Ihr Konzept schriftlich fest.

Musterlösung:

Bei der Musterlösung ist der Betriebsratsvorsitzende der zweite Redner. Vor ihm hat bereits ein Vorstandsmitglied gesprochen und die Firmengeschichte ausführlich dargestellt. Daher geht der Betriebsratsvorsitzende nur auf jene sozialen Errungenschaften ein, die noch nicht erwähnt wurden.

Unser Lösungsvorschlag steht – wie stets – links. Mit den Kommentaren aus der rechten Spalte können und sollen Sie arbeiten. Entwickeln Sie auch unterschiedliche Varianten durch.

Lösungsvorschlag	Kommentare
Verehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,	Die Ansprache beginnt mit einer offiziellen Begrüßung, wo der Redner sagt, für wen er spricht.
als Vertreter der Arbeitnehmer und im Namen des Konzernbetriebsrates darf ich sehr herzlich zum Firmenjubiläum gratulieren.	
Unser Unternehmen ist das Musterbeispiel eines ausgezeichneten europäischen Unternehmens. Ausreichende Finanzkraft für den internationalen Wettbewerb und klein genug, dass der Mensch noch zählt.	Die Vorzüge des Unternehmens werden hervorgehoben. Der Betriebsrat ist natürlich bestrebt, die eigenen Leistungen einfließen zu lassen. Der erste kleine Hinweis ist der Mensch, der zählt.
Wir waren Vorreiter am europäischen Markt, wie wir von Herrn Vorstandsdirektor Meier in seinen Ausführungen über die Unternehmensgeschichte hören konnten. Trotz schärfster Konkurrenz haben wir einen Marktanteil von bis zu sechzig Prozent. Firmenleitung und Betriebsrat haben in den vergangenen Jahren eng zusammengearbeitet und wir wissen, dass der wirtschaftliche Erfolg ein Erfolg aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist.	Der Vorredner hat bereits die Unternehmensgeschichte erwähnt, weshalb der Betriebsratsvorsitzende dazu nichts mehr sagt. Ein guter Redner sollte diese Flexibilität mitbringen, da man nicht immer weiß, worauf andere Vortragende eingehen. Geht man starr nach Plan vor und wiederholt Teile des Vorredners, langweilt man sein Publikum. Haben Sie einen geschichtlichen Rückblick eingebaut? Sehr gut!
Als Vertreter der Arbeitnehmerschaft setzen wir uns dafür ein, dass der Mensch im Mittelpunkt steht und sorgen dafür, dass der Mensch nicht zum Mittel wird.	Die gute Zusammenarbeit mit der Firmenleitung wird betont und die Vorteile für alle Mitarbeiter aufgezeigt.

Lösungsvorschlag	Kommentare
So können wir stolz darauf verweisen, dass die Firmengeschichte auch eine Erfolgsstory sozialer Errungenschaften ist. Das angenehme Arbeitsklima und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wesentlicher Faktor für Motivation und Erfolg.	Das Jubiläum ist eine gute Gelegenheit, auf die Wichtigkeit der eigenen Tätigkeit in der Geschichte der Firma hinzuweisen.
In diesem Sinne hoffe ich, dass wir mit den Plänen für die neue Sportsektion auch auf offene Ohren der Firmenleitung stoßen werden.	Nachdem die motivierende Wirkung sozialer Errungenschaften genannt ist, lässt der Redner noch eine Bemerkung einfließen, die ein neues Projekt ankündigt. Er bittet mit dieser Bemerkung die Firmenleitung um Zustimmung, erzeugt aber auch einen leichten Druck.
Lieber Vorstand – alles Gute und weiterhin eine gute Hand beim Abschluss neuer Geschäfte, denn Ihr Geschick steuert unseren Erfolg.	Abschließend Glückwünsche an Firmenleitung und Mitarbeiter. Dabei wird ausgedrückt, dass es dem Betriebsrat sehr bewusst ist, dass die Verkaufserfolge der Unternehmensleitung wichtig für die Firma sind.
Liebe Mitarbeiter – Danke und weiterhin gutes Schaffen. Wir wünschen uns allen, dass die Zusammenarbeit so gut bleibt und wir gemeinsam noch viele Erfolge und Zufriedenheit für alle Mitarbeiter erreichen.	Durch das Wort »weiterhin« weist er darauf hin, dass der Vorstand schon länger erfolgreich Geschäfte abschließt, wodurch diese Bemerkung eine Anerkennung beinhaltet.

Reflexion und Aufarbeitung

Wachsen Sie: Arbeiten Sie Ihren Entwurf auf und bewerten ihn so objektiv wie möglich.

Betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich die Aufgabe gelöst?	Wie ist meine Ansprache aufgebaut?	Wie konnte ich die Arbeitnehmer vertreten?
Was gefällt mir an meiner Lösung?			
<i>Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!</i>			
Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?			
<i>Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.</i>			
Was denke ich über den Trainingsschwerpunkt?			
Lampenfieber besiegt man am besten durch:			
Beim Reden mit Mikrofon muss man beachten:			

9.17.1 Umgang mit Lampenfieber

Selbst ein bestens vorbereiteter Redner, der schon viel Erfahrung mitbringt, erlebt Lampenfieber, Spannung und Nervosität vor dem Auftritt. Ein großer Showmaster hat einmal gesagt: »Wenn ich vor einem Auftritt kein Lampenfieber mehr habe, höre ich auf, Showmaster zu sein.«

9.17.1.1 Wie entsteht Lampenfieber?

Das Gehirn der Menschen ist so alt wie die Menschheit selbst. Die Struktur unseres Denkens hat sich weiterentwickelt und angepasst. In einem Punkt aber greifen wir bis heute auf alte Denkmuster zurück: Wenn wir Gefahr oder Lust erleben.

Stress schaukelt sich auf

Erlebt ein Redner den Moment, vor die Gruppe zu treten, als Gefahr, dann wird dafür vom Körper in Bruchteilen von Sekunden Energie zur Verfügung gestellt. Hormone (Adrenalin und Noradrenalin) werden ausgeschüttet und machen den

Vortragenden leistungsbereit. Der Blutdruck erhöht sich, die Atmung wird schneller, der Körper schwitzt – alles Funktionen, die man braucht, wenn dem Körper etwas abverlangt wird. Einmal ausgelöst – sind die alten Gehirnteile sehr mächtig und bewirken leider auch eine Reduktion der logischen Denkfähigkeit.

Für einen Sprecher, der starkes Lampenfieber hat, bedeutet das, er ist bereit für körperliche Anstrengung, was sich im Drang sich zu bewegen ausdrückt, aber er tut sich schwer, vernünftige Worte zu finden. Er hat schwitzende Hände, schnellen Herzschlag und eine kurzatmige Stimme und weiß nicht mehr, was er sagen wollte.

Warum sagt der oben erwähnte Showmaster dann, er brauche Lampenfieber, um gut zu arbeiten? Die Antwort liegt darin, dass eine kontrollierbare Dosis Lampenfieber wichtig ist, um Energie auszustrahlen, sonst verkommt der Vortragende zu einem Phlegmatiker, der weder sich selbst noch andere mitreißt. Zuviel Stress ist hinderlich, aber eine gewisse Anspannung ist positiv und wichtig!

9.17.1.2 Überwindung von Lampenfieber

Lampenfieber überwindet man, indem man

sich gut vorbereitet (siehe Kapitel »[Bereiten Sie sich optimal vor](#)«),

- den Stress wegatmet,
- ein mentales Ritual der Sicherheit bereit hat (siehe Kapitel »[Mentale Einstimmung für den Redner](#)«),
- oft Reden hält, sich schrittweise steigert, mehr Redepraxis bekommt und eine Lampenfieber-Sicherheit aufbaut,
- etwas unbedingt mitteilen möchte,
- von etwas spricht, bei dem man sich auskennt und von dem man überzeugt ist,
- sich den Raum und die Bühne vorher ansieht und einrichtet.

Alle Punkte zielen darauf ab, im »Flow« zu reden, das Ziel eines jeden Redners.

9.17.1.3 Flow – das Gegenteil von Verkrampftsein

Wenn Sie sich verkrampfen, wird Ihre Redeleistung nicht optimal zur Geltung kommen. Anfänger sind besonders gefährdet, aber auch Profis können ein Lied davon singen. Wenn Sie nervös sind und Angst davor haben, sich zu versprechen oder wenn Sie keine Fehler machen wollen, laufen Sie Gefahr, dass genau das

passiert, wovor Sie am meisten Angst haben – Sie verhaspeln sich oder machen Fehler.

Je mehr man sich auf das konzentriert, was man am meisten befürchtet, umso eher wird es eintreten. Kein Wunder, wenn man sich genau auf das konzentriert, was man nicht will. Unser Gehirn macht keinen Unterschied, ob ein »nicht« davor steht oder nicht.

9.17.1.4 Freude und positive Einstellung

Profis nutzen Lampenfieber als Energiespender, lassen alles Destruktive beiseite und entwickeln Spaß am Vortragen.

Tipp

Malen Sie sich nicht Ihre Ängste aus, sondern denken Sie an das Positive, was Sie erreichen wollen, und lassen Sie dies vor Ihrem geistigen Auge groß und mächtig werden!



Entwickeln Sie bei dem, was Sie ändern wollen, entspannte Konzentration und eine spielerische Leichtigkeit. Seien Sie locker, entspannt und voll konzentriert.

9.17.1.5 Reden im Flow

In Anlehnung an Mihaly Csikszentmihalyi²⁰, der das Flow-Phänomen weltweit bekannt machte, definiert sich »Flow« wie folgt: Das Gefühl, dass die eigenen Fähigkeiten ausreichen, eine gegebene Herausforderung in einem zielgerichteten System zu bewältigen und die deutliche Rückmeldung bietet, wie gut man dabei abschneidet. Man spürt Kontrolle über die Situation und die Konzentration ist dabei so intensiv, dass keine Zeit für unwichtige Gedanken bleibt. Das Selbstwertgefühl schwindet und die Zeit wirkt verzerrt. Eine Aktivität, die Flow herbeiführt, ist so lohnend, dass man bereit ist, sie um ihrer selbst willen auszuführen, ohne an mögliche Gefahren oder Vorteile zu denken.

- Der Büroangestellte ist im Flow, wenn die Zeit schnell vergeht und er dabei locker ein Maximum leistet, während er das Gefühl hat: »Es geht was weiter«,
- der Manager ist im Flow, wenn er scheinbar mühelos und spielerisch seine Zeit optimal nutzt,

20 Vergleiche Michael Csikszentmihalyi (1992): Flow, Das Geheimnis des Glücks.

- der Musiker braucht den Flow, um eins zu sein mit seinem Instrument,
- der Spitzensportler ist im Flow, wenn er entspannt konzentriert zu seiner Höchstform aufläuft und
- der Vortragende ist im Flow, wenn ihm wie von Geisterhand im richtigen Moment die richtigen Dinge einfallen und wenn das Vermitteln seiner Inhalte mit eleganter Leichtigkeit geschieht.

Flow ist ein »im Fluss sein«, ein Einssein mit sich und seiner Umwelt, ein meditativ-entspannter Zustand höchster Konzentration. Fast nebenbei, quasi als Zusatzprodukt, ist Flow die Voraussetzung für persönliche Höchstleistungen vermengt mit einem Glücksgefühl. Diese positive hohe Energie bringt nicht nur Spitzensportler an ihre Maximalwerte, sie ist Garant für Leistungseuphorie in allen Lebensbereichen.

Unter-, Über- und Herausforderungen

Ein angenehmes Gefühl und höchste Redeleistung – wie ist das möglich?

Es ist die Natur des Flow, die optimale Balance zwischen Unterforderung und Überforderung zu sein. Flow ist die Herausforderung, die wir alle brauchen – der Bereich zwischen zu wenig und zu viel, die goldene Mitte zwischen Langeweile und dem Zuviel. Abbildung 13 zeigt diesen Zusammenhang von Herausforderung, Flow und maximaler Leistung.

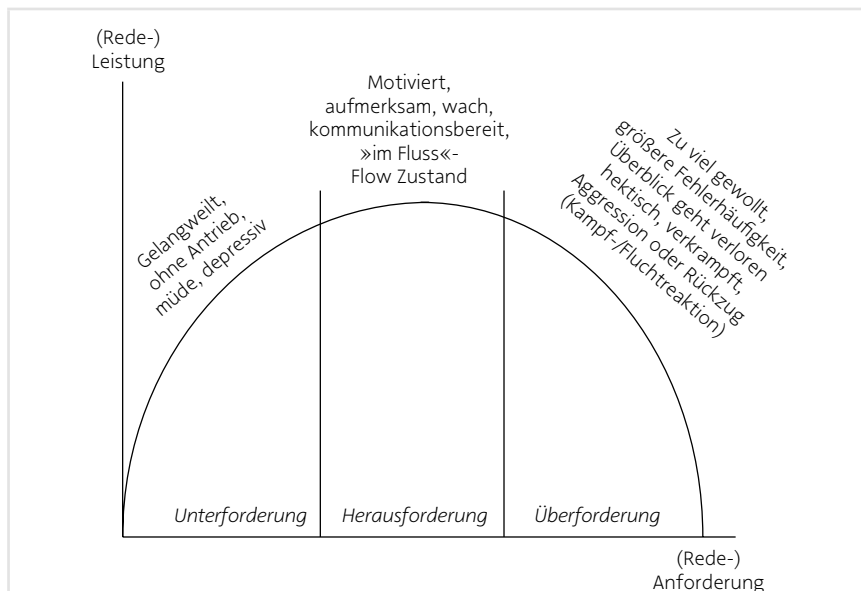


Abbildung 13: Flow als Herausforderung zwischen Unter- und Überforderung

Erfreulicherweise streben wir von selbst in den Bereich der Herausforderung und sind somit automatisch auf Flow programmiert. In der Unterforderung fühlen wir uns nicht wohl – wie dies bei einem Redner zu beobachten ist, der sich in einer Vortragssituation langweilt, weil er sie schon so oft erlebt hat. In der Überforderung fühlen wir uns ebenfalls nicht wohl – wovon Sprecher zu erzählen wissen, die sich zu viel zugemutet haben.

Wie kommt ein Redner in den Flow?

Um im Flow zu agieren, entwickeln Sie die richtige Einstellung und helfen Sie sich mit mentaler Stärke.

- Verwenden Sie positive mentale Bilder früherer Erfolge.
- Verzichten Sie darauf, perfekt sein zu wollen.
- Seien Sie entspannt und konzentriert.
- Finden Sie die optimale Herausforderung zwischen Unter- und Überforderung.
- Führen Sie positive Selbstgespräche.
- Orientieren Sie sich an positiven Zuhörern.
- Atmen Sie bewusst mit Bauch und Brust (Vollatmung).

9.17.2 Sprechen vor Mikrofon und Kamera

Mikrofon und Kamera verstärken die Wirkung der Stimme und der Körpersprache. Ist man den Umgang mit diesen Medien nicht geübt, kann das zunächst stark irritieren.

9.17.2.1 Sprechtechnik für Mikrofon

Die verstärkte Stimme ist bei größeren Gruppen wichtig, damit man von jedem verstanden wird und nicht schreien muss. Der Redner kann mit angenehmer Stimme sprechen und seine volle Stimmvielfalt entwickeln, wenn er es beherrscht, das Mikrofon zu nutzen.

Tipp

Wenn Sie wissen, dass Sie mit Mikrofon sprechen werden, dann üben Sie die Rede unbedingt auch mit Mikrofon. Die eigene Stimme zu hören, während man redet, ist sehr ungewohnt und verwirrt den Mikrofon-Neuling.



Die wichtigsten Schritte bei der Verwendung eines Mikrofons sind:

1. Testen Sie das Mikrofon oder bringen Sie Ihr eigenes Mikrofon mit. Es gibt verschiedene Mikrofone, die alle eine andere Distanz zum Mund brauchen. Kondensatormikrofone sind empfindlicher, sie darf man nicht nahe zum Mund führen, und dynamische Mikrofone muss man näher halten. Testen Sie, welche Distanz optimal ist, bevor Sie beginnen, und halten Sie dann die Entfernung zu Ihrem Mund konstant. Sollten Sie lauter werden, müssen Sie sich etwas vom Mikrofon entfernen und wenn Sie leiser sprechen, müssen Sie näher herangehen.
2. Die Stimm- und Sprechprobe ist wichtig, da sie sich so selbst hören. Probieren Sie bei der Probe verschiedene Tonhöhen und Lautstärken aus.
3. Falls das Mikrofon Batterien braucht, sorgen Sie dafür, dass Reservebatterien bereitliegen.
4. Bevor der Vortrag beginnt, räuspern Sie sich und putzen Sie sich gegebenenfalls die Nase, da auch alle unangenehmen Geräusche durch das Mikrofon verstärkt werden.
5. Atmen Sie geräuschlos, da man das durch die Verstärkung ebenfalls stark hört.

Beachten Sie die Faktoren der Stimme (siehe Kapitel »[Ihre Stimme steuert die Stimmung](#)«), da jede einzelne Wirkungsgröße verstärkt wird.

9.17.2.2 Keine Angst vor der Kamera

Sollte Ihre Rede mit einer Kamera aufgezeichnet werden, bietet Ihnen das die großartige Chance, im Anschluss zu sehen, was Ihnen gefällt und wo Sie sich noch weiterentwickeln wollen.

Vor der Aufzeichnung ist es wichtig, die optische Erscheinung nochmals zu überprüfen und auf Details zu achten, die eine Kamera heranzoomen kann.

Aufzeichnung einer Rede vor Publikum

Abgesehen vom Überprüfen der optischen Erscheinung vergisst man in der Situation vor Zuhörern die Kamera am besten gleich wieder und konzentriert sich auf das Publikum. Gelingt es, in den Flow zu kommen und die Zuhörer zu überzeugen, wird auch die Videoaufzeichnung gut sein. Wäre man die ganze Zeit bemüht, vor der Kamera vorteilhaft auszusehen, wären die Natürlichkeit und der Kontakt zum Publikum gestört.

Aufzeichnung einer Fernsehrede

Bei Fernsehreden, wo der Redner kein Live-Publikum vor sich hat, gelten andere Gesetze. Hier die wichtigsten Punkte:

- Durch den Blick in die Kamera baut man Augenkontakt mit dem Zuschauer auf, der vor dem Fernsehgerät sitzt.
- Verwendet man ein Manuskript, so soll man es so halten, dass man es gut lesen kann, aber die Kamera nicht stört und keine Schatten wirft.
- Kopf möglichst gerade halten, Kopfneigungen zur Seite, nach vorne oder nach oben vermeiden.
- Gesten nicht weit vor dem Körper und nahe an der Kamera machen, sonst wirken die Hände überproportional groß.
- Wird stehend gesprochen, die Hände oberhalb der Gürtellinie angewinkelt bewegen und nicht herunterhängen lassen.

9.18 Trauerrede: So gehen Sie angemessen mit starken Gefühlen um

Training 18



Trainingsschwerpunkt: Umgang mit starken Gefühlen.

Ihre Zuhörer: Fünfzig Personen eines Begräbnisses.

Situation: Ein Arbeitskollege ist unerwartet verstorben. Man ersucht Sie, beim Begräbnis eine Grabrede zu halten, da das Team ein sehr freundschaftliches Verhältnis hatte.

Ziel: Ausdruck von Mitgefühl, Anteilnahme und Trauer.

Fragen zur Redeplanung:

Beantworten Sie folgende Fragen, um diese schwierige Redeaufgabe zu strukturieren.

- Wie verabschiede ich mich von dem verstorbenen Kollegen?
- Was sage ich am Schluss?
- Was zeichnete den Kollegen aus?
- Wie drücke ich Anteilnahme gegenüber den Angehörigen und seiner Frau aus?
- Was sage ich als Einleitung?

Bausteine und Ideen:

- Eine Grabrede ist sicher die schwierigste Redesituation, die es gibt. Sie muss sorgfältig vorbereitet werden.
- Eine Traueransprache widerspricht in vielen Punkten dem, was bei anderen Reden gilt. Beispielweise das Kontaktherstellen mit dem Publikum, das Vermitteln eines Nutzens, der Aufbau rund um ein Ziel oder der Blickkontakt mit den Zuhörern und die abwechslungsreiche Betonung sind hier nicht wesentlich.

- Im Mittelpunkt stehen der Abschied vom Verstorbenen und der Ausdruck der Gefühle. Ein kurzes und ehrliches »Lebwohl und ruhe in Frieden« ist manchmal besser als eine eloquente Ansprache.

Entwickeln Sie bitte jetzt Ihren Aufbau.

Entwerfen Sie eine Traueransprache für den Kollegen. Erstellen Sie ein Redemanuskript.

Musterlösung:

Bei der Musterlösung spricht der Vorgesetzte, der den Verstorbenen gut kannte, im Namen des Teams.

Links finden Sie den Lösungsvorschlag. In der rechten Spalte stehen unsere Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten. Überlegen Sie immer wieder, wie Sie Ihre Lösung noch weiter verbessern können.

Lösungsvorschlag	Erklärungen zu Wirkung und Variationsmöglichkeiten
Sehr geehrte Familie und Freunde, verehrte Trauergemeinde,	Die Familie wird extra angesprochen.
unerwartet und viel zu früh musste uns ... verlassen. Wir sind gekommen, um gemeinsam zu trauern und uns von ihm zu verabschieden.	Dass der Tod unerwartet kam, wird angesprochen.
Er war einer unserer zuverlässigsten Kollegen und hat das Team mit aufgebaut. Er war engagiert und immer bereit, anderen zu helfen. ... hinterlässt eine große Lücke in unserer Abteilung.	Ein Manuskript, auf dem die gesamte Rede niedergeschrieben ist, erleichtert den Umgang mit starken Emotionen während des Redens.
Wir haben ... beruflich und menschlich hoch geschätzt und jeder von uns hat gerne mit ihm zusammengearbeitet. Plötzlich und unvorbereitet ist er von uns gegangen.	Die Stärken des Verstorbenen werden hervorgehoben.
Lieber ..., wir müssen uns viel zu früh verabschieden und wir wollen uns für alles bedanken. Wir werden dich vermissen – auf Wiedersehen und ruhe in Frieden.	Es können auch persönliche Erlebnisse einfließen. Mit den Angehörigen sollte vorher kurz abgeglichen werden, was diesen angemessen erscheint.
Verehrte Angehörige, liebe Frau ..., wir nehmen Anteil an Ihrer Trauer.	An dieser Stelle wendet sich der Redner dem Sarg zu und verabschiedet sich von dem langjährigen Kollegen. Eine persönliche Form des Abschieds.
... lebt in unserer Erinnerung und in den Herzen vieler Menschen weiter.	Der Familie gegenüber wird Anteil genommen und angesprochen, dass der Verstorbene in der Erinnerung weiterlebt.

Reflexion und Aufarbeitung

Versuchen Sie jetzt in Ruhe, Ihre Rede aufzuarbeiten. Reflexion bringt Kenntnis über Stärken und Schwächen der eigenen Leistung und ermöglicht Ihnen, auf diese besondere Redesituation vorbereitet zu sein.

Betrachten Sie Ihre Lösung und beantworten Sie folgende Fragen:

	Wie habe ich Mitgefühl ausgedrückt?	Wie habe ich an den Kollegen erinnert?	Wie habe ich den Verstorbenen verabschiedet?
Was gefällt mir an meiner Lösung?			

Damit Sie Freude am Reden entwickeln, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und zu dem zu stehen, was Sie an sich selbst mögen – bitte keine falsche Bescheidenheit!

Woran will ich noch arbeiten, um mich zu verbessern?			

Damit Sie echte Verbesserungen erzielen, definieren Sie konkret, woran Sie noch arbeiten wollen. Überlegen Sie, welcher Teilschritt der nächste sein muss.

Wie kann man mit Trauer umgehen?

Meine Ideen:

Meine Bedenken:

9.18.1 Umgang mit starken Gefühlen

Am Grab eines Menschen die passenden Worte zu finden ist nicht einfach. Die sprachliche Umsetzung starker Gefühle ist vorher schwer trainierbar und es kann schon vorkommen, dass Tränen die Worte unterbrechen. Zahlreiche berühmte Vortragende, die bei Traueransprachen redeten, hatten ebenfalls Tränen in den Augen.

9.18.1.1 Trauer – Herausforderung für jeden Redner

Der Redner soll bei einer Traueransprache den Schmerz nicht vergrößern, sondern ehrlich Anteil nehmen. Er muss zwischen Emotionen und sachlichen Überlegungen, zwischen Trauer und Hoffnung schwanken. Seine Worte sollen unterstützen und hinführen zu einer trostreicheren Zeit.

Der Redeaufbau zwischen diesen Extremen spricht für die Verwendung eines Manuskriptes. Es ist bei einer Grabrede kein Problem, wenn der Text über weite Passagen abgelesen wird und dadurch der Blick gesenkt ist, da ein gesenkter Blick zu der Stimmung passt.

Im Falle großer Emotionen hilft ein Manuskript, das die Rede Wort für Wort abbildet, über einen Gedankenaussetzer hinweg.

Bei starker Trauer das zu sagen, was man sagen möchte, ist durchaus eine Herausforderung. Wichtig ist dabei, die Angst vor eigenen Tränen abzulegen, denn es ist normal, in dieser Situation traurig zu sein. Niemand wird einem das vorwerfen.

Überwältigen die eigenen Gefühle, macht man eine kurze Pause, verwendet ein Taschentuch, atmet tief durch und spricht dann weiter.

9.19 Transferlektion: Weiterhin besser werden

Wenn Sie hier angekommen sind, haben Sie schon einiges an Leistung hinter sich, aber noch viel mehr vor sich. Nach jedem Training kommt die Umsetzung in die Praxis, der Transfer in die Realität.

Das Trainingsbuch ist zu Ende, der Lernfortschritt geht weiter

Dort, wo ein Training endet, muss die Praxis anschließen. Hier setzt sich die Eigenverantwortung jedes Lesers und jeder Leserin fort. Jeder muss sich selbst darum kümmern, was er von dem vermittelten Wissen im Bewusstsein behält und wie er dafür sorgt, dass es verfügbar ist, wenn er es braucht.

Tipp

Vergessen Sie nicht dafür zu sorgen, dass Sie das Gelernte zur Verfügung haben, wenn es benötigt wird und nützlich ist.



Eine wichtige Maßnahme, um die eigene Weiterentwicklung laufend voranzutreiben, ist das Einholen von Rückmeldungen.

9.19.1 Durch Rückmeldung besser werden

Für uns als Vortragende ist Feedback eine der wertvollsten Informationen überhaupt: Was denken die Zuhörer über uns? Oft glauben wir zu wissen, was andere denken – ohne über die echte Meinung Bescheid zu wissen. Vermutungen werden als Tatsachen empfunden.

Wenn wir merken, dass andere uns anders sehen, als wir gedacht haben, zeigt das blinde Flecken auf.

Exzellente Redner holen sich regelmäßig Rückmeldung und Feedback. Sie fragen Zuhörer nach deren Meinung und zeichnen ihre Vorträge mit Video auf, um sie gemeinsam mit einem Coach anzusehen. Das Verständnis für eigenes Verhalten wird damit verbessert, blinde Flecken verkleinert und Änderungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Wer ist verantwortlich dafür, dass man Rückmeldung bekommt?

Der Redner selbst ist dafür verantwortlich, regelmäßig Feedback einzuholen. Wenn er sich nicht darum kümmert, wird er nur zufällig Rückmeldung erhalten.

Wie holt man sich Feedback?

Die offene Frage ist eine gute Einladung, um andere zu einer echten Meinungsäußerung zu bringen. Beispielsweise: »Wie hast du meinen Vortrag erlebt?« Oder: »Mich interessiert, was Ihnen an meiner Rede gefallen hat und was ich noch verbessern sollte.«

9.19.1.1 Stärken ausbauen und aus Fehlern lernen

Entdecken Sie Ihre blinden Flecken. Sie haben die Wahl: Entweder Sie leiten ein persönliches Änderungsprogramm ein oder Sie akzeptieren diese neu entdeckten Seiten an sich selbst. Verstärken Sie Stärken, lernen Sie aus Fehlern und verbessern Sie Schwachstellen mit folgenden Schritten:

1. Kopieren Sie das folgende Formular einige Male. Nehmen Sie nach Ihrer Rede eine Kopie zur Hand und füllen Sie aus, was Ihr Selbstbild ist – wie Sie sich erlebt haben.
2. Falls Sie ein Video aufgezeichnet haben, sehen Sie es sich an und überlegen Sie, ob sich dadurch Ihre Einschätzung auf dem Formular ändert.
3. Setzen Sie sich mit Ihrem Coach oder mit jenen Personen zusammen, die bereit sind, Ihnen Feedback zu geben. Es ist besser, wenn Sie mehrere Personen dazu einladen können. Mehrere Eindrücke ergeben ein realistischeres Bild. Die Personen müssen Ihre Rede oder zumindest das Video gesehen haben. Ersuchen Sie diese Personen als Feedbackgeber, das Formular ebenfalls auszufüllen. So entstehen mehrere Fremdbilder.
4. Vergleichen Sie Ihr Selbstbild mit den Fremdbildern. Überlegen Sie, ob diese Erkenntnis ein Anlass ist, etwas zu ändern oder ob es eine Gelegenheit ist, sich so anzunehmen, wie Sie sind. Diskutieren Sie das mit Ihren Feedbackgebern. Wenn Sie etwas ändern wollen, dann überlegen Sie genau, was, wie und wann Sie damit starten.

9.19.1.2 Rhetorik-Feedback

Von:	Für:
	☺ ☹
Körpersprache	
Selbstbewusste Haltung	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Passendes Tempo und Rhythmus	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Gestik unterstützt Inhalt	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Guter Blickkontakt	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
ZUR (Zeigen/Umdrehen/Reden)	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Stimme	
Gute Betonung	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Passende Lautstärke	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Passendes Tempo	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Angenehme Stimmführung	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Inhalt	
Klare Struktur	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Verständlich	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Klares Ziel	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Nutzen für Zuhörer erkennbar	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
KISS (keep it short and simple)	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Visualisierung	
Unterstützende Bilder	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Bildhafte Sprache	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Medien-Handling	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
Foliengestaltung	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
In Zukunft würde ich an deiner Stelle noch arbeiten an:	
Mir gefällt an deiner Art vorzutragen und du solltest beibehalten:	

Literatur Teil 2

- Balser-Eberle, Vera: Sprechtechnisches Übungsbuch. Wien 2002.
- Bandler, Richard: Veränderung des subjektiven Erlebens. Paderborn 1995.
- Beelich, Karl H.; Schwede, Hans-Hermann: Denken, Planen, Handeln. Würzburg 2002.
- Bilinski, Wolfgang: Rhetorik, das Trainingsbuch. Sicher und überzeugend auftreten. Planegg b. München 2006.
- Berne, Eric: Was sagen Sie, nachdem Sie »Guten Tag« gesagt haben? – Psychologie des menschlichen Verhaltens. Frankfurt am Main 2001.
- Birkenbihl, Vera F.: Freude durch Stress. Landsberg am Lech 1998. Birkenbihl, Vera F.: Story Power. Landsberg am Lech 2001.
- Csikszentmihalyi, Michael: Flow, Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart 1992.
- Coblener, Horst; Muhar, Franz: Atem und Stimme. Wien 2002.
- Erickson, Milton H.: Meine Stimme begleitet Sie überall hin. Stuttgart 1992.
- Geissner, Hellmut: Rede in der Öffentlichkeit. Eine Einführung in die Rhetorik. Stuttgart 1982.
- Gramm, Christof: Argumentieren – So behalten Sie in Diskussionen die Oberhand. Freiburg im Breisgau 2005.
- Güll, Friedrich: Kinderheimath in Liedern und Bildern. Stuttgart 1836. Jendral, Hansjürgen: Musterreden für alle Anlässe. München 2002.
- Kiesling, Franz: Seht wie ihr lebt. Wien 1955.
- Mehrabian, Albert: Nonverbal Communication. Chicago 1972.
- Molcho, Samy: Körpersprache im Beruf. München 2001.
- Nöllke, Matthias: Schlagfertigkeit. Freiburg im Breisgau 2002.
- Peoples, David A.: Presentations Plus. Atlanta/New York 1992.
- Ulsamer, Bertold: NLP in Seminaren. Bremen 1994.
- Watzlawick, Paul: Menschliche Kommunikation. Bern 2000.
- Weisbach, C.-R.: Professionelle Gesprächsführung. München 2015.

Die Autoren

Wolfgang Bilinski

Wolfgang Bilinski arbeitet als internationaler Trainer und Management-Coach einerseits zu den Schwerpunkten Rhetorik, Präsentation, Kommunikation und andererseits zu Stressmanagement und Resilienz mit Themen wie z. B. »gesund führen«. Auf rhetorikflow.com und come2seminar.com findet man aktuelle Seminare und Bücher.

Als Unternehmensberater macht Bilinski Unternehmen fit für Innovationsprozesse, begleitet Teams und coacht Führungskräfte. Er arbeitet für zahlreiche internationale Konzerne in deutscher und englischer Sprache und seit 2005 als Fachhochschul-Dozent und in der hochschuldidaktischen Weiterbildung.

Tiziana Bruno

ist Trainerin, Schauspielerin und Coach. Seit 1995 arbeitet sie für Unternehmen u.a. mit zahlreichen Unternehmenstheaterprojekten und Trainings. Schwerpunkte sind: Führung — schwierige Führungs-Situationen meistern, Wertschätzend führen, Selbstmarketing für Führungskräfte, Kommunikation, Sich durchsetzen, Auftritt und Wirkung. Sie hat 2002 (Gold) und 2015 (Bronze) den BDVT-Trainingspreis gewonnen. www.tiziana-bruno.com

Gregor Adamczyk

ist Theaterregisseur, Drehbuchautor und Trainer. Er hat u. a. am Residenztheater in München inszeniert und für die ARD und den SWR geschrieben. Er realisiert seit 1996 Theaterprojekte für Unternehmen sowie Inszenierungen von Events und Präsentationen. Seit 2008 ist auch er Geschäftsführer von Business Class – Bühne für Kommunikation.

Das Unternehmenstheater »Business Class« entwickelt interaktive Trainings und führt diese durch, es moderiert und gestaltet Großgruppenveranstaltungen für Mitarbeiter und Führungskräfte. Schwerpunkte sind dabei die Bereiche Kommunikation, Führung, Vertrieb und Veränderungsmanagement.

Stichwortverzeichnis

A

Abholen, sprachliches 162
Abschiedsrede 239
Abstandszone 51
aktuelles Ereignis 137
Alter 175, 223
Analogie 123, 204, 207, 227, 240, 281
Anekdote 125, 126, 128, 141, 166, 170, 223, 226, 228
Anerkennung 176, 234, 260, 285
Anfang 163
— positiver 160
Angstfreiheit 285
Anrede 170, 171, 174
Anspannung 37
— innere 33
Anteilnahme 295
Antike 99
Antwortfehler 251
Anwesende 174
Appell 279
Argument 264
Argumentation 275
Arme
— hinter dem Kopf 30
— verschränkte 20, 29, 42
Artikulation 181, 184
Atmung 92, 181, 221, 289, 293
audiovisuelle Unterstützung 257
Aufbau 112
Aufbaumuster
— Rede 143
— Vortrag 143
Aufforderung zum Mitmachen 140
Auflockerung 202
Aufmerksamkeit 175, 216, 240, 251, 259
Aufmerksamkeit erzielen 121
Aufruf zum Handeln 117
Auftreten 135

Auftritt 61, 81
— authentischer 57
— Vorbereitung 65, 78, 95
Auge 32, 34, 215
Augenkontakt 23, 250, 295
Ausblick in die Zukunft 118
Ausdruck von Mitgefühl 295
Aussehen 135
Aussprache 153, 176, 188
authentisch 164, 222, 229, 265
Authentizität 9
Autorität 164
— natürliche 150, 151
— verliehene 150

B

Bauch 155, 181, 293
Bauplan
— Ausgangsthese 146
— dialektischer 145
— Gegenthese 145
— historisch angelegter 144
— kettenförmiger 144
— Rede 141
— reihenförmiger 143
— Überzeugungsrede 148
— vom Allgemeinen zum Besonderen 146
— vom Besonderen zum Allgemeinen 147
Beamer 153, 254, 257
Bedeutungsgeste 217
Bedrängnis 75, 90
Bedürfnis, soziales 284
Begrüßung 36, 53, 171, 175, 177, 189, 199, 204, 210, 224, 231, 240, 255, 287, 296
Beispiel 170, 198, 201
Bequemlichkeit 284
Besprechung 22, 69, 76, 77
Betonung 152, 179, 181, 185, 188, 214, 219

Beweisführung 202
Bewerbung 65, 68
Beziehung
— aufbauen 131
— drei Formen 133
Beziehungsmuster 133
Bezug zum Anfang 119
Bildhafter Ausdruck 124
Blick 11, 20, 26, 34, 45, 53, 77, 81
— nach innen 36
Blickkontakt 67, 72, 155, 166, 215, 243
Blockschrift 260
Brust 155, 181, 293

C

Checkliste
— Konzeption 149

D

Dank 174, 209, 224, 263, 267, 273
Darstellung mit Sachbezug 112
Denkanstoß 128
Detail, verblüffendes 166
Dialekt 186
Dialog 168, 247, 265
— innerer 228
Diskussion 119, 251
Distanz 37, 50
Distanzverhalten 215
Dominanz 37
Dreieck des Eindrucks 108
Dr. Jekyll und Mr. Hyde 96
Dynamik 181, 184, 187

E

Ehrung 176
Eigenmotivation 266
Eigenüberzeugung 264
Einbeziehung aller Teilnehmer 273
Eindruck
— erster 18, 66, 73, 134, 135
— positiver 198
Einfachheit 168, 169
Einstellung, positive 291

Einstieg 105, 130
Einstimmung, mentale 153, 155
Emotion 18, 23, 25, 36, 52, 63, 91, 131, 188,
213, 216, 220
Emotionsaussage 219
empfängerorientiert 106
Energie
— geringe 154
— hohe 154
Enthusiasmus 264
Entspannung 83, 87, 93
— innere 33
Erfahrungswelt 131
Erinnerung 239
Eröffnungsrede 171, 188
erster Eindruck 18, 66, 73, 134, 135

F

Fachgebiet 254
Fachmann 254
Fachvortrag 254
Faden, roter 169, 234
Feedback 213, 299
Fehler 185, 213, 234, 251, 258, 290, 300
Fehlerprävention 268
Feier 170
Feinstruktur 142
Fernsehrede 294
Festansprache 286
Firmenjubiläum 286
Flipchart 153, 231, 235, 255, 257
Flow 290
Flow-Phänomen 291
Folie 254, 259
Formular
— Redebauplan 149
Frage 170, 242, 250
— direkte 246
— Gegenfrage 244
— geschlossene 242
— in Reden 239
— interessante 138
— Multiple-Choice 244
— offene 242, 299

- rhetorische 243
- Ricochet-Frage 245
- Führen, sprachliches 162

G

- Gangart 31
- Geburtstag 222, 227
- Gedankentransporter 228
- Gedicht 209
- Gefühl 111, 191, 213, 220, 239, 280
 - starkes 295, 297
- Gegenbeweis 202
- Gegenfrage 244
- Gegner 271
 - fairer 273
 - unfairer 273
- Geheimnis 151
- Geheimnis lüften 140
- Gehen 29, 95
- Geldökonomie 283
- Geruch 219
- Gerücht 268
- Geschenk 239, 241
- Geschichte 125, 126, 223, 227, 228
 - eigene 229
- Geschlecht 23, 49, 216, 285
- Gesprächsebene 199
- Geste 17, 23, 27, 36, 39, 78, 82, 85, 89
 - der Region 218
- Gestik 181, 208, 215, 217
- gestische Wirkung 218
- Gesundheit 284
- Glaubwürdigkeit 150, 180, 219, 222, 265
- Gliederung 168, 169
- Glückwunsch 179, 203, 208, 224, 286, 288
- Grabrede 295
- Gratulation 222
- Grundstimmung
 - negative 279
 - positive 231, 267
- Gruppe 91

H

- Haltung 19
 - aufgeschlossene 83
 - aufmerksame 27, 75
 - aufrechte 45, 47, 50, 59, 67, 155
 - äußere 220
 - entspannte 27, 30, 45
 - geschlossene 27, 31, 50, 74
 - innere 18, 36, 61, 220
 - offene 28, 60, 68
 - überhebliche 29
 - überspannte 25
 - unterspannte 26
 - unterwürfige 29
- Hand 67, 82, 217, 295
 - vor dem Mund 40
 - zur Begrüßung 36
- Hände
 - reiben 39
 - ruhen 30
 - verschränken 27, 39
- Händedruck 37, 68
- Handout 259
- Harmonie 284
- Hauptteil 120, 164
- High Tech 258
- Hochzeitsansprache 203
- Höflichkeit 174
- Humor 176, 187, 272

I

- Ich-Position 274
- ignorieren 251, 278
- Information 228, 259
 - kurzweilige 164
 - sachliche 230, 254
 - über Zuhörer 106
- Informationsweitergabe 264
- Inhalt 142, 187, 201, 214, 217, 219, 227, 236
- Inhaltsvermittlung 202
- »In« sein 285
- Interpretation 109
 - Körpersprache 253
- Intimzone 50, 73

K

Kamera 153, 293, 294
Katze 93
Kaufmotivation 249
Killerphrase 275
Kinn 42
KISS 169
Klarheit 168, 169, 170
Kleidung 155, 163
Kollege 45, 52, 72
Kompetenz, sprachliche 99
Kompliment ans Publikum 136
Konferenz 188
Konflikt 74
Konfrontation 70, 274
Kontakt 100, 105, 162, 258, 295
Konzeption der Rede 115
Kopfkreisen 93
Körperhaltung 17, 71, 81, 89, 215, 219
— spiegeln 85
Körpersignal 21, 23, 54, 69, 77, 85
Körpersprache 152, 163, 180, 181, 184, 208, 213, 214, 219, 252, 293
— der Zuhörer 247
Körpertyp 52
Kraft, mentale 153
Kratzen 41, 82
Kritik, konstruktive 273
Kundenkontakt 52, 84
Kundennutzen 248
Kundenorientierung 49
Kundenpflege 170
Kundgabe einer Meinung 111

L

Lächeln 23, 33, 38, 47, 53, 62, 79
Lampenfieber 79, 152, 286, 289
— Überwindung 290
Langeweile 221
Laudatio 176
Leadership 163
Lebenszusammenhang 162
Lernfortschritt 298
Lippe 33

Lobrede 176

Low Tech 258

Lügen 23

Lustprinzip 285

M

Macht 17, 46, 53
Machtdemonstration 37
Magic Words 192
Manipulation 164
Manipulieren 23
Manuskript 155, 188, 295
Medien 155
Meinung 252
Meinung kundtun 111
Menschenkenntnis 19
mentale Einstimmung 155
mentales Leistungsexperiment 154
Metapher 123, 124, 141, 203, 207, 226
Mikrofon 286, 293
Mimik 32, 62, 82, 181, 208, 215, 219, 252
Misstrauen 30
Mitarbeiter 69
Mitmachen 140
Modulation 181, 184
Monolog 168, 247
Monotonie 185
Motiv 23, 61, 63, 80
Motivation 112, 249, 265
Motivationsrede 260, 279
Multimedia-Computer 257
Multiple-Choice-Frage 244
Mund 23, 33, 40, 50, 221, 252

N

Nähe 50
Natürlichkeit 294
Nervosität 152, 218, 289
nonverbal 180, 214, 219, 252
Nutzen für Zuhörer 279, 282

O

Ordnung 168, 169

P

paradoxe Aussage 139
 paraverbal 180, 214
 Paris-Dakar 95
 Pause 100, 186, 187, 274, 278
 persönliches Erlebnis 137
 Persönlichkeit 150, 175
 Pinwand 235
 Prägnanz 168, 169
 Präsentieren 62, 77
 Präsenz 58, 78
 Problemlösung 140
 Produktpräsentation 247
 Produktvorteil darstellen 247
 Projektion 172, 232, 254
 Projektsitzung 107
 provokative These 139

Q

Quintessenz 117, 169

R

Rahmenbedingung 106, 115
 Raum 31, 57, 82, 95
 Rede 78
 — dreiteiliger Aufbau 115
 Redeanlass 101, 107, 226
 Redebauplan, Formular 149
 Redebeginn 136
 Redebeitrag 100, 111
 Redekonzept 106
 Redekonzeption 149
 Redeplanung 115, 149
 Redepraxis 153
 Redestart 157
 Redestruktur 230
 Redeziel 111, 112
 Reiseleiter 164
 Reiz 234
 Reizphrase 192
 Resonanzraum 94, 179, 182
 Revierverhalten 215
 Rhetorisches Stilelement 123
 Rhythmus 99, 163, 182, 215

Ricochet-Frage 245

Rückmeldung 242, 271, 291, 299

S

sachliche Daten 228
 Sachthema 219
 Satz, kurzer 165, 168
 Schauspieler 57
 Schlagfertigkeit 271
 Schluss 115, 116
 Schlusssatz 263
 Schriftart 260
 Schüchternheit 55, 90
 Selbstkritik 213
 Selbstoffenbarung 111
 Selbstreflexion 101
 Selbstsicherheit 106
 Selbstvertrauen 150, 155
 Selbstwertgefühl 285, 291
 Sicherheit 150, 152, 285, 290
 Signal 180, 199, 214, 220, 252
 Simultandolmetscher 182
 Situation 107, 152, 155
 — individuelle 20
 — unangenehme 279
 Situationsabhängigkeit 109
 Sitzen 66
 Sitzordnung 31, 69
 Skizze 235, 236
 Souveränität 41, 44, 72, 87
 soziales Bedürfnis 284
 Spannung 83
 Spiegeln 31, 85
 Spielbein 47, 82
 Sprache 18, 168
 — bildhafte 185, 203, 206
 — vage 163
 Sprachgefühl 194
 Sprechdenken 222
 — argumentatives 225
 Sprechprobe 294
 Sprechtechnik 181, 293
 Sprechtempo 186
 Standardvortrag 106

Standbein 28, 47, 82
Stärke 161
— ausbauen 300
— mentale 293
Status 45, 50, 72, 76
Statusbericht 231
Stegreifreden 226
Stilelement 123
Stimme 43, 79, 94, 99, 155, 163, 177, 179,
180, 214
Stimmführung 179, 184, 185, 187, 219
Stimmresonanz 181, 182
Stimmung 43, 100, 132, 180
Stoffsammlung 121
Störung 266, 270
— vorbeugen 278
Story 125, 227
Storytelling 226
Stress 283, 289, 290
Struktur 99, 100, 234
Symbol 204, 235, 238
Synonym 197

T

Taktstockgeste 217
Tatsache 138
Team 72, 74
Technik 155
Tempo 163, 215
Tonbildung 181, 182
Tondokument 257
Tonfall 43
Training 1 157
Training 2 164
Training 3 170
Training 4 176
Training 5 188
Training 6 198
Training 7 203
Training 8 208
Training 9 222
Training 10 230
Training 11 239
Training 12 247

Training 13 254
Training 14 260
Training 15 266
Training 16 279
Training 17 286
Training 18 295
Transparenz 269
Trauer 295, 298
Trauerrede 295
Trick 22

U

Üben 152, 184, 188, 293
Überforderung 292
überraschende Tatsache 138
Überreden 260, 264
Übersicht, strukturierte 235
Überzeugen 99, 100, 152, 227, 260, 264
Überzeugung 112, 266
Überzeugungsrede 266
Umfeld 107, 186, 191
Unpünktlichkeit 278
Unterbewertung 105
Unterbrechung 271
Unterstützung, technische 257
unter vier Augen 274
Unzufriedenheit 243, 279

V

Verabschiedung 239
Verb 168
verbal 180, 214
Verhaltensnorm 175
Verhaltensprogramm 134
Verhaltensweis 109
Verhandeln 84
Verkaufen 84, 86
Verkaufssituation 247
Verkrampftsein 290
Verspannung 79, 93
Verständlichkeit 100, 168, 186
Video 152, 209, 219, 257, 294, 299
Videofeedback 212
Vielfalt, sprachliche 196

Visualisierung 232, 236, 258
Vollatmung 181
Vorannahme, versteckte 275
Vorbereitung 105, 150
— mentale 153
Vorbereitungsfaulheit 106
Vorbereitungszeit 105
Vorbeugen 278
Vorgesetzter 45, 51, 69
Vorstellung, bildhafte 155, 206
Vorstellungsgespräch 65
Vortrag 79, 83
— Art 112
Vorwegnahme 172, 279

W

Wahrheit 253
Wahrnehmung 21, 39, 91, 95, 110
Wahrnehmungsregel 259
Weihnachtsrede 209
Willkommensrede 198
Wirkung 109
— der Stimme 293
— Geste 218
— persönliche 109, 111, 157, 180, 188, 213, 220, 258
Witz 272
WMU-Form 216
Worte, unbedachte 193
Wortschatz 99, 188, 191, 197, 226
Wortwahl 152, 157, 161, 163, 188, 191

Z

Zeigefinger 42
Zeitmangel 105
Zeitökonomie 283
Zeitpunkt 107
Zielgruppe 106, 164, 202
Zitat 119, 129, 141, 169
Zuhörer 106, 131
Zungenbrecher 184
ZUR-Technik 258
Zusammenfassung 117
Zusatz, anregender 165, 168, 170, 188, 234
Zusatznutzen 269, 282
Zuschauer 62, 77
Zweitredner 286
Zwerchfell 181
Zwischenrufer 266, 270
Zynismus 252