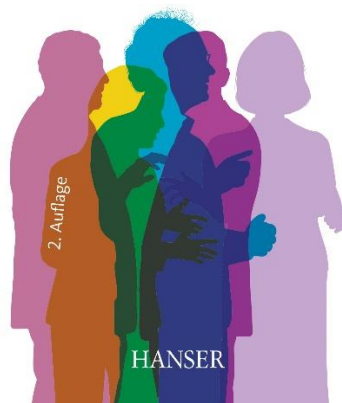


HANSER

REINER NEUMANN

Souverän auftreten

Auftritt · Wirkung · Rhetorik



Leseprobe

zu

Souverän auftreten

von Reiner Neumann

Print-ISBN: 978-3-446-46836-8

E-Book-ISBN: 978-3-446-47470-3

ePub-ISBN: 978-3-446-47605-9

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446468368>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Vorwort

Man kann nicht *nicht* kommunizieren. Andere Menschen nehmen uns wahr und beurteilen uns. Immer. Auch wir beurteilen andere Menschen. So wichtig wie das *Was* ist das *Wie*: Menschen, die gestikulieren, bekommen mehr Aufmerksamkeit. Gut gewählte Pausen strukturieren den Inhalt. Blickkontakt und Lächeln zeigen Wertschätzung. Auftritt und Wirkung beeinflussen Ihren Erfolg – privat und im Beruf, im Gespräch und in der Videokonferenz.

„Souverän auftreten“ bedeutet, Körpersprache und Stimme richtig einzusetzen, die eigene Meinung klar und verständlich zu formulieren, überzeugende Argumente auch überzeugend vorzubringen, eine mitreißende Rede zu halten oder eine Präsentation fesselnd zu gestalten.

Bücher zum Thema gibt es viele. In diesem Buch finden Sie das wichtige Rüstzeug für Ihren souveränen Auftritt – gesichertes Wissen, probate Methoden und erprobte Hinweise zur richtigen Anwendung. Illustriert mit Beispielen aus Unternehmen und Öffentlichkeit mit einer ganzen Reihe bekannter Persönlichkeiten.

Seit mehr als 30 Jahren arbeite ich – gerne und erfolgreich – mit den verschiedensten Menschen aus unterschiedlichsten

Unternehmen in vielen Ländern – als Trainer und Berater, davor als Manager. Diese Erfahrungen prägen das Buch – lassen Sie sich informieren, vielleicht überzeugen und auch gut unterhalten.

Ein paar Worte zur Wortwahl: „Wenn ich sage Menschen, meine ich Menschen. Wenn ich Künstler sage, meine ich alle Künstler, die Künstler sind, auch die Frauen.“ Das sagt Elke Heidenreich zu Gendersternchen und anderen Versuchen, die Welt durch Sprache zu verbessern. Sie mag nicht, was die Sprache „verhunzt“. Eine bessere Lösung habe auch ich bisher nicht gefunden. Darum verwende ich – ganz alter weißer Mann – in meinem Text generisches Maskulinum und Femininum und dergleichen mehr. Sprache soll nicht herabwürdigen, beleidigen oder diskriminieren – aber meine Texte sollen leicht lesbar bleiben.

Herbst 2022

Reiner Neumann

Inhalt

Vorwort	V
1 Eindruck machen – die Macht der Emotion	1
1.1 Emotionen: Oft unterschätzt, immer entscheidend	1
1.2 Der erste Eindruck: Schnell, aber fehlerhaft . . .	7
1.3 Fehlerquellen: Der Haloeffekt und andere	11
1.4 Sympathie und Nähe: Gleich und Gleich gesellt sich gern	14
1.5 Spieglein, Spieglein: Schönheit lohnt sich	18
1.6 Typisch Mann, typisch Frau: Stereotype und andere Vorurteile	21
1.7 Authentisch mit Charisma: Das Merkmal der Gewinner	26
1.8 Literatur	34
2 Auftritt und Wirkung – Eindruck vor Fakten	37
2.1 Wirken: Mit allen Elementen unseres Auftritts .	37
2.2 Blickkontakt und Mimik: Schau! Mich! An!	40

2.3	Gestik: Mit den Händen sprechen	46
2.4	Stand, Haltung, Position: Auch stehen und gehen wollen gekonnt sein	49
2.5	Kleidung und Accessoires: Unsere soziale Haut	54
2.6	Stimme und Sprechen: Lassen Sie von sich hören	60
2.7	Körpersprache interpretieren: Mit Vorsicht	69
2.8	Self-Branding: Das Beste aus sich machen	77
2.9	Literatur	87
3	Dialektik und Gespräche – die Macht der Worte	91
3.1	Erfolgreich kommunizieren: Schwierig, aber machbar	91
3.2	Auf den Punkt gebracht: Verständlich formulieren	96
3.3	Der rote Faden: Struktur ist besser	103
3.4	Wörter und Sätze: Sagen, was Sie meinen	110
3.5	Bilder, Beispiele, Geschichten: Argumente sind für Anfänger	122
3.6	Small Talk: Leicht ist oft richtig schwer.	130
3.7	Fragen, Fragen, Fragen: Souverän im Dialog . . .	134
3.8	Literatur	145
4	Begründen und Argumentieren – einfach überzeugen	149
4.1	Einfach = gut: Bauch über Hirn	149
4.2	Überzeugen und überreden: So geht das.	155
4.3	Sympathie und Nähe: Von Freunden kauft man lieber.	157

4.4	Mehrheit und Spielregeln: Die Gruppenfalle schnappt zu	160
4.5	Besonders gut: Für Seltenes zahlen wir (gerne) hohe Preise	169
4.6	Sachlich überzeugen: Punkten als Experte ... mit Zahlen, Daten, Fakten	174
4.7	Reziprozität: Wie du mir, so ich dir	182
4.8	Literatur	189
5	Rede, Vortrag, Präsentation – souverän vor Gruppen	193
5.1	Rhetorik: So geht eine gute Rede	193
5.2	Vorbereitung: Zielgruppe + Planung + Inhalte ... und los!	196
5.3	Texte schreiben: Einfach, prägnant und spannend	200
5.4	Die Rede halten: Ihr Auftritt	205
5.5	Die Präsentation: So werden Folien und Vortrag besser	211
5.6	Lampenfieber oder Blackout: Tipps für den Fall der Fälle	227
5.7	Von Siegern lernen: Besser geht immer	228
5.8	Literatur	232
6	Meinung und Manipulation – das Böse ist immer und überall	233
6.1	Reality Distortion Field: Verändern Sie die Wirklichkeit	233
6.2	Macht macht's möglich: Symbole und Signale ...	239
6.3	Groupthink: WIR haben immer recht	241

6.4	Mindhacks: Bedürfnisse erkennen und nutzen	246
6.5	Denkfehler: Typische Fehler der anderen nutzen	249
6.6	À la Schopenhauer: Rezepte für schwarze Rhetorik	257
6.7	Nudging: Der sanfte Druck, das „Richtige“ zu tun	261
6.8	Literatur	266
7	Mensch und Medien – im Dialog mit der Öffentlichkeit	269
7.1	Öffentlich sichtbar: So kann es klappen	269
7.2	Ein besonderer Text: Pressemitteilungen gestalten	278
7.3	Wenn Sie gefragt werden: Richtig verhalten im Kontakt mit Medien	280
7.4	Auf dem Bildschirm: Auftritt und Wirkung „passend“ gestalten	287
7.5	Im Gespräch: Das besondere Format Interview	290
7.6	Krisen und Katastrophen: Sicher auch bei Gegenwind	295
7.7	Literatur	303
	Index	305
	Der Autor: Wer hat es geschrieben?	312

1.3 Fehlerquellen: Der Haloeffekt und andere

Die moderne Welt ist digital, 4.0 und irgendwie Silicon Valley. Wenn Sie das mit Ihrem Unternehmen nicht abbilden, sind Sie ziemlich „yesterday“. Das sichtbarste Symbol des modernen erfolgreichen und zukunftsorientierten Mindsets ist anscheinend die Krawatte. Beziehungsweise keine Krawatte. Bereits 17 von 40 Vorständen der Dax-40-Unternehmen tragen auf den offiziellen Fotos keinen Schlips mehr, sieben zeigen sich in Kapuzenpulli oder T-Shirt.¹³ Auch auf den Bildern vom FAZ-Empfang sehen wir viele wichtige Menschen „oben ohne“ – Jens Spahn und Joachim Unseld, Karl Lauterbach und Anton Hofreiter, beispielsweise.¹⁴ „Den neuen Look haben die deutschen Topmanager nicht selbst erfunden, sondern abgekupfert bei denen, die sie auch sonst zum Vorbild erkoren haben: den Internetpionieren im Silicon Valley.“¹⁵ Die rein äußerliche Ähnlichkeit im Verzicht auf eine Krawatte wird damit zum Ausdruck der persönlichen Orientierung stilisiert. Man setzt auf den Haloeffekt: Eine starke Geste, ein besonderes Kleidungsstück – auch eine unbedachte Äußerung – prägen den Gesamteindruck in besonderem Maße. Wenn jemand mit fahrigem Handbewegungen ein Wasserglas umwirft, wird uns diese Ungeschicklichkeit aus dem Gespräch meist besonders im Gedächtnis bleiben.

Der Haloeffekt¹⁶ macht, dass wir uns von einzelnen hervorstechenden Merkmalen stark beeinflussen lassen. Das Urteil über die Person oder Situation wird dann in die Richtung unserer Interpretation dieses Merkmals verzerrt. Ein erfolgreicher Sportler wird als jemand gesehen, der generell Erfolg haben wird – umso mehr wundern wir uns über die wirtschaftlichen Probleme von Boris Becker. Dass wir solche Ver-

bindungen schaffen, ist fest in unserem System zur Verarbeitung von Wahrnehmungen verankert.



- Haloeffekt: Einzelne, gut sichtbare Merkmale überdecken andere.
- Nutzen Sie den Haloeffekt, indem Sie durch gezielt gesetzte Signale den gewünschten Eindruck verstärken.
- Ähnlichkeiten in Aussehen, Vorlieben und Verhalten machen sympathisch.

Der erste Eindruck funktioniert besonders gut über die Bildung von Kategorien anhand weniger Merkmale. Solche Kategorien erleichtern uns die Einschätzung anderer Menschen, sie verstellen allerdings den offenen Blick auf Unterschiede. Bei Angehörigen einer Kategorie, beispielsweise einer Berufsgruppe (Polizeibeamte sind ehrlich, Versicherungsvertreter wollen einen doch nur über den Tisch ziehen ...) oder bei Menschen, die besonders gut erkennbare körperliche Merkmale teilen (Rothaarige sind feurig, kleine Männer haben ein schlechtes Selbstbewusstsein ...), vermuten wir ein hohes Maß an Übereinstimmung. Zwischen Kategorien wird dagegen der Unterschied besonders betont und meist überschätzt (Männer sind sachlich – Frauen sind emotional geprägt, Deutsche sind ordentlich – Franzosen sind charmant ...).



- Kategorien erleichtern uns die Einschätzung anderer Menschen.
- Individuelle Unterschiede werden dabei leicht übersehen.
- Unterschiede zwischen Gruppen werden systematisch überschätzt,
- Unterschiede zwischen Angehörigen derselben Gruppe hingegen unterschätzt.

2.6 Stimme und Sprechen: Lassen Sie von sich hören

Erinnern Sie sich noch an *Her*? In dem Film verliebt sich der Held in die Stimme seines Betriebssystems, in der amerikanischen Fassung von Scarlett Johansson gesprochen. Haben Sie nicht auch schon einmal mit einem anderen Menschen telefoniert und sich das Bild einer tollen Person zurechtgeträumt? Unsere Stimme ist ein wesentliches Werkzeug. Ohne Sprechen geht es in kaum einem Beruf, häufig ist die Stimme sogar das wesentliche Werkzeug. In einer Untersuchung des Netzwerks Stimme.at äußerten 91 Prozent der Befragten, dass sie Bewerbern mit guter Stimme und Sprechweise den Vorzug geben.³⁵



- Der Ton macht die Musik.
- Ein angenehmer Klang Ihrer Stimme schafft Sympathie.
 - Setzen Sie Ihre Stimme bewusst als Akzent ein.
 - Üben Sie Ihre Stimme – die Investition lohnt sich.
 - Unsere Körperhaltung übt starken Einfluss auf den Klang unserer Stimme aus.
 - Melodie, Tempo und Pausen, Lautstärke und Artikulation sind wichtige Elemente.

„Defizite in der Stimmführung, sie spricht eintönig, nuschelt manchmal, ist kurzatmig, hat Probleme mit der Luft.“³⁶ So charakterisiert Dietmar Till, Inhaber des Rhetoriklehrstuhls in Tübingen, die Sprechweise unserer früheren Bundeskanzlerin. Doch eins hat sie auf jeden Fall geschafft: „Als Angela Merkel noch Helmut Kohls Mädchen war, sprach sie auch wie Kohls Mädchen. Danach nicht mehr. Die Stimme hat sich ... („im Verlauf ihrer politischen Karriere“) ... deutlich

abgesenkt ... die Anteile aufgeregter Sprache sind geringer geworden, entspannte Redepassagen haben zugenommen.“³⁷

Unsere Stimme hat einen spürbaren Anteil am Ergebnis einer Kommunikation. Unbewusst prüfen wir, ob Stimme und Inhalt zusammenpassen. Zunächst wirkt der Klang der Stimme, dann erst der Inhalt. Mit einer angenehmen und dynamischen Stimme sammeln wir von Beginn an Sympathiepunkte. Stimme schafft Stimmung. Eine monotone Stimme lässt uns unaufmerksam werden, auch vermuten wir mangelndes Engagement beim Sprecher. Dynamische Stimmen lassen uns Optimismus und Engagement annehmen.

Sprechen ist moduliertes Atmen. Unsere Stimme kommt von weit unten: Die Luft aus den Lungenflügeln drücken wir gegen die Stimmlippen am Kehlkopf. Die werden durch die ausströmende Luft in Schwingungen versetzt. Die Höhe des so erzeugten Tons hängt von der Größe der Stimmlippen ab. Weil diese bei Männern meist dicker und länger sind, ist deren Stimme häufig tiefer. Der Ton nimmt dann den Weg durch den Vokaltrakt. Rachen, Nasenhöhle und Gaumen strahlen den Schall ab. Er wird verstärkt und bekommt eine individuelle Klangfarbe. Weiteren Einfluss auf den Klang haben die Bewegungen von Mund und Lippen. Die eigene Stimme klingt in Aufnahmen für viele Menschen ungewohnt. Der erzeugte Ton wird im eigenen Kopf mehrfach reflektiert. Diese Reflexionen hören wir vermischt mit dem nach außen dringenden Klang.

Der natürliche Stimmumfang eines Menschen umfasst zwei Oktaven. Die mittlere Sprechlage ist im unteren Bereich davon angesiedelt und klingt für uns positiv neutral. Je mehr eine Stimme nach oben geführt wird, desto eher kann sie in die dünne Kopfstimme kippen. Das wirkt dann leicht aufgeregt und hektisch. Je mehr der Ton mit ausreichend Luft gestützt wird, umso sicherer und voller bleibt die Stimme. Aufrechtes Stehen und gerades Sitzen helfen.

3.3 Der rote Faden: Struktur ist besser

„Was wäre Ihnen lieber – (A) 30 Tage lang jeden Tag ein Geschenk von 1000 Euro oder (B) am ersten Tag einen Cent geschenkt und dann am jeweils folgenden Tag das Doppelte vom Vortag?“

Wenn Sie sich für die 1000 Euro entschieden haben, bekommen Sie am Ende immerhin 30 000 Euro – durchaus eine stattliche Summe. Wenn Sie sich allerdings für Variante B entschieden haben, erhielten Sie am Ende mehr als fünf Millionen Euro!

Solche exponentiellen Entwicklungen übersteigen in der Regel unser Vorstellungsvermögen. Es gibt passende Formeln in der Mathematik. Unser Alltagsverstand ist dem allerdings meist nicht gewachsen. Einfach, linear und kausal – das sind die Argumente, die wir bevorzugen. Einfache Argumentation überzeugt, der direkte Weg von A über B zu C entspricht unseren – biologisch vorbereiteten – Denkstrukturen und wirkt darum besser und überzeugender. Der Ablauf Ihrer Argumentation muss den Zuhörern auf Anhieb klar und verständlich erscheinen. Gute Argumentationsmuster bauen sich entlang einer Gedankenkette auf, die sich an unseren Denkweisen orientiert.

Menschen denken bevorzugt linear und schätzen darum einen klar gegliederten Aufbau. Das erleichtert das Mitdenken und unterstützt die Erinnerung. Verständlichkeit erreichen Sie durch übersichtlich gegliederten Inhalt und durch die logische Reihung der Information. Der „rote Faden“ hilft dabei, sich zurechtzufinden.

Geben Sie zu Beginn Ihrer Ausführungen einen kurzen Überblick – worüber Sie sprechen wollen, in welcher Reihenfolge und mit welchem Ergebnis. Warum ist das wichtig, neu, interessant für Ihr Publikum?

Planen Sie die Struktur Ihrer Aussage: Womit wollen Sie beginnen, was kommt dann, wie wollen Sie enden? Eine klare einfache Struktur erleichtert das Verständnis! Halten Sie die Struktur aufrecht. Nicht selten springen Vortragende im Thema – „Dabei fällt mir ein, zu Folie sieben hatte ich vergessen zu erwähnen ...“. Am Ende weiß niemand mehr einzuordnen, was genau Sie zu welchen Aspekten des Themas erzählt haben.



Bewährte Techniken zur Gliederung

- Zeitlich: „Zunächst haben wir ... getan, dann kam ... und jetzt wollen wir ...“
- Nach Prioritäten: „Am wichtigsten ist ... dann ... und daraus folgt ...“
- Vom Problem zur Lösung: „Wir stehen vor der Herausforderung ... darum müssen wir ...“
- Plus-minus-Vergleich: „Auf der einen Seite ... auf der anderen dagegen ...“
- Wunsch versus Wirklichkeit: „Wir wollen Kundenbegeisterung durch perfekten Service. Das gelingt uns noch nicht ganz. Also werden wir ...“

Überzeugende Argumentationsmuster bauen sich entlang einer Gedankenkette auf. So kann der Zuhörer leicht folgen. „Rhetorische Figuren“ unterstützen Sie beim Aufbau:

Vom „Allgemeinen zum Besonderen“ beschreibt eine allgemein akzeptierte Annahme oder Tatsache und stellt dem die Ausnahme gegenüber (Bild 3.1). Diese Ausnahme wird begründet, und das führt zur Schlussfolgerung. „Gewöhnlich stellt sich die Übernahme eines Unternehmens vom Senior als schwierig dar. In diesem Fall sind die Chancen allerdings besser. Der Nachfolger hat Erfahrungen in anderen Firmen gesammelt. Der Inhaber zieht sich mit der Übergabe der Verantwortung aus dem Geschäft zurück. Darum wird es gelingen, die Zukunft des Unternehmens zu sichern!“

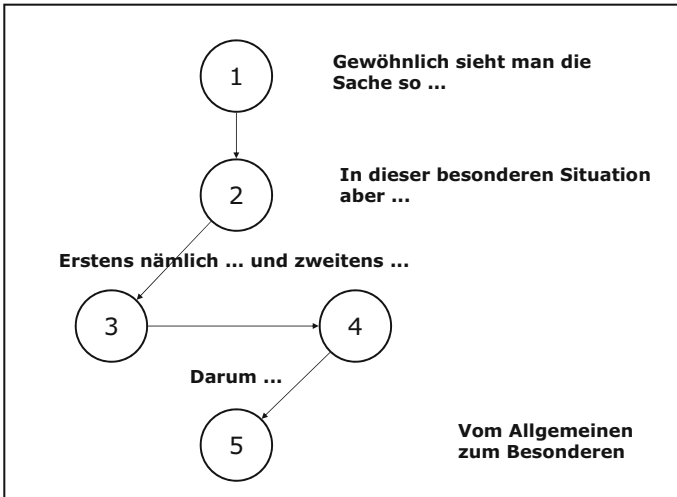


Bild 3.1 Vom Allgemeinen zum Besonderen

Die „Kette“ stellt einen zeitlichen oder logischen Ablauf dar und entwickelt daraus die Schlussfolgerung (Bild 3.2). „In der Weiterbildung erwarten unsere Mitarbeiter individuell zugeschnittene Maßnahmen. Das führt zu einer gestiegenen Bedeutung von Einzeltraining und Coaching. Darum müssen wir uns nach Trainern umsehen, die dafür hinreichend qualifiziert sind. Mit einem Pool von Experten können wir unseren Mitarbeitern die richtigen Angebote machen. So bleibt HR der Problemlöser. Das stützt unsere Rolle als Business-Partner“ (logische Kette). „Um einen entsprechenden Pool von Trainern aufzubauen, sollten wir so vorgehen: Zunächst formulieren wir unsere Anforderungen hinsichtlich Kompetenzen und Erfahrungen. Dann prüfen wir die Eignung der etablierten Partner und suchen gezielt neue Anbieter. So wählen wir die passenden Personen aus. Am Ende verfügen wir über eine Liste qualifizierter Coaches und Trainer mit Leistungsprofil“ (zeitliche Kette).

3.5 Bilder, Beispiele, Geschichten: Argumente sind für Anfänger

Ein Moleskine-Notizbuch will jeder haben. Immerhin haben schon Pablo Picasso und Ernest Hemingway ihre Ideen in diesen Kladden festgehalten. Das ist die „Geschichte einer Legende“ und darum bezahlen wir gerne mehr für diese Heftchen. In der Tat eine schöne Geschichte – allerdings frei erfunden. Die in einfachen Kunststoff gebundenen Notizbücher werden tatsächlich erst seit 1997 und dann auch noch recht günstig und wenig hochwertig in China produziert.³³ Die gute Geschichte verkauft das eher schnöde Produkt dann aber zu einem erheblichen Preis. Recht hat, wer eine Geschichte erzählt.

Interview mit Katrin Bauerfeind über ihre Sendung „Bauerfeind assistiert“, in der sie mehr oder weniger prominente Menschen einen Tag lang als Assistentin begleitet. Mit der Fernsehköchin Sarah Wiener machte Frau Bauerfeind gute Erfahrungen („Die hat zwar auch mit mir geschimpft ... Aber sie hatte eine liebevolle Strenge“); mit Tim Mälzer, ebenfalls ein TV-Koch, allerdings schlechte („Tim dagegen hatte Bock darauf, mich leiden zu lassen ... Er hat gezetert, ich würde alles falsch machen“). Nur ein Beispiel, das lässt dann aber eine verallgemeinernde Aussage zu: „Ich glaube, Frauen sind die netteren Chefs.“³⁴

Streng genommen bezieht sich ein Beispiel immer nur auf diese spezielle Situation. Einzelne Erlebnisse generalisieren wir allerdings gerne. Wir nehmen ein Beispiel für das Ganze, wir gehen – implizit – davon aus, dass dieser eine Fall repräsentativ ist.

Bilder über Argumente: Stellen Sie sich vor ...



- Bilder oder Beispiele wirken unmittelbar.
- Bilder, Beispiele und Geschichten sprechen unsere Vorstellung an.
- Darum: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.
- Kritisches tritt in den Hintergrund.

Sigrid Kaag besteigt einen Tisch und führt ein Jubeltänzchen auf. Grund genug hatte sie dafür: Das Abschneiden ihrer linksliberalen Partei bei den Wahlen in den Niederlanden war hervorragend. Mehr noch aber als mit dem Wahlergebnis punktete die Politikerin mit ihrer Tanzeinlage. Diese bescherte ihr mehr als 8000 Nennungen alleine für diese Performance in der Google-Suche, mehrere Videos auf YouTube und Berichte in fast allen größeren europäischen Medien.³⁵

Mit zum Gebet gefalteten Händen und geschlossenen Augen steht die Ehefrau von Altkanzler Gerhard Schröder an einem Hotelfenster, im Hintergrund ist der Kreml zu sehen. Damit wollte Sie auf Instagram³⁶ vermutlich ihren Beitrag leisten, Reste der stark beschädigten Reputation ihres Gatten zu retten. Der Versuch ging allerdings daneben: „Worte werden dem Bild nicht gerecht, man muss es gesehen haben, um es zu glauben: ... Das Motiv bietet Angriffsfläche in so vielen Dimensionen, dass es als Forschungsgegenstand in der Theoretischen Physik nützlich sein könnte. Jedenfalls so lange, bis es als Fremdscham-Supernova verglüht. Ebenso gut hätte sich Schröder-Kim dabei filmen können, wie sie sich mit einem T-72 in den Fuß schießt. ... Selbst Satiretitan Moritz Hürtgen von der *Titanic* kapituliert angesichts dieses Cringe-Superlativs: ‚Also ich sage das sonst nie, aber hier ist für mich vielleicht der Punkt erreicht, wo man etwas nicht mehr parodieren kann.‘³⁷

Eine besondere Form von Beispiel nutzen Journalisten besonders gerne: Ein Artikel über die Lage alleinerziehender Eltern in Deutschland kann sehr langweilig werden, wenn er sich vorrangig mit den in Hülle und Fülle verfügbaren Sachinformationen beschäftigt. Beispielsweise der *Monitor Familienforschung*³⁸ „Allein- oder getrennterziehen – Lebenssituation, Übergänge, Herausforderungen“ des Bundesfamilienministeriums präsentiert auf 69 Seiten neue Zahlen, Fakten und Studienergebnisse zur Situation Allein- und Getrennterziehender in Deutschland. Solche Berichte enthalten meist umfangreiches Zahlenmaterial und sind daher für spannende Presseartikel nicht direkt geeignet. Medien wählen einen anderen Ansatz. „Auf sich gestellt“ lautet der Titel eines Beitrags:³⁹ Das schwierige Leben einer alleinerziehenden Mutter wird am Beispiel einer rundum sympathischen und attraktiven Person, natürlich mit adretten Kindern, geschildert. Das Beispiel der – trotz aller Probleme immer noch lachenden – alleinerziehenden Mutter, die Bilder dazu, all das schafft Aufmerksamkeit, Interesse, Empathie.

Sie punkten, wenn Sie eine Person zur Illustration Ihrer Aussage einsetzen können. Auch abstrakte Sachverhalte werden gerne personalisiert – Christian Sewing steht für die Deutsche Bank und Nicola Leibinger-Kammüller für Trumpf. Ist die Person nicht nur beeindruckend, sondern auch noch sympathisch, gewinnt das ganze Unternehmen.

Die Technik des Beispiels oder der Bilder und Geschichten wird gerne in vielen Bereichen unseres Lebens eingesetzt. Wir schätzen es, unsere hochkomplexe Umwelt auf einfach zu verstehende und anzuwendende Elemente zu reduzieren. Einfache Vorgehensweisen, eindeutige Erfolgsmuster, Patentrezepte haben einen überwältigenden Charme.

Die Rezepte erfolgreicher Unternehmen beschreiben die damaligen McKinsey-Berater Tom Peters und Robert H. Water-

Zirkelschlüsse („Impfen nützt nichts. Ich bin auch nicht geimpft und habe noch nie Grippe bekommen!“). Hinterfragen Sie die Aussage, bitten Sie um stichhaltige Belege oder Begründungen.

„Zunächst gab es einen gehörigen Aufschrei über Ihr dreistes Vorgehen“, sagte der Interviewer vom *Spiegel*. „Das war nicht dreist ...“, antwortete Gerhard Cromme, Aufsichtsratsvorsitzender sowohl der Siemens AG als auch von ThyssenKrupp in einem Interview anlässlich der Berufung des Siemens-Vorstands Heinrich Hiesinger zum zukünftigen Vorsitzenden des Vorstands bei ThyssenKrupp.⁵⁴ Damit hatte er – trotz seiner erheblichen Erfahrung im Kontakt mit Medien – beherzt nach dem „faulen Fisch“ gegriffen, den ihm der Interviewer vom *Spiegel* hingehalten hatte. Als „faulen Fisch“ bezeichnen Journalisten kritische Begriffe, die sie dem Interviewer „anbieten“. Diese unbedachte Äußerung von Gerhard Cromme wurde dann auch gleich zum Titel des Interviews und in einer Reihe anderer Wirtschaftsblätter zum selben Thema aufgenommen. Doch Gerhard Cromme steht keineswegs alleine da: „Wir standen nicht vor dem Abgrund.“ – „Das Doppelmandat gab es ja gar nicht.“ – „Es gibt keinen persönlichen Stempel.“ – „Einen Kauf von anderen Gesellschaften planen wir nicht.“ Diese und andere Sätze finden sich immer wieder in Interviews von maßgeblichen Persönlichkeiten der deutschen Wirtschaft. Dementis oder Negierungen sind die allzu häufige Antwort auf kritische Fragen des Interviewpartners.

Kritische Fragen sollen Sie in die Enge treiben. Wenn Sie sich darauf einlassen, die Fragen so zu beantworten, wie sie gestellt werden, und „schwierige Begriffe“ zu übernehmen, geraten Sie garantiert in Schwierigkeiten. Mit kritischen Fragen können Sie geschickter umgehen. Ein paar Grundregeln:

- Erstens: Ruhe bewahren – wer sich aufregt, zeigt Wirkung.
- Zweitens: Leiten Sie Ihre Antwort mit dem Namen des Angesprochenen ein. Das sichert Ihnen erhöhte Aufmerksamkeit.
- Drittens: Floskeln vermeiden: „Danke für Ihre Frage!“, „Gut, dass Sie den Punkt ansprechen.“ Floskeln unterstreichen Ihre Sprachlosigkeit.
- Viertens: Vorsicht bei der Wortwahl – sie bestimmt das Verständnis des Sachverhalts.
- Fünftens: Keine Nachfragen – sonst kann man nachlegen. „Was meinen Sie mit ‚Scheitern‘?“ – „Eine Schlappe wie beim letzten Mal – das Projekt um Wochen verspätet.“
- Sechstens: Antworten Sie kurz, prägnant, positiv! Klare Kernaussagen überzeugen!

Kritische Fragen oder Angriffe setzen den Angesprochenen unter Druck. Das verleitet zu typischen Fehlern:

- Entschuldigung oder Bankrotterklärung: „Die Zahlen auf den Folien kann man schlecht lesen, aber ...“ – das mindert den Wert Ihres Beitrags oder macht erst auf Probleme aufmerksam.
- „Ich will mal sagen ...“ – Floskeln tragen wenig zu einem positiven Erscheinungsbild bei.
- Passive Formulierungen: „Ich wurde gebeten ...“ Ihre Wirkung leidet, Sie werden als wenig aktiv wahrgenommen.
- Relativierungen und Konjunktive: „Eigentlich ist der Vorschlag ganz gut.“ „Man könnte darüber nachdenken ...“ Solche Formulierungen vermitteln den Eindruck von Verlegenheit.

Bewährt haben sich die folgenden Antwortmuster:

- *Begrenzen:* „Ich konzentriere mich auf den wichtigsten Aspekt, nämlich ...“
- *Erweitern:* „Hinter dem Thema steckt noch mehr ...“
- *Präzisieren:* „Konkreter geht es hier doch um ...“
- *Interpretieren:* „Sie fragen nach den Erfolgsaussichten? Die sind gut, denn ...“
- *Konterkarieren:* „Hier ist doch etwas ganz anderes von noch größerer Bedeutung: Nämlich ...“
- *Konkretisieren:* Ein gutes konkretes Beispiel illustriert Ihre Antwort. In der Presse werden Sachverhalte gerne personalisiert, und diese ausgewählte Person steht dann positiv oder kritisch für das große Ganze.
- *Theoretisieren:* Der Verweis auf Regeln, Expertenaussagen oder eine Stellungnahme des Vorstands stützt Ihre Argumentation.
- *3-T-Regel - Touch, Turn, Talk:* „Das funktioniert sowieso nicht!“ Touch (Anerkennen des Sachverhalts): „In der Tat, im zweiten Anlauf müssen wir erfolgreich sein.“ Turn (Drehen der Argumentation): „Wir haben aus den Fehlern gelernt und Entscheidendes verbessert.“ Talk (konkrete Aussage): „Der neue Projektansatz ist deutlich besser, weil ...“
- *Neu adressieren:* „Zu dieser Frage interessiert mich die Meinung des Publikums/des zuständigen Leiters ...“

Sie erinnern sich an die „tödliche“ Steinbrück-Antwort bezüglich der schlechten Bezahlung im Kanzleramt. An diesem Beispiel wenden wir unsere Alternativen an:

- *Konterkarieren:* „Bundeskanzler will man doch aus ganz anderen Gründen werden. Für mich bietet dieses Amt die Chance ...“

- Erweitern: „Generell stellt sich doch die Frage, ob Spitzenpolitiker gemessen an ihrer Verantwortung richtig bezahlt werden.“
- Interpretieren: „Es geht Ihnen um meine Tätigkeit als erfolgreicher Redner. Ich werde bei der Wahl zum Kanzler meine ganze Kraft in dieses Amt investieren.“
- Theoretisieren: „Die Vergütung des Bundeskanzlers regelt § 11 des Bundesministergesetzes. Und eine Änderung dieses Gesetzes hat keinen vorderen Platz auf unserer Agenda für eine sozialdemokratisch geführte Regierung.“
- 3-T-Regel – Touch, Turn, Talk: „Eine Vergütung muss angemessen sein. Und damit der Verantwortung des Amtes gerecht werden. Viele Bürger und auch viele Vertreter der Wirtschaft stimmen darin überein, dass die Gehälter der Regierungsmitglieder vor diesem Hintergrund neu geregelt werden müssten.“

Sie sehen, es funktioniert. Und es ist besser, wenn Sie sich gezielt auf kritische Fragen vorbereiten und sich im Vorfeld geeignete Antworten überlegen. Das ist besser, als auf die passende Inspiration im richtigen Moment zu hoffen.



- Gute Antworten auf kritische Fragen oder Angriffe:
 - kurz,
 - prägnant,
 - sachlich und emotional,
 - positiv.
- Gute Antworten können Sie gezielt gestalten.
- Gute Antworten werden sicher vorgetragen.
- Gute Antworten lassen sich vorbereiten.

wenig eifersüchtig machen. Ebenso sollten Sie wissen, wie man die perfekte Vinaigrette zubereitet. Die *FAS*⁶ widmete dem Thema einen Überblickartikel, denn immerhin haben Berühmtheiten wie Ines de la Fressange (Topmodel) oder Mireille Guiliano (Pressesprecherin von Veuve Clicquot) ebenfalls schon Bücher mit handfesten – und manchmal hanebüchernen – Tipps zu diesem Thema veröffentlicht. Et voilà! Erfolg in einem so komplexen Umfeld lässt sich leichter erzielen, wenn man weiß, worauf es ankommt. Und das geht am leichtesten mit einem Patentrezept. Ähnliche Bücher finden Sie in Hülle und Fülle zu allen wichtigen Themen wie Schönheit, Selbstbewusstsein, Reichtum oder Vater sein. Amazon⁷ listet unter dem Stichwort „Ratgeber (Bücher)“ (Stand 27.07.2022) aktuell mehr als 80 000 Bücher auf – von Psychologie und Hilfe über LGBTQ+ bis Einkaufsführer. Alles ganz einfach, man muss nur lesen können.

4.2 Überzeugen und überreden: So geht das

An einem beliebigen Tag treffen wir eine Vielzahl von Entscheidungen, einfache wie die Frage nach dem gewünschten Dessert und so komplexe wie die Einordnung der Sicherheitskultur im Unternehmen anhand der Bradley-Kurve. Wir bewältigen diese Vielfalt nur darum halbwegs erfolgreich, weil wir in den meisten Fällen nach einfachen Regeln und nach Bauchgefühl entscheiden.

Ellen Langer von der Harvard University machte vor etwa 40 Jahren einen einfachen Versuch:⁸ In den 1970er-Jahren wurde noch viel kopiert, darum standen nicht selten vier oder fünf Menschen in der Schlange am Kopierer. Langer ließ

nun einen Studenten die Bitte äußern, ihn vorzulassen. Er sagte entweder – Variante 1: „Entschuldigung, ich habe fünf Seiten. Darf ich eben den Kopierer benutzen?“ oder – Variante 2: „Entschuldigung, ich habe fünf Seiten. Darf ich den Kopierer benutzen, weil ich Kopien machen muss?“ oder – Variante 3: „Entschuldigung, ich habe fünf Seiten. Darf ich den Kopierer benutzen, weil ich in Eile bin?“ Menschen sind oft nett, darum wurde in etwa 60 Prozent aller Fälle Vortritt gewährt. Wenn es allerdings eine Begründung gab (Variante 2 und 3), klappte das in mehr als 90 Prozent der Fälle. Wenn wir das Wörtchen „weil“ hören, gehen wir quasi automatisch auf die Bitte ein. Selbst wenn die Begründung nicht besonders stichhaltig ist („weil ich kopieren muss“).

Robert Cialdini⁹ hat erforscht, mit welchen Begründungen wir am besten überzeugen. Wenn Sie ein Argument aus einer dieser Kategorien wählen, können Sie andere Menschen signifikant besser überzeugen.



Wenn wir Bitten oder Vorschläge begründen, werden sie häufiger akzeptiert. Cialdini fand sechs Kategorien für erfolgreiche Begründungen

- Sympathie und Nähe
- Soziale Gründe oder Menge und Mehrheit
- Besonderheit oder Seltenheit
- Konsistenz oder Verpflichtung
- Autorität oder Expertise
- Reziprozität

5

Rede, Vortrag, Präsentation – souverän vor Gruppen



Das können Sie lernen

- Gute Reden sind machbar.
- Wissen, was die Zuhörer interessiert.
- Interessante Inhalte interessant vortragen.

5.1 Rhetorik: So geht eine gute Rede

„Ich möchte Ihnen heute ein paar Geschichten aus meinem Leben erzählen. Das ist alles. Nichts Besonderes. Nur drei Geschichten.“ ... „Bleiben Sie hungrig. Bleiben Sie verrückt. Ich danke Ihnen.“ mit diesen schlichten und doch eindrucksvollen Worten beginnt und endet die berühmte Rede von Steve Jobs vor der Abschlussklasse in Stanford.¹

„Durch Deutschland muss ein Ruck gehen. Wir müssen Abschied nehmen von lieb gewordenen Besitzständen ... Wir müssen jetzt an die Arbeit gehen. Ich rufe auf zu mehr Selbstverantwortung. Ich setze auf erneuerten Mut. Und ich

vertraue auf unsere Gestaltungskraft. Glauben wir wieder an uns selber. Die besten Jahre liegen noch vor uns.“ Diese Worte sind der Abschluss von Roman Herzogs berühmter „Ruckrede“.²

Gute Reden und gute Redner finden Beachtung, in den Medien und in der Öffentlichkeit.

Reden müssen manche von uns immer mal wieder. Meist nicht vor so großem Publikum, trotzdem sind dann immer eine ganze Reihe von Augenpaaren auf den Redner gerichtet. In einem solchen Fall lohnt es sich, Zeit und Energie in eine gute Rede zu investieren. Zur Eröffnung einer Ausstellung im Foyer, anlässlich eines vom Unternehmen geförderten Konzerts oder zur Vorstellung eines neuen Produkts – „alle Jahre wieder“ ergibt sich die Gelegenheit, eine Rede zu halten. Die sollte dann bitte richtig gut sein. Denn schlechte Reden sind leider häufiger als gute. Gute Reden und gute Redner finden darum meist große Beachtung. Sie bleiben den Zuhörern in guter Erinnerung.

„People of Berlin, people of the world, this is our moment. This is our time!“ Am 24. Juli 2008 sprach Barack Obama vor mehr als 200 000 Menschen an der Siegessäule in Berlin.³ „Charismatisch und charmant, schelmisch und pathetisch – er zieht alle Register. Die Rede ist aufgebaut wie aus dem Lehrbuch ... Obama sucht den Blickkontakt mit dem Publikum. Er setzt effektvolle Pausen. ... er setzt den ganzen Körper ein ... Barack Obama ist ein begnadeter Redner.“⁴ Eine einzige Rede kann vieles bewirken: „François Hollande ist die dreidimensionale Version einer Zeichnung von Sempé: Mann im grauen Anzug blinzelt ratlos der Welt entgegen. ... einer, der Alphetiere nur aus dem Jardin des Plantes kennt, wo er sie in Gesellschaft seiner Kinder bestaunt. Dann hat er am Sonntag diese Rede gehalten, seitdem ist alles anders. ... Er begann mit einem Satz von geradezu literarischer Schlicht-

heit: ‚Ich bin gekommen, um über Frankreich zu sprechen.‘ ... Solche Perfektion in der Rede ist in der Politik eine altmodische, seltene und entscheidende Waffe.“⁵ Seine Reden haben wesentlich dazu beigetragen, François Hollande zum Präsidenten zu machen. Als solcher reüssierte er dann weniger, die Bedeutung guter Reden schmälert das nicht.

Gute Reden sind – eigentlich – einfach. Kurz und bündig formulierte es Kurt Tucholsky: „Hauptsätze, Hauptsätze, Hauptsätze. Klare Disposition im Kopf – möglichst wenig auf dem Papier. Tatsachen, oder Appell an das Gefühl. Schleuder oder Harfe. ... Suche keine Effekte zu erzielen, die nicht in deinem Wesen liegen. ... Merk Otto Brahms Spruch: Wat jestrichen is, kann nich durchfalln.“⁶

Die Kunst der Rhetorik gibt es seit der Antike. Auch heute noch ist eine Rede die wichtigste Form der Kommunikation mit mehreren anderen Menschen. Sprache ist dabei das wichtigste Handwerkszeug – der Überzeugung, der Führung oder auch einmal des Angriffs und der Verteidigung. Mit einer guten Rede erreichen Sie Ihre Zielgruppe. Erzählen Sie eine Geschichte, drücken Sie Gefühle aus, informieren und überzeugen Sie.



Eine Rede ist die wichtigste und stärkste Form der Kommunikation mit mehreren Menschen.

Mit Ihrer Rede überzeugen Sie auch immer als Person. Sie werfen sich als Mensch und mit Ihrer Persönlichkeit in die Waagschale – schließlich glaubt man einer Person aus Fleisch und Blut mehr als einem abstrakten Medium. Neben dem Inhalt der Rede ist darum auch immer die überzeugende Aktion des Redners – vom Stimmeinsatz bis zur Körpersprache – entscheidend.

Aber was ist der beste Weg zur Vorbereitung einer Rede und wie hält man sie am besten?

5.7 Von Siegern lernen: Besser geht immer

Steve Jobs wird auch Jahre nach seinem frühen Tod am 5. Oktober 2011 für seine öffentlichen Auftritte bewundert. Seine Produktvorstellungen waren weit mehr als sachliche Informationen.¹⁵

Allerdings: Auch bei Steve Jobs – langweilig, aber wirksam – begann ein herausragender Auftritt mit der Vorbereitung. Selbst ein „Rockstar“ der öffentlichen Auftritte schlendert nicht einfach auf die Bühne und „macht sein Ding“. Steve Jobs hat sich akribisch auf seine Präsentationen vorbereitet – das begann mit einem detaillierten Skript mit allen Details zum Ablauf. Alles, wirklich *alles* wurde bis ins Kleinste geplant. Es gibt keine „geborenen“ Redner – auch Steve Jobs (wie alle anderen) eignete sich die nötigen Fähigkeiten in vielen Stunden harter Arbeit an.

Üben, üben, üben: „Ein Prozent Inspiration, 99 Prozent Transpiration.“ – „Talente werden nicht gefunden, sondern geschaffen.“ – „Talent ist nichts ohne Übung.“ – „Übung macht den Meister.“ Diese Erkenntnis wird nicht nur von berühmten Persönlichkeiten oder dem Volksmund formuliert, sie entspricht auch dem Stand der Forschung.



Erfolg = gute Vorbereitung und intensives Üben.

Kernaussagen – Kernaussagen – Kernaussagen. „MacBook Air: the world’s thinnest notebook“ („MacBook Air: das dünnste Notebook der Welt“ eig. Übers.) oder „iPod: One thousand songs in your pocket“ („iPod: Tausend Lieder für deine Hosentasche“ eig. Übers.). Steve Jobs legte Wert dar-

auf, die wesentlichen Eigenschaften seiner Produkte in Twitter-freundlichen (maximal) 140 Zeichen zu beschreiben. Solche Botschaften sind besser verständlich, sie bleiben besser haften und lassen sich leichter verbreiten. Es lohnt sich, die nötige Zeit für die Suche nach dem „richtigen“ Satz zu investieren.



Kernaussagen – Ihre Botschaft in einem Satz.

Machen Sie Ihre Zahlen, Daten und Fakten mit Bildern lebendig. Das MacBook Air ist dünn, sogar sehr dünn, gerade einmal 1,7 Zentimeter dick.¹⁶ Aber: Wie dick genau sind denn eigentlich 1,7 Zentimeter? Steve Jobs sagte dazu in seiner ersten Präsentation des MacBook Air 2008: „It’s so thin, it even fits inside one of these envelopes we’ve seen floating around the office.“ („Es ist so dünn, dass es sogar in einen dieser Umschläge passt, die überall im Büro herum(f)liegen“ – eig. Übers.). Dazu wurde ein Bild eines braunen DIN-A4-Umschlags an die Wand projiziert. Sonst nichts. So müssen auch große Zahlen übersetzt werden. 2009 verkaufte Apple beispielsweise 220 Millionen iPods. Das ist ohne Frage viel. Aber wie viel? Greifbar wird die Größe des Marktanteils, wenn Sie erfahren, dass damit drei von vier MP3-Playern aus dem Hause Apple stammen. So erläutern Sie Zahlen, so bringen Sie Ihre Botschaft „an den Mann“ (und an die Frau) und so erinnert sich jeder an Ihre Aussage.



- Nur ausgewählte Zahlen, Daten, Fakten.
- Übersetzen Sie in Bilder oder Vergleiche.
- Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

Illustrieren Sie Ihre Aussagen. Ein Beispiel dafür ist der DIN-A4-Umschlag, das ist jedoch nur ein Beispiel. Visuelle Informationen werden besser aufgenommen und besser erinnert als das ausschließlich gesprochene Wort. Im Englischen heißt das „Picture Superiority“. Suchen Sie also gezielt nach Bildern, die Ihre Aussagen sichtbar machen.

Die Fee im Märchen gewährt drei Wünsche, drei Eigenschaften einer Sache können wir uns gut merken: „Today we are introducing three revolutionary products. The first, a wide-screen iPod with touch controls. The second is a revolutionary mobile phone. And the third is a breakthrough Internet communications device.“ Ein iPod mit Breitbild-Display und Touchpad, ein revolutionäres Mobiltelefon und ein neues Gerät zur Kommunikation im Internet – mit diesen Worten stellte Steve Jobs am 9. Januar 2007 das neue iPhone vor. Die Zahl „Drei“ funktioniert hervorragend.

Diese „drei revolutionären Produkte“ waren in Wirklichkeit ein Gerät, nämlich das neue iPhone. Mit dieser geschickten Wendung hatte Steve Jobs einen Aha-Effekt geplant. Jede Rede, jede Präsentation gewinnt dadurch, dass Sie Ihre Zuhörer überraschen. Schüren Sie Emotionen – emotionale Botschaften erzeugen mehr Aufmerksamkeit. Überraschungen merken wir uns besser als das allgemeine Blabla einer Wie-üblich-Präsentation.

„Stay hungry, stay foolish!“¹⁷ – das sind die letzten Worte aus Steve Jobs großartiger Rede vor den Absolventen der Stanford University am 12. Juni 2005. Trauen Sie sich!



- Konzentrieren Sie sich auf *drei* Vorteile oder Merkmale.
- Erzählen Sie eine Geschichte.
- Lassen Sie Ihre Zuhörer an einem Erlebnis teilhaben.
- Planen Sie Aha-Effekte ein!