

Peter Flume / Wolfgang Mentzel

Rhetorik

*Best of-
Edition*

HAUFE.

Rhetorik

Wolfgang Mentzel
Peter Flume

2. Auflage

HAUFE.

Inhalt

Teil 1: Praxiswissen Rhetorik

Zuhörerorientiert sprechen	7
■ Redeanlass und Redeziel	8
■ Keine Rede ohne Gliederung	13
■ Verwenden Sie Redeformeln	22
■ Interesse wecken durch einen gelungenen Einstieg	27
Hilfsmittel einsetzen	37
■ Sicherheit durch ein Stichwortmanuskript	38
■ Wichtige Aussagen visualisieren	52
Überzeugend sprechen und auftreten	61
■ Dimensionen der Verständlichkeit	62
■ Auf die richtige Sprache kommt es an	64
■ Sprechtechnik	73
■ Nutzen Sie die Körpersprache	79

Mit Problemen richtig umgehen	91
■ Was tun gegen Lampenfieber?	92
■ Hilfen, wenn Sie hängen bleiben	98
■ Zwischenrufe und andere Störungen	102
Vorbereitung und Training	109
■ Von der Idee zum Vortrag	110
■ Sich selbst vorbereiten	118
■ Übungen	120

Teil 2: Training Rhetorik

Grundlagentraining für den soliden Sachvortrag	129
■ Sich auf das Publikum vorbereiten	131
■ Inhalte strukturieren	137
■ Die Inhalte parat halten	157
■ Entdecken Sie Ihre Stimme	163
■ Das Lampenfieber beherrschen	169
■ Souverän auftreten, souverän abgehen	175

Aufbautraining für den Vortrag in Entscheidungssituationen	181
■ Die persönliche Wirkung steigern	183
■ Mit Pro und Contra überzeugen	190
■ So setzen Sie Akzente	204
■ Mit Sprachspielen bewegen	213
Mastertraining für den inspirierten Vortrag	221
■ Führen mit Körper und Stimme	223
■ So wird Ihr Publikum aktiv	229
■ Flexibel denken, flexibel sprechen	236
■ Rhetorische Stilmittel anwenden	239
■ Stichwortverzeichnis	248

Vorwort

Frei vor kleinem oder gar großem Publikum zu sprechen ist für viele eine Herausforderung – ob bei der Familienfeier, dem Vereinsjubiläum oder im beruflichen Umfeld, etwa vor Kunden oder Mitarbeitern. Stets gilt es, das Lampenfieber zu beherrschen und das Publikum zu begeistern. Denn nichts ist für die Zuhörer schlimmer als eine langweilige, unstrukturierte oder sehr unsicher vorgetragene Rede.

Der erste Teil dieses TaschenGuides hilft Ihnen, solche Redesituationen von Anfang an sicher und souverän zu bewältigen: Er zeigt Ihnen, wie Sie Ihre Rede vorbereiten, welche Techniken Sie bei der Rede selbst anwenden können und wie Sie schwierige Situationen meistern. Außerdem verfolgen wir noch ein weiteres Ziel: Frei sprechen bedeutet nicht auswendig sprechen. Wir wollen Ihnen deshalb die freie Rede vor Zuhörern anhand eines Stichwortmanuskripts zeigen. Wer diese Art des Vortragens beherrscht, der wird seine Zuhörer für sich gewinnen.

Und nicht zuletzt: Reden lernt man nur durch Reden. Der zweite Teil des Buches enthält deshalb zahlreiche Übungen, mit denen Sie sich allein oder in der Gruppe auf den Ernstfall vorbereiten können. Viel Spaß und Erfolg bei Ihren zukünftigen Reden!

Zuhörerorientiert sprechen

Die wichtigste Aufgabe des Redners ist es, sich bestmöglich auf seine Zuhörer einzustellen – und das beginnt schon bei der Vorbereitung.

In diesem Kapitel lesen Sie, wie Sie

- Ihre Rede konkret für den Redeanlass und das -ziel konzipieren ([S. 8](#)),
- Ihre Rede einfach und klar strukturieren ([S. 13](#)),
- für jeden Zweck die richtige Redeformel auswählen ([S. 22](#)),
- Ihre Zuhörer gleich mit dem Einstieg auf Ihre Seite bringen ([S. 27](#)).

Redeanlass und Redeziel

Wer vor Zuhörern redet, der muss als Erstes klären, warum er spricht und was er erreichen möchte. Je nach Absicht und Zuhörerkreis können drei typische Redeformen unterschieden werden:

- 1 Überzeugungsreden (auch Meinungsrede)
- 2 Informationsreden (auch Sachvortrag)
- 3 Gelegenheitsreden

Natürlich sind zwischen diesen drei Grundtypen auch Mischformen möglich! Klären Sie frühzeitig, welche Redeform dominiert; nur so können Sie sich auch anlassgerecht vorbereiten.

Überzeugungsrede

Die Überzeugungsrede ist im beruflichen, geschäftlichen, politischen oder gesellschaftlichen Alltag die wichtigste Redeform. Sie wird immer dann gehalten, wenn es dem Redner darum geht, andere von einer Meinung zu überzeugen bzw. zu einem bestimmten Tun zu veranlassen. Statt von Überzeugungsrede wird auch von Meinungsrede gesprochen, weil der Redner immer eine vorgegebene oder eigene Meinung vertritt.

Die Überzeugungsrede hat ein Tatziel, auf das die gesamte Rede ausgerichtet wird. Die Argumentation wird in der Regel nur einseitig geführt, um dieses Ziel zu erreichen. Die Ausführungen beschränken sich auf das Wesentliche; eine breite

Erörterung von Sachinformationen könnte die Zuhörer verwirren und vom Tatziel ablenken. Am Ende der Überzeugungsrede wird ein Appell ausgesprochen.

Durch die Überzeugungsrede werden vor allem der Wille und das Gefühl der Zuhörer angesprochen.

Beispiele



Im betrieblichen Alltag

Der Sicherheitsbeauftragte sieht beim Betriebsrundgang, dass einige Mitarbeiter den vorgeschriebenen Schutzhelm nicht tragen. Er wird spontan eine kleine Überzeugungsrede halten und dazu aufrufen, künftig den Helm zu benutzen.

Im gesellschaftlichen Bereich

Die Wahlrede des Politikers ist immer eine Überzeugungsrede. Selbst wenn nicht alle Argumente überzeugen, sollen letztlich die Zuhörer dazu gebracht werden, sich bei der Wahl für die Partei des Politikers zu entscheiden.

Im Privatleben

Die Familie ist sich uneinig über das diesjährige Urlaubsziel. Jedes Familienmitglied plädiert für sein Wunschziel.

Informationsrede

Das Ziel der Informationsrede ist die Darstellung und Klärung von Sachverhalten sowie die Informations- oder Wissensvermittlung. Bei den Zuhörern wird in erster Linie der Verstand angesprochen. Die Inhalte werden (weitgehend) wertfrei dargeboten; der Redner trennt korrekt zwischen eigener Meinung und Fremdmeinung.

Beispiele



- Bei beruflichen oder wissenschaftlichen Fachvorträgen wird im Wesentlichen informiert.
- Auch in der schulischen und beruflichen Bildung wird hauptsächlich informiert. Der Ausbilder oder Lehrer muss zwar seine Schützlinge überzeugen, etwas für die Schule zu tun, aber bei den vermittelten Kenntnissen handelt es sich zumeist um eine Weitergabe von Informationen.
- Auch bei den verschiedenen Berichtsarten (Geschäftsbericht, Messebericht, Lagebericht) dominieren die informatorischen Aspekte.
- Eine Erzählung gehört ebenfalls zu den Informationsreden, denn auch hier wird in erster Linie informiert (berichtet).

Gelegenheitsrede

Im Mittelpunkt der Gelegenheitsrede steht ein bestimmter Anlass, der durch den Redner gewürdigt wird. Die Gelegenheitsrede richtet sich vor allem an Herz und Gefühl der Zuhörer, weniger an den Verstand.

Vom Gelegenheitsredner wird erwartet, dass er auf die dem Anlass entsprechende Stimmung (Trauer, Freude) eingeht. Daraus ergibt sich die Gefahr, dass viele Gelegenheitsreden sich in einer Sammlung von Floskeln erschöpfen.

Eine Gelegenheitsrede soll auf jeden Fall kurz gehalten werden. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, sind humorige Anmerkungen immer willkommen.

Beispiele



Die Anlässe für Gelegenheitsreden sind im privaten, gesellschaftlichen oder beruflichen Bereich ähnlich:

- Gäste oder Mitarbeiter werden begrüßt oder verabschiedet.
- Ehrungen (Jubiläen, Verdienste) werden vollzogen.
- Glückwünsche bei Feiern (Hochzeit, Geburtstag, Taufe, Hausbau, Examen, Betriebsjubiläum) werden ausgesprochen.

Die Bandbreite der Gelegenheitsrede erstreckt sich von der umfassenden Laudatio bis zu den wenigen „passenden Worten“, die irgendwo gesprochen werden müssen.

Stegreifrede

Die Stegreifrede ist keine eigene Redeform im bisher besprochenen Sinne. Der Begriff wird dann verwendet, wenn jemand aus der bestehenden Situation heraus, also ohne Vorbereitung, eine Rede hält. Das kann bei jeder der drei zuvor besprochenen Redeformen vorkommen. Im gegenwärtigen Sprachgebrauch wird der Begriff Stegreifrede eher für Gelegenheitsreden gebraucht. Stegreifreden über Sachthemen (Informations- oder Überzeugungsreden) werden dagegen als Statement bezeichnet. Genau genommen ist jeder Wortbeitrag im Gespräch oder in einer Diskussion eine kleine Stegreifrede. Aber diese Situation wird zumeist anders empfunden, als wenn vor einer Gruppe gesprochen werden muss. Was also tun, wenn Sie bei einer Besprechung plötzlich aufgefordert werden, zu einem bestimmten Sachverhalt ein kurzes Statement abzugeben oder wenn Sie bei einer Feier gebeten werden, „ein paar geeignete Worte“ zu sprechen?

Ordnung schaffen

Gehen Sie selbstbewusst an die Aufgabe heran und bringen Sie das Unvermeidliche in knapper Form hinter sich. Beginnen Sie nicht sofort mit dem Sprechen, sondern verschaffen Sie sich – wenn möglich – zumindest einige Minuten zur Vorbereitung (*„Bitte lassen Sie mich einen Moment nachdenken“*). Schaffen Sie Ordnung in Ihren Gedanken und halten Sie diese als Stichwörter auf einem Blatt Papier fest.

Falls Ihnen überhaupt keine Vorbereitungszeit bleibt, dann hilft es Ihnen, wenn Sie eine Gliederungshilfe auswendig kennen. Ein brauchbares Gerüst für den Gedankenaufbau beim Statement ist die Fünf-Schritte-Formel (vgl. [S. 22](#)).

Die ABBA-Formel

Für viele Gelegenheitsreden, gleichgültig ob beruflicher oder privater Natur (z.B. eine Mitarbeiterjubiläum oder eine Familienfeier) eignet sich die ABBA-Formel:

- **Anrede und Begrüßung:** Der Geehrte wird namentlich angesprochen, die übrigen Anwesenden pauschal.
- **Begründung:** Warum findet die Feier statt? Was ist der Anlass?
- **Beschreibung:** Wichtige Lebensstationen des Jubilars, Mitarbeiters, Geburtstagskindes, Braut- oder Elternpaares. (Keine komplette Vita; wenige markante Ereignisse oder überwiegend heitere Erlebnisse reichen aus).
- **Abschluss:** Gute Wünsche für die Zukunft aussprechen, evtl. verbunden mit einem Toast.

Unterschiedliche Begriffe

In den bisherigen Ausführungen haben wir je nach Anlass von Rede oder Vortrag gesprochen. Bei anderer Gelegenheit kommen die Bezeichnungen Ansprache, Referat, Vorlesung oder sogar Statement vor. Auch die Predigt und das Plädoyer gehören dazu. Und wie eben schon angesprochen, ist auch jeder Beitrag in der Diskussion oder Debatte eine kleine Rede, die aus dem Stegreif gehalten wird.

Wir wollen diese Aufzählung unterschiedlicher Bezeichnungen nicht fortsetzen. Wir werden in diesem Buch vorwiegend die Begriffe Rede oder Vortrag verwenden. Auf eine akademische Begriffsdiskussion verzichten wir. Die meisten der nachstehenden Regeln und Empfehlungen gelten, wenn nicht ausdrücklich etwas anderes gesagt wird, für alle Redesituations.

Keine Rede ohne Gliederung

Eine klare Gliederung ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg jeder Rede. Sie bringt Ordnung in die Gedanken und stellt einen logischen Aufbau sicher. Aus der Schule kennen wir noch die bekannte Dreiteilung:

- Einleitung
- Hauptteil
- Schluss

Dieses Standardschema geht auf die Antike zurück und hat sich bis heute bewährt.

Die Unterteilung in nur drei Punkte ist Grundvoraussetzung für Ihre Rede, aber für viele Themen zu grob. Eine aussagefähige Gliederung wird innerhalb dieser Hauptpunkte weiter unterteilt sein.

Einleitung

Die Einleitung dient dazu, Kontakt zu den Zuhörern herzustellen und die erforderliche Aufmerksamkeit zu wecken. Sie soll zum Thema hinführen, ohne dass der eigentliche Inhalt bereits behandelt wird.

Bei Überzeugungsreden und Sachvorträgen gehören zur Einleitung

- die Begrüßung und Anrede der Zuhörer,
- ein origineller Anfangssatz,
- die thematische Hinführung der Zuhörer zum Hauptteil.

Bei Gelegenheitsreden wird nach der Anrede im Allgemeinen der Anlass genannt.

Begrüßung und Anrede

Beginnen Sie Ihre Ausführungen immer mit einer Anrede der Zuhörer. Anrede und Begrüßung sind Ihre erste Chance, um den erforderlichen Kontakt herzustellen. Zwischen Ihnen und den Zuhörern besteht zunächst eine Art unsichtbare Barriere, die Sie möglichst schnell überwinden müssen. Dabei hilft Ihnen die richtige Anrede.

Wie die jeweils richtige Anrede lautet, hängt vom Anlass und vom Zuhörerkreis ab. „Meine Damen und Herren“ ist zwar relativ unpersönlich, aber immer korrekt. Diese Formulierung ist auf jeden Fall besser, als ohne Anrede direkt ins Thema einzusteigen. Die Anrede muss sein, die Begrüßung kann hinzukommen.

Die Zuhörer fühlen sich stärker angesprochen, wenn die Anrede deutlicher auf die Anwesenden abgestellt ist:

Beispiele



- „Liebe Mitarbeiter“ oder „Guten Tag, liebe Mitarbeiter“
- „Liebe Kollegen“
- „Liebes Brautpaar, liebe Gäste“
- „Liebe Kegelschwestern und Kegelbrüder“
- „Liebe Mitbürger“

Sollten herausragende Persönlichkeiten anwesend sein, dann sind diese zusätzlich mit Namen oder Titel (oder beidem) anzusprechen:

Beispiele



- „Sehr geehrter Herr Präsident, meine Damen und Herren“
- „Verehrter Herr Bürgermeister Schmidt, liebe Mitglieder des Gemeinderats“

Prüfen Sie genau, wer namentlich begrüßt werden muss, und vermeiden Sie zu lange Namensaufzählungen.

Wenn Sie bei der Begrüßung Namen und Titel verwenden, dann informieren Sie sich vorher genau über den richtigen

Wortlaut. Stellen Sie sicher, dass Sie den Namen richtig aussprechen, indem Sie ihn auf Ihrem Stichwortzettel notieren.

Der wichtige erste Satz

Neben der Anrede ist ein gelungener Einstieg die zweite Möglichkeit, um die Anfangsbarriere zu überwinden. Mit Einstieg meinen wir hier den ersten Satz nach der Anrede. Es hängt zu einem großen Teil von der Wirkung dieses Einstiegssatzes ab, ob die Zuhörer an Ihren weiteren Ausführungen interessiert sind und sich darauf konzentrieren.

Ein misslungener, langweiliger Einstieg birgt die Gefahr, dass die Zuhörer bereits hier abschalten und sich gelangweilt zurücklehnen. Wegen der Bedeutung für den Redeerfolg haben wir verschiedene Einstiegsmöglichkeiten in einem eigenen Kapitel dargestellt.

Hinführung zum Thema

Nach Begrüßung, Anrede und Einstiegsformulierung muss der Redner die Zuhörer zum eigentlichen Thema hinführen. Bei Sachvorträgen und Überzeugungsreden sind die folgenden Möglichkeiten häufig anzutreffen:

- Hinweis auf das Ziel des Vortrags,
- Abgrenzung des Themas,
- Darlegung der Gliederung,
- Thesen werden formuliert,
- Hinweis auf das weitere Vorgehen.

Orientierung an den Zuhörern

Denken Sie daran, einen Einstieg zu wählen, der die Zuhörer interessiert. Viele Redner gehen von der eigenen Interessenslage aus. Deckt sich diese aber mit den Erwartungen der Zuhörer? Durch die Einleitung soll die Aufmerksamkeit der Zuhörer für die weiteren Ausführungen geweckt werden. Das wird nur gelingen, wenn Sie den Zuhörern entsprechende Anreize bieten. Überprüfen Sie deshalb die Wirkung Ihrer Einleitung, indem Sie sich gedanklich in die Situation Ihrer Zuhörer versetzen.

Eigene Vorstellung kurz halten

Bei Fachvorträgen kann es vorkommen, dass sich der Redner auch selbst kurz vorstellen muss. Wie umfangreich diese Vorstellung sein muss, hängt von der jeweiligen Situation ab. Die Bandbreite möglicher Informationen kann sich vom Namen, über Herkunft, das vertretene Unternehmen, die heutige Rolle bis zu einem kurzen Lebenslauf erstrecken. Die Angaben zur eigenen Person sollten allerdings so knapp wie möglich gehalten werden. Die Zuhörer wollen zwar wissen, wer vor ihnen steht, aber sie sind in erster Linie wegen des Sachproblems gekommen.

Keine unnötige Verzögerung

Kommen Sie schnell zur Sache und vermeiden Sie Aussagen, die nicht zum Thema gehören: „Bevor ich zum Thema unseres heutigen Treffens komme, will ich noch kurz erwähnen ...“

Solche Formulierungen sollten nicht vorkommen. Die Zuhörer sind wegen eines ganz bestimmten Themas gekommen; riskieren Sie nicht, dass das Interesse verloren geht, bevor Sie überhaupt damit begonnen haben.

Und noch ein wichtiger Hinweis: Versprechen Sie durch die Einleitung nicht mehr, als Sie in den folgenden Ausführungen halten können.

Hauptteil

Die Kerngedanken gehören in den Hauptteil. Bei Überzeugungsreden und Sachvorträgen werden Informationen, Meinungen und Gegenmeinungen, Beweise, Beispiele und Vergleiche dargelegt. Bei der Gelegenheitsrede umfasst der Hauptteil die anlassbezogene Würdigung einer oder mehrerer Personen (Geburtstag, Jubiläum, Taufe, Hochzeit) oder Ereignisse (Richtfest, Abitur). Der Hauptteil muss nochmals sinnvoll untergliedert werden. Das kann nach logischen oder nach psychologischen Gesichtspunkten geschehen.

Die logische Gliederung zielt mehr auf die sachlichen Aspekte ab, während die psychologische Gliederung mehr auf Spannung und Steigerung ausgerichtet ist.

Die beiden Prinzipien sind jedoch nicht als Gegensatz zu verstehen. Die folgenden Beispiele zeigen, dass sehr oft beide Ansätze in einer Gliederung erkennbar sind.

Ihrer Phantasie bei der Gliederung sind jedenfalls keine Grenzen gesetzt. Die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer ist Ihnen sicher, wenn diese eine bestimmte Ordnung in Ihren Gedan-

ken erkennen und der Aufbau zusätzlich spannungssteigernd gestaltet wird.

Beispiele



Wir haben aus der Vielzahl möglicher Gliederungen einige Beispiele ausgewählt, die in der Redepraxis besonders häufig verwendet werden:

- Gestern – heute – morgen,
- Zielsetzung – Planung – Durchführung – Kontrolle,
- Vom Einzelnen zum Ganzen (oder umgekehrt),
- Vom Einfachen zum Schwierigen,
- Vom Allgemeinen zum Besonderen,
- Ursache – Wirkung – Lösung,
- Ist – Soll – Analyse,
- Pro – Contra – Fazit,
- Problem – Ursachen – Lösungsmöglichkeiten,
- Vom Beginn bis heute.

Schluss

Was der Zuhörer zuletzt hört, wirkt am längsten nach. Deshalb wird der Schluss als Aufruf, Ansporn oder Aufforderung zum Handeln knapp und einprägsam formuliert.

Bei der Gelegenheitsrede werden häufig gute Wünsche für die weitere Zukunft des (der) Geehrten ausgesprochen. Auch eine Aufforderung an alle Anwesenden zu einer gemeinsamen Aktion (Glas heben, gemeinsam singen) ist üblich.

Bei Überzeugungsreden und Sachvorträgen gibt es viele Möglichkeiten. Der Schluss soll zwar auf den Hauptteil Bezug

nehmen, aber er darf auf keinen Fall nochmals alle vorgetragenen Gedanken wiederholen.

Beispiele



Folgendes kommt besonders häufig vor:

- Ein Fazit wird gezogen.
- Zusammenfassung der Kernaussagen in Thesen.
- Denkanstöße werden gegeben.
- Ausblick auf das weitere Vorgehen.
- Eine kleine Geschichte oder ein gelungenes Zitat wird vorgelesen.
- Aufgaben werden verteilt.
- Die Einstiegsthese wird nochmals wiederholt und bestätigt.
- Wünsche oder Hoffnungen werden ausgesprochen.
- Ein Appell wird ausgesprochen.

Rechtzeitig aufhören

In der Kürze liegt die Würze! Wer kennt diesen Spruch nicht? Aber wird nicht gerade beim Reden häufig dagegen verstößen? Insbesondere Redner, die sich in einem Thema sehr gut auskennen, nehmen das Fazit oft zum Anlass, um nochmals Gründe und Beispiele nachzuschieben. Das hätte aber im Hauptteil geschehen müssen. Alles, was jetzt noch gesagt wird, entwertet die bisherigen Ausführungen.

Auch ein 5000-Meter-Läufer kehrt vor dem Ziel nicht noch einmal um. Wer einmal auf die Zielgerade eingebogen ist, versucht das Ziel so schnell wie möglich zu erreichen. Wenn die Zuhörer merken, dass der Redner den Schluss ansteuert,

oder wenn dieser sogar angekündigt wird, dann steigt die Aufmerksamkeit nochmals. Nutzen Sie dies und sprechen Sie den wohlüberlegten Schluss auch aus!



Beachten Sie die richtige Gewichtung

Eine häufige Frage richtet sich auf das Verhältnis von Einleitung, Hauptteil und Schluss zueinander. Bei Überzeugungsreden und Sachvorträgen kann als Faustregel für die Relation zwischen den drei Gliederungsteilen gelten:

- Einleitung: 10 – 15 %
- Hauptteil: 75 – 85 %
- Schluss: 5 – 10 %

Bei Gelegenheitsreden wird die Einleitung oft kürzer sein.

Verwenden Sie Redeformeln

Die Gliederung in Einleitung – Hauptteil – Schluss ist grundsätzlich richtig. Sie muss aber bei der praktischen Anwendung auf den Redeanlass und Zuhörerkreis zugeschnitten werden. Je nach Umfang eines Vortrags kann jeder der drei Hauptpunkte nochmals untergliedert werden. In der Praxis haben sich unter der Bezeichnung „Redeformel“ zahlreiche, bewährte Standardgliederungen herausgebildet, die alle drei Redeteile berücksichtigen.

Nachfolgend werden drei besonders verbreitete Redeformeln vorgestellt. Wir empfehlen, zumindest die Fünf-Schritte-Formel auswendig zu lernen oder als Notiz mit sich zu führen. Sie haben dann für alle Gelegenheiten ein Schema parat, an dem Sie sich orientieren können.

Der Redner muss drei Dinge beachten: was er vortragen will, in welcher Reihenfolge und auf welche Weise. (Cicero)

Fünf-Schritte-Formel

Dies ist die bekannteste Redeformel. Sie wurde ursprünglich für den einfachen Überzeugungsvortrag entwickelt. Sie kann jedoch auch beim Sachvortrag und bei der Gelegenheitsrede eingesetzt werden. Wegen ihrer Kürze eignet sie sich besonders dann, wenn Sie spontan sprechen müssen (z. B. bei einem Diskussionsbeitrag oder auf einer Veranstaltung). In der Literatur findet sich die Fünf-Schritte-Formel in verschiedenen Ausprägungen. Wir schlagen folgende Variante vor:

Fünf-Schritte-Formel



1 Interesse wecken.



2 Sagen, worum es geht.



3 Begründen und Beispiele bringen.



4 Fazit ziehen.

5 Aufforderung zum Handeln.

Die beiden ersten Schritte entsprechen der Einleitung. Der Redner muss die Aufmerksamkeit der Zuhörer wecken und er muss nochmals darlegen, worum es in den folgenden Ausführungen geht. Das Ziel des Vortrags, die Meinung oder der Standpunkt des Redners oder eine bestimmte These werden genannt. In diesem Schritt wird der Zweck des Vortrags verdeutlicht, deshalb wird dieser Teil der Gliederung auch als Zwecksatz bezeichnet. Der Schritt „Begründen und Beispiele bringen“ entspricht dem Hauptteil. Hier wird die im zweiten Schritt genannte Meinung begründet und mit Beispielen untermauert. Nach einem Fazit (Schritt 4) bildet ein Appell (Schritt 5) den Abschluss.

Beispiel



Nehmen wir an, ein Bewohner einer stark befahrenen Wohnstraße spricht sich auf einer Versammlung der Anlieger für eine Umwandlung in eine Spielstraße aus.

- 1 Allein im letzten Halbjahr hat es vier Unfälle gegeben.
- 2 Der Verkehr in unserer Straße muss eingeschränkt werden.
- 3 Autos und Motorräder fahren zu schnell- viele Anwohner mit Kindern- weitere Gründe und Beispiele.

- 4 Eine Lösung sehe ich nur in einer Temporeduzierung durch Umwandlung in eine Spielstraße.
- 5 Unterstützen Sie eine Unterschriftenaktion.

Problemlösungsformel

Die Problemlösungsformel ist eine Weiterentwicklung der Fünf-Schritte-Formel. Sie eignet sich dann, wenn für ein vorliegendes Problem unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Im Rhetorikseminar fühlten sich vor allem Teilnehmer aus technischen und naturwissenschaftlichen Berufen von dieser Möglichkeit besonders angesprochen.

Problemlösungsformel

-  1 Interesse wecken.
-  2 Problem darlegen.
-  3 Ziel, um das Problem zu lösen.
-  4 Lösungsvorschläge und deren Bewertung.
-  5 Entscheidung für eine Lösungsvariante.
- 6 Aufforderung zum Handeln.

Die beiden ersten Schritte decken sich mit der Fünf-Schritte-Formel. In Schritt 3 wird ein eindeutiges Ziel formuliert, um das in Schritt 2 genannte Problem zu lösen. Im vierten Gliederungsschritt werden unterschiedliche Lösungsvorschläge vorgestellt und hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile unter-

sucht und bewertet. Dabei bildet das in Schritt 3 genannte Ziel den Orientierungsmaßstab. Die Entscheidung für die beste Lösungsvariante erfolgt in Schritt 5. Den Abschluss bildet wieder der übliche Appell.

Beispiel



In einem Unternehmen sind die Umsätze stark zurückgegangen; der Chef spricht zu seinen Mitarbeitern:

- 1 Liebe Mitarbeiter, ab sofort wird jeder von uns weniger Geld in der Tasche haben.
- 2 Der Umsatz im letzten Halbjahr ist stark zurückgegangen.
- 3 Wir sollten alle Anstrengungen darauf richten, das alte Umsatzniveau wieder zu erreichen.
- 4 Folgende Möglichkeiten stehen uns zur Verfügung:
 - (a) Preissteigerungen; Vor- und Nachteile,
 - (b) Qualitätsverbesserungen; Vor- und Nachteile,
 - (c) neue Werbekonzeption; Vor- und Nachteile.
- 5 Ich bin der Meinung, wir sollten Vorschlag (c) als ersten verwirklichen.
- 6 Beginnen Sie sofort damit, Ideen zum Vorschlag (c) zu entwickeln.

Pro-und-Contra-Formel

Auch diese Gliederung ist eine Weiterentwicklung der Fünf-Schritte-Formel. Sie kommt dann infrage, wenn zwei konträre Positionen einander gegenüberstehen (z. B. für oder gegen Kernkraft).

Pro-und-Contra-Formel

-  1 Interesse wecken.
-  2 Problem definieren.
-  3 Gegenposition darstellen.
-  4 Hauptargumente der Gegenseite entkräften.
-  5 Eigene Position formulieren.
-  6 Eigene Position überzeugend begründen.
-  7 Fazit ziehen (Folgerungen).
-  8 Aufforderung zum Handeln.

Auch hier entsprechen die beiden ersten Schritte der Fünf-Schritte-Formel. Als Nächstes wird die Meinung der Gegenseite dargestellt (Schritt 3) und versucht deren Hauptargumente zu entkräften (Schritt 4). Erst danach folgt in Schritt 5 die eigene Meinung. Diese wird in Schritt 6 ausführlich und überzeugend mit Argumenten untermauert. Das Fazit in Schritt 7 fällt natürlich zu Gunsten der eigenen Position aus. Den Abschluss bildet wiederum der bereits bekannte Appell.

Beispiel



Um die breiten Einsatzmöglichkeiten zu verdeutlichen, haben wir hier ein Beispiel aus dem familiären Bereich gewählt. In einer Familie (Vater, Mutter, Tochter) wird über die Anschaffung eines Hundes diskutiert.

- 1 Wir wissen, dass jeder von uns ein Hundeliebhaber ist.
- 2 Aber haben wir auch genug Zeit, einen jungen Hund ausreichend zu betreuen?

- 3 Ihr beiden (Mutter und Tochter) habt zugesagt, dass jeder einmal am Tag einen Spaziergang übernehmen wird.
- 4 Aber habt Ihr auch daran gedacht, dass der Hund regelmäßig, auch bei schlechtem Wetter, raus muss?
- 5 Ich bin der Meinung, wir haben alle drei täglich zu viele andere Verpflichtungen.
- 6 Vater und Mutter sind berufstätig, Tochter hat Schule.
- 7 Ich bin sicher, dass nach der Anfangsbegeisterung die Bereitschaft zum Spaziergang stark nachlassen wird.
- 8 Wir sollten deshalb die Diskussion um die Anschaffung eines jungen Hundes beenden.

Diese Pro-und-Contra-Formel enthält in stärkerem Maß als die beiden ersten Reformeln taktische Elemente. Durch die Darstellung der Meinung der Gegenseite wird dem Zuhörer der Eindruck einer gewissen Fairness vermittelt. Durch die gewählte Reihenfolge wird die eigene Meinung nach der Gegenmeinung erläutert. Was aber zuletzt gesagt wird, bleibt besser haften.

Interesse wecken durch einen gelungenen Einstieg

Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen. (*Aristoteles*)

Das vorstehende Zitat ist nicht wörtlich im mathematischen Sinn zu verstehen. Aber es verweist auf ein rhetorisches Kernproblem, das von vielen Rednern unterschätzt wird.

Der Erfolg vieler Vorträge hängt von einem gelungenen Beginn ab. Durch einen originellen Einstieg werden die Zuhörer

neugierig und wenden ihre Aufmerksamkeit schnell dem Redner zu.

Warum ist der Einstieg so wichtig?

Ein geglückter Einstieg kann folgende Aufgaben erfüllen:

- Sie wecken bei Ihren Zuhörern Interesse für Ihre weiteren Ausführungen.
- Sie stellen schnell den notwendigen Kontakt zu den Zuhörern her.
- Sie leiten elegant zum eigentlichen Thema hin, ohne mit der Tür ins Haus zu fallen.
- Sie überwinden eine evtl. vorhandene Anfangsspannung schneller, wenn Sie merken, dass Sie bei Ihren Zuhörern ankommen.

Zahlreiche Einstiegsmöglichkeiten

Mit Einstieg meinen wir den ersten Satz nach der Begrüßung und Anrede. Grundsätzlich ist jeder Einstieg richtig, wenn er die vorstehenden Ziele erfüllt und der jeweiligen Redesituation angemessen ist. Je origineller allerdings Ihr Einstieg ist, umso größer ist die Chance, die Zuhörer sofort für Ihr Thema zu gewinnen. Prüfen Sie, ob sich einer der folgenden Vorschläge für Ihr Thema bzw. Ihren Zuhörerkreis eignet.

Gemeinsamkeit mit den Zuhörern herstellen

Diese Variante eignet sich vor allem dann, wenn Zuhörer mit abweichenden, sehr unterschiedlichen Auffassungen zusam-

menkommen. Ein Hinweis auf gleiche Probleme oder Interessen, die gleiche Herkunft oder die Zugehörigkeit zur gleichen Berufsgruppe oder ein gemeinsames Erlebnis können hier angesprochen werden.

Wenn Sie diese Variante verwenden, dann werden die Wörter „wir“ oder „uns“ in Ihrer Einleitung vorkommen.

Beispiele



Wir alle zahlen viel zu viel Steuern!

Die Verkehrssituation in unserem Wohnbezirk geht uns alle an!

Wir bilden bei der Entlohnung wieder einmal das Schlusslicht!

Sachlicher, ernster Anfang

Dies ist eine besonders seriöse Einstiegsvariante: Der Hinweis auf ein Gegenwartsproblem, auf aktuelle Daten oder Statistiken, die natürlich einen Bezug zum Thema haben müssen.

Beispiele



Bei einem Vortrag über „Geschwindigkeitsbegrenzungen auf Autobahnen“ könnte z. B. auf die Zahl der Verkehrsunfälle im letzten Jahr verwiesen werden:

„Jährlich sterben auf deutschen Autobahnen ...“

Die schlechte Konjunkturlage, die leeren öffentlichen Kassen, die rückläufigen Auftragseingänge, die hohe Arbeitslosenzahl kämen bei entsprechenden Fachthemen infrage.

Persönliche Erlebnisse oder Erfahrungen

Bei dieser Möglichkeit ist es wichtig, dass Sie den Bezug zum Thema nicht verlieren. Die Zuhörer dürfen nicht mit persönlichen Problemen gelangweilt werden.

Beispiele



Nochmals das Thema „Geschwindigkeitsbegrenzungen auf Autobahnen“. Es ist durchaus denkbar, dass der Redner beginnt „Heute morgen beim Herfahren konnte ich beobachten ...“

Bei einem Vortrag gegen den hohen Alkoholkonsum ist es möglich, auf eigenes früheres Fehlverhalten hinzuweisen: „Noch vor vier Jahren waren einige Bierchen am Abend für mich eine Selbstverständlichkeit.“

Zuhörerkompliment

Das Zuhörerkompliment war der klassische Beginn der Rhetoren im alten Rom. Der Redner hatte zunächst etwas Positives, Freundliches zu sagen, das ihm die Zustimmung seiner Zuhörer sicherte.

Heute sehen wir dies etwas anders; die Gefahr eines billigen Kompliments als Mittel zum Zweck ist nicht zu übersehen. Oder ist es für Sie noch glaubhaft, wenn Sie zum soundsovielen Mal hören, dass sich der Redner freut, gerade vor diesem netten Zuhörerkreis sprechen zu dürfen? Der Politiker auf Wahlreise freut sich z. B. um 10 Uhr bei den lieben Bürgern von X-Stadt zu sein, um 11 Uhr erzählt er dasselbe in Y-Stadt und um 12 Uhr in Z-Stadt.

Damit soll nicht gesagt sein, dass diese Einleitung falsch ist. Wenn sie ehrlich empfunden wird und nichtssagende Floskeln vermieden werden, dann ist das eine akzeptable Möglichkeit.

Beispiele



„Ich freue mich, dass Sie zu so ungewöhnlicher Stunde hierher gefunden haben.“

„Durch die Teilnahme an der heutigen Veranstaltung beweisen Sie Ihr Engagement in dieser Angelegenheit.“

Vergleiche herstellen

Auch dies ist eine sehr sachliche Variante. So kann z. B. die heutige Situation mit früher verglichen werden. Oder wir (unser Betrieb, unsere Abteilung, unser Land usw.) vergleichen uns mit anderen. Auch unterschiedliche Problemlösungen sind als Vergleichsgegenstand denkbar.

Beispiele



„Im Gegensatz zu den Kollegen im Außendienst verdienen wir im Innendienst nur ...“

„Vor dem Bau der Umgehungsstraße hatten wir zwar viel Verkehr, aber auch viele Kunden. Heute dagegen haben wir ...“

Hilfsmittel und Anschauungsmaterial einsetzen

An diese Möglichkeit erinnern Sie sich noch aus der Schulzeit. Im Chemieunterricht wurde zunächst ein Versuch durchgeführt, danach wurde darüber gesprochen. Auf Ihre Redesituation übertragen bedeutet das z. B. das Einspielen

eines Films, eine technische Demonstration, aber auch das Vorzeigen von Mustern, Modellen oder Katalogen. In diese Kategorie gehören alle Möglichkeiten, bei denen am Anfang eine Aktion steht. Besonders erfolgreich erweisen sich Situationen, bei denen die Zuhörer etwas tun können.

Beispiel



Bei einem Vortrag über gesunde Ernährung lässt der Redner zunächst einen Korb mit Äpfeln kreisen, aus dem sich die Zuhörer bedienen.

Historische Einleitung

Vorsicht bei dieser Variante. Historisch muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass Sie mit Adam und Eva beginnen. Aber ein Rückgriff auf Geschehnisse von früher ist auch nicht ausgeschlossen. Die vergangenheitsorientierte Einleitung ist vor allem bei vielen Gelegenheitsreden beliebt.

Beispiele



Nochmals das Thema „Geschwindigkeitsbegrenzungen auf Autobahnen“. Es geht sicherlich nicht am Thema vorbei, wenn der Redner wie folgt beginnt: „Als Bertha Benz vor 110 Jahren die erste Autofahrt von Mannheim nach Pforzheim machte, kannte sie dieses Problem noch nicht.“

Beim zwanzigjährigen Betriebsjubiläum eines Mitarbeiters könnte z. B. mit dem Hinweis begonnen werden: „Einige von uns erinnern sich noch daran, wie Karl Müller als Lehrling bei uns anfing.“ Auch beim Vereinsjubiläum ist der Rückblick der typische Einstieg.

Rhetorische Frage

Die rhetorische Frage hat sich beim Einstieg ebenso bewährt wie als rhetorisches Mittel innerhalb des Vortrags. Sie beantwortet sich entweder durch die weiteren Ausführungen von selbst oder wird vom Redner beantwortet. Sie lässt sich nahezu bei jedem Informations- und Überzeugungsvortrag einsetzen.

Formulieren Sie einfach einen bestimmten Aspekt (Gedanken) des Themas als rhetorische Frage. Durch die Frageform werden die Gedanken der Zuhörer sofort in das Thema hineingezogen.

Beispiele



Beim Thema „Gesunde Ernährung“ könnte die Frage lauten:
„Essen wir nicht alle viel zu viel Fett?“

Das Thema „Verkehrssituation im Wohnbezirk“ könnte mit der Frage begonnen werden: „Wie lange müssen wir uns das noch gefallen lassen?“

Vorsicht bei direkten Fragen

Im Gegensatz zur rhetorischen Frage ist die direkte Frage an die Zuhörer mit Risiko verbunden. Es kann sein, dass die Frage unbeantwortet bleibt oder dass die falsche Antwort gegeben wird. Manche Redner sichern sich gegen diese beiden Gefahren dadurch ab, dass sie vorher mit einem Teilnehmer die erwünschte Antwort absprechen.



Einstieg mit Humor

Diese Möglichkeit wird leider im deutschen Sprachbereich viel zu wenig genutzt. Bei wissenschaftlichen und Fachvorträgen ist Humor sogar fast verpönt. Warum eigentlich? Ein Zuhörer, der zunächst einmal schmunzelt, kann sich dennoch intensiv mit den nachfolgenden wissenschaftlichen Ausführungen auseinandersetzen.

Natürlich sind keine abgedroschenen Witze gefragt. Eine passende Anekdote oder ein guter Anfangsgag schaden dagegen nicht.

Beispiel



Ein Vortrag gegen das Rauchen wurde mit folgender Geschichte begonnen: Der eben eingelieferte Infarktpatient wird vom aufnehmenden Arzt gefragt: „Rauchen Sie?“ Antwort des Patienten: „Nicht mehr!“ Arzt: „Seit wann?“ Patient: „Seit einer Stunde!“

Weitere Möglichkeiten

- Anknüpfen an einen Vorredner:
„Wie Herr Meier vorhin bereits ausführte ...“
- Das aktuelle Geschehen der letzten Tage wird aufgegriffen:
„Heute konnten wir als Schlagzeile in den Tageszeitungen lesen ...“
- Neuere Erkenntnisse werden herangezogen:
„Eine Untersuchung über die Auswirkungen des passiven Rauchens hat gezeigt ...“
- Die unter den Zuhörern vorherrschende Stimmung wird angesprochen:
„Die Autofahrer trifft es wieder einmal besonders hart.“
- Ein Zitat als Einleitung:
Ein Vortrag über „Freies Reden“ wird mit dem Zitat eröffnet: „Dichter werden geboren, Redner werden gemacht.“
- Eine Problemlösung wird versprochen:
„In einer Stunde wird Übergewicht für Sie kein Thema mehr sein!“

Auf einen Blick: Zuhörerorientiert sprechen

- Klären Sie frühzeitig für sich, welches Ziel Sie mit Ihrer Rede verfolgen: Wollen Sie informieren, überzeugen oder anlassbedingt mit ein paar Worten das Gefühl der Zuhörer ansprechen?
- Wenn Sie Ihre Rede vorbereiten, gliedern Sie diese immer in Einleitung, Hauptteil und Schluss.
- Zur Einleitung gehören Begrüßung und Anrede, ein origineller Anfangssatz sowie die Hinführung zum Hauptteil.
- Ein gelungener Einstieg ist der halbe Erfolg! Bereiten Sie ihn gut vor, denn damit wecken Sie das Interesse Ihrer Zuhörer – oder eben nicht. Wählen Sie den Einstieg passend zum Redeanlass aus.
- Je nach Redeanlass und -ziel gliedern Sie den Hauptteil nach logischen oder psychologischen Gesichtspunkten.
- Der Schluss wirkt am längsten nach! Er soll kurz und prägnant sein und er soll nicht die Gedanken des Hauptteils wiederholen, sondern die Zuhörer darüber hinaus führen, etwa durch ein Fazit oder einen Ausblick.
- Die Fünf-Schritte-Formel ist die wichtigste Hilfe für die Vorbereitung. Für spezielle Reden können Sie die Problemlösungsformel sowie die Pro-und-Contra-Formel verwenden.

Hilfsmittel einsetzen

Für die Vorbereitung und für den Vortrag selbst stehen Ihnen einige Hilfsmittel zur Verfügung.

In diesem Kapitel lesen Sie,

- wie Sie Ihre Rede mit Hilfe eines Stichwortmanuskripts perfekt vorbereiten und halten ([S. 38](#)),
- wie Sie mit Weißwandtafel, Pinnwand und Flipchart arbeiten ([S. 53](#)),
- wie Sie Folien vorbereiten und den Beamer bei der Präsentation einsetzen ([S. 55](#)).

Sicherheit durch ein Stichwortmanuskript

Wer kennt nicht den Redner, der nur auf sein Manuskript blickt? Vielleicht fährt er auch noch mit dem Finger die Zeilen entlang, um diese auf keinen Fall aus den Augen zu verlieren. Dieser Redner kommt nicht an bei seinem Publikum. Er hat keinen Blickkontakt und kann demnach auch die Reaktionen seiner Zuhörer nicht wahrnehmen und darauf reagieren.

Wer überzeugen möchte, muss frei sprechen

Frei sprechen meinen wir im doppelten Sinne. Zum einen frei vor den Zuhörern sprechen, also ohne sich hinter einem trennenden Tisch oder Pult zu verstecken. Ein Redner, der frei vor seinen Zuhörern steht, vermittelt dem Zuhörer den Eindruck, dass er sich seiner Sache sicher ist. Wenn ein Pult oder Tisch nicht zu vermeiden sind, dann achten Sie zumindest darauf, dass Ihr Oberkörper darüber hinausragt. Wer sich völlig hinter dem Pult versteckt, verschenkt die gesamten körpersprachlichen Wirkungsmöglichkeiten. Zum Zweiten bedeutet frei sprechen, dass Sie Ihre Gedanken frei und spontan formulieren. Damit ist nicht auswendig sprechen gemeint. Frei sprechen im hier verstandenen Sinne bedeutet vielmehr, nach wohl überlegten und gegliederten Stichworten zu sprechen.

Das, was Sie sagen möchten, haben Sie sich vorher genau überlegt und festgehalten, aber grundsätzlich nur in Form von Stichworten und nicht als voll ausgearbeitetes Manuskript.

Vorteile des Stichwortredens

- Sie vergessen nichts, denn alles, was Sie vortragen wollen, steht kurz und richtig gegliedert auf dem Stichwortzettel.
- Die endgültige Formulierung erfolgt spontan und wirkt damit wesentlich überzeugender als ein voll ausgearbeitetes Manuskript, das vorgelesen wird.
- Die Formulierungen können leichter an die aktuelle Situation angepasst werden (z. B. können Sie die Schwerpunkte aufgrund der Reaktionen der Zuhörer anders setzen).
- Fragen oder Zwischenbemerkungen der Zuhörer können beantwortet werden, ohne aus dem Konzept zu kommen.
- Die Redezeit kann bei Bedarf problemlos verkürzt werden (z. B. können Sie etwas weglassen, wenn Sie merken, dass dies schon bekannt ist, oder wenn wegen eines verspäteten Beginns die Redezeit verkürzt wird).

Der perfekte Stichwortzettel

Die folgenden Empfehlungen haben sich in der Praxis bewährt. Sie stellen sicher, dass Sie alle genannten Vorteile des Stichwortredens nützen können und lassen dennoch genügend Spielraum für eigene Gestaltungsvarianten.

Größe

In der Praxis treffen Sie alle denkbaren Varianten an: Vom verschämt in der Handmulde verborgenen „Spickzettelchen“ in der Größe einer Visitenkarte bis zum großformatigen Bogen. Bewährt hat sich das DIN-A6-Format (Postkartengröße);

manche Rhetoriktrainer empfehlen auch DIN-A5-Format. Ist der Zettel kleiner, passt zu wenig darauf oder die Stichworte werden teilweise von der Hand verdeckt. Zu große Stichwortzettel wirken zu plakativ und bergen die Gefahr, dass zuviel aufgeschrieben wird oder sogar ein voll ausgearbeitetes Manuskript daraus wird.

Stichwortzettel in Postkartengröße oder ähnlichem Format (z. B. Pinnwandkarten) können in die Jackentasche oder eine Handtasche gesteckt werden, ohne dass sie gefaltet werden müssen. Das Beispiel Pinnwandkärtchen gibt schon einen Hinweis, dass mit Stichwortzettel nicht zwangsläufig dünnes Papier gemeint ist. Ein einigermaßen festes Papier oder ein dünner Karton sollten es schon sein. Außerdem sollte das Papier blendfrei sein (z. B. kein Faxpapier).

Je Zettel nur ein oder zwei Hauptgedanken

Viele Redner schreiben ihre Stichwortzettel viel zu voll. Das erschwert das Ablesen der Stichworte und macht es unmöglich, nach Fertigstellung des Manuskripts noch etwas hinzuzufügen. Wenn Sie nur ein oder zwei Hauptgedanken und zusätzlich die entsprechenden Untergedanken aufnehmen, dann bleibt genügend Raum für spätere Ergänzungen.

Groß und deutlich schreiben

Zu voll geschriebene Zettel sowie eine schlechte und zu kleine Schrift sind nach den Erfahrungen des Autors zwei besonders häufig vorkommende Fehler. Die Bedeutung eines gut vorbereiteten Stichwortmanuskripts wird vielfach unter-

schätzt. Das haben in den Rhetorikseminaren viele Teilnehmer bestätigt, nachdem sie in den Übungen Probleme mit ihrem Manuskript hatten. Beim Vortrag kommt es darauf an, durch einen kurzen Blick auf den Zettel das nächste Stichwort zu erfassen und danach wieder den Blickkontakt zu den Zuhörern herzustellen. Das wird nur bei ausreichend großer und deutlicher Schrift möglich sein. Außerdem darf nicht zu viel auf den Zetteln stehen. Machen Sie sich die Mühe und schreiben Sie bei der Vorbereitung die missglückten Zettel ein zweites Mal; Sie werden im Vortrag dafür dankbar sein.

Nur einseitig beschriften

Ein Stichwortmanuskript besteht in der Regel nicht nur aus einem Zettel. Einseitig beschriebene Stichwortzettel brauchen Sie nicht umzudrehen, das erleichtert die Handhabung. Bei einem Stapel von Stichwortzetteln legen Sie den jeweils abgehandelten Zettel am Stapel hinten an, sodass auch die Reihenfolge immer erhalten bleibt. Falls erforderlich (z. B. wegen einer Zwischenfrage) können Sie leichter auf frühere Zettel zurückgreifen.

Fortlaufend nummerieren

Diese Empfehlung spricht für sich selbst. Die Nummerierung ist im Sinne der Ordnung erforderlich. Wenn Sie alle Zettel durchnummierter haben und nachträglich noch weitere Zettel einfügen wollen, dann ist dies mit a,b-Seiten ohne weiteres möglich.

Regieanweisungen aufnehmen

Sie sind der Regisseur Ihres Vortrags. Durch Regieanweisungen stellen Sie sicher, dass Sie nichts von dem vergessen, woran Sie neben dem Vortragen Ihrer Gedanken denken müssen. Der Begriff ist in diesem Zusammenhang im doppelten Sinne zu verstehen. Regieanweisungen können sich aus dem Inhalt Ihres Vortrags ergeben oder sie richten sich an die eigene Person. Beispiele für inhaltlich bedingte Regieanweisungen sind:

- „Teilnehmer fragen“: Durch diesen Hinweis werden Sie daran erinnert, dass Sie an dieser Stelle den Monolog unterbrechen wollen, um die Zuhörer nach deren eigenen Erfahrungen oder Meinungen zu fragen.
- „Tabelle verteilen“: Es wäre schade, wenn Sie mit viel Mühe eine Tabelle vorbereitet haben und im Eifer des Vortrags vergessen würden, diese zum richtigen Zeitpunkt zu verteilen. Die Vorbereitung wäre umsonst, und den Zuhörern würde eine wichtige Information vorenthalten.
- „Folie auflegen“: Folien oder andere vorbereitete Hilfsmittel werden durch einen entsprechenden Hinweis im Manuskript nicht vergessen.

Regieanweisungen an die eigene Person können helfen, eigene Schwächen (Fehler) zu vermeiden und die rhetorischen Mittel richtig einzusetzen.

- Durch Farbmarkierungen kennzeichnen Sie wichtige Gedanken, die sie sprachlich hervorheben möchten (lauter, langsamer, Pause).

- Wer weiß, dass er unruhig steht, schreibt sich auf jeden Stichwortzettel (mit anderer Farbe als die übrigen Stichworte) einen entsprechenden Hinweis.
- Durch ein gemaltes Auge oder das Wort „Blick“ erinnern Sie sich daran, den Blickkontakt nicht zu vergessen.
- Der Schnellsprecher wird sich durch den Hinweis „langsam“ an dieses Problem erinnern.
- Engen Sie sich nicht zu sehr ein, indem Sie einzelne Reaktionen notieren (z. B. Faust ballen, lachen, Dr. Huber anschauen), die Sie an einer ganz bestimmten Stelle Ihres Vortrags einbringen wollen. Das könnte gekünstelt wirken.

Durch Regieanweisungen sind Schwierigkeiten beim Reden nicht sofort behoben, aber sie werden mit jedem weiteren Redeauftritt geringer.

Im Rhetorikseminar hat die konsequente Anwendung dieser Methode bei nur fünf bis sechs Redeauftritten den meisten Teilnehmern geholfen, um z. B. ein hartnäckiges „äh“ weitgehend verschwinden zu lassen oder den anfangs fehlenden Blickkontakt herzustellen.

Beispiel für einen Stichwortzettel



1. Hauptstichwort	Unterstichwort Unterstichwort (Regieanweisung)	Zeit/Seite
2. Hauptstichwort	Unterstichwort Unterstichwort Unterstichwort	Zeit

Redezeit einhalten durch Zeithinweise

Auch der Vermerk von Zeithinweisen im Manuskript zählt zu den Regieanweisungen. Wenn sie notieren, wo Sie nach 10, 20, 30 Minuten sein wollen, dann können Sie bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern. Wer bei einem einstündigen Vortrag nach 50 Minuten zum ersten Mal auf die Uhr sieht und feststellt, dass er gerade die Einleitung abschließt, der wird es in der vorgesehenen Zeit nicht mehr schaffen.

Namen, Zahlen und Zitate wörtlich aufschreiben

Keine Regel ohne Ausnahme! Das gilt auch für die Empfehlung, nur Stichworte aufzunehmen. Eine erste Abweichung ist bei Namen, Zahlen und Zitaten möglich. Die Gefahr sich zu versprechen ist geringer, wenn Sie Namen und Zahlen vollständig aufzuschreiben. Bei Zitaten kommt es zumeist auf die exakte Formulierung an. Beim Zitat im Fachvortrag verlangt dies die wissenschaftliche oder fachliche Korrektheit. Hier kann für die Dauer des Zitats auch der Blickkontakt eingestellt und das Zitat „vorgelesen“ werden.

Zitate, die inzwischen Allgemeingut geworden sind (aus der Literatur, Politik, Werbung usw.), sind in der Regel kurze, schlagkräftige Aussagen. Ihre Wirkung hängt auch davon ab, wie gut sie vorgetragen werden. Hier bietet die wörtliche Niederschrift die Möglichkeit, sich nochmals über den genauen Wortlaut zu vergewissern, um dann das Zitat mit Blickkontakt und Gestik auszusprechen.

Anfangssatz wörtlich aufnehmen

Eine zweite Ausnahme von der Regel, nur Stichworte aufzunehmen, ist der Anfangssatz. Schreiben Sie diesen wörtlich auf! Wörtlich aufschreiben muss nicht wörtlich vorlesen bedeuten. Gerade am Beginn eines Vortrags ist die Spannung besonders groß. Allein das Wissen darüber, dass der Anfangssatz wörtlich im Manuskript steht, reicht in der Regel aus, ihn auch frei aussprechen zu können. Und wenn der Kloß im Hals wirklich einmal besonders groß sein sollte, dann lesen Sie den ersten Satz eben vor. Das ist zwar nur die zweitbeste Lösung, aber Sie überwinden die Anfangsbarriere und werden sicherer fortfahren.

Manuskriptreden nur in Ausnahmefällen

Es gibt einige Situationen, in denen es nicht ohne ein voll ausgearbeitetes Manuskript geht. Das kann notwendig sein, wenn es auf besonders exakte Formulierungen ankommt (z. B. bei einem wissenschaftlichen Vortrag). Auch wenn jemand den Vortrag eines anderen hält (z. B. wegen Krankheit des Redners) oder wenn ein Manuskript schon vorher eingereicht wurde und der Wortlaut eingehalten werden muss. Auch wer es sich leisten kann, Ghostwriter für sich arbeiten zu lassen, verfügt über ein Vollmanuskript. Dennoch sollte das Vollmanuskript auf wenige Ausnahmen beschränkt bleiben. Insbesondere ungeübte Redner glauben, durch eine voll ausgearbeitete Manuskriptrede mehr Sicherheit zu gewinnen. Sie übersehen dabei aber völlig die Einengung durch das Vollmanuskript. Es ist kaum möglich, vom Manuskript abzuweichen, ohne den Gedankenfluss der Rede zu zerstören.

Manche Redner fühlen sich sicherer, wenn sie ihren Vortrag zunächst einmal wörtlich ausarbeiten. In einem solchen Fall gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder aus dem Vollmanuskript wird ein Stichwortmanuskript abgeleitet oder nur die Kernbegriffe im vollständig ausgearbeiteten Manuskript werden durch Markierung hervorgehoben und daraus werden die Sätze im Vortrag frei formuliert.

Checkliste: Manuskriptgestaltung

Wenn Manuskriptreden ausnahmsweise sein müssen, dann können folgende Empfehlungen hilfreich sein:

- Nehmen Sie nur blendfreies Papier im DIN-A4-Format, das Sie einseitig beschreiben.
- Nummerieren Sie die Seiten.
- Wählen Sie großen Zeilenabstand und eine ausreichende Schriftgröße, damit Sie trotz Blickkontakts die jeweilige Manuskriptstelle wieder finden.
- Zeilenlänge nach Sinneinheiten gestalten. Die Zeilen nicht bis hinten vollscreiben oder gar einzelne Worte trennen. Nehmen Sie nur die Wörter in eine Zeile auf, die zusammenhängend als Einheit gesprochen werden.
- Nehmen Sie die Regieanweisungen in das Skript auf.



Möglichst nicht auswendig vortragen

Auswendig gelernte Vorträge sollte es überhaupt nicht geben. Sie wirken unnatürlich, weil es ihnen an Spontaneität und Überzeugungskraft fehlt. Der auswendig gelernte Text wird meistens mechanisch heruntergeleiert. Wer einen auswendig gelernten Vortrag hält, ist viel zu eng an den gelerten Text gebunden. Mögliche Störungen wirken sich viel deutlicher aus. Außerdem ist die Angst, hängen zu bleiben, wesentlich größer.

Gefahren des freien Sprechens

Es gibt einige Redner, die das Talent haben, frei vor der Gruppe zu stehen und drauflos zu sprechen. Diese wenigen Naturtalente sind zu beneiden. Wer ein Thema gut beherrscht, der kann auch aus der Fülle seiner Gedanken einen Vortrag bestreiten. Aber diese Glücklichen sollten sich auch der Gefahren bewusst sein, die mit einer Rede ohne Manuskript verbunden sind:

- Oft wird in einem solchen Fall die (übliche) Redezeit überzogen. Das kommt bei der beruflichen Überzeugungsrede ebenso vor, wie bei der privaten Gelegenheitsrede (Onkel Franz findet wieder einmal kein Ende!). Besonders groß ist die Gefahr bei Diskussionsbeiträgen: Gute Argumente gehen unter, weil sie zu weitschweifig dargeboten werden.
- Es ist auch nicht auszuschließen, dass wichtige Einzelheiten vergessen werden.
- Ebenso kommt es häufig zu Wiederholungen, und es besteht die Gefahr, dass mehr oder weniger die gleichen Gedanken vorgetragen werden.

Selbst wenn Sie glauben, sich Ihrer Sache völlig sicher zu sein, empfehlen wir, zumindest ein kleines Stichwortmanuskript zu erstellen. Das gilt bei beruflichen und privaten Redeanlässen. Auch dann, wenn es sich z. B. nur um eine „Pflichtübung“ anlässlich des Geburtstags eines Mitarbeiters handelt. Sie zeigen damit Ihren Zuhörern, dass Sie sich auf diesen Anlass vorbereitet haben. Das bringt Pluspunkte.

Wenn Sie das Stichwortmanuskript vor Ihren Zuhörern nicht zeigen wollen, dann stecken Sie es eben in die Tasche. Sie wissen, dass Sie im Notfall auf das Manuskript zurückgreifen können. Dieses Wissen reicht zumeist aus und bringt die notwendige Sicherheit, sodass das Manuskript überhaupt nicht gebraucht wird.

Übungen für den Stichwortzettel

Die folgenden Übungen helfen Ihnen, den Umgang mit dem Stichwortzettel zu trainieren. Wenn Sie einige Partner für ein Gruppentraining finden, haben Sie mehr Spaß dabei.

Erzählen und berichten üben

Schreiben Sie sich einige Stichwörter über alltägliche Geschehnisse auf Stichwortzettel und versuchen Sie, darüber in möglichst packender und anschaulicher Weise zu berichten. Lassen Sie sich durch Zuhörer kontrollieren oder zeichnen Sie Ihren Bericht mit dem Tonband oder der Videokamera auf. Als Themen eignen sich

- berufliche Erlebnisse,
- der Verlauf einer Geschäftsreise,
- eine Situation im Straßenverkehr,
- eine Sportveranstaltung,
- ein Restaurantbesuch,
- ein Theaterbesuch.

Drei-Worte-Übung

Diese Übung können Sie allein oder in der Gruppe durchführen. Auf einen Stichwortzettel werden drei (oder fünf) Hauptwörter notiert, aus denen spontan eine kleine Geschichte zu formulieren ist. Es kommt nicht darauf an, dass hochgeistige Geschichten erfunden werden. Es geht ausschließlich darum, den Umgang mit dem Stichwortzettel und das Reden nach Stichworten zu üben. Allerdings soll es eine kleine Geschichte sein und nicht nur ein einziger Satz. Die Reihenfolge, in der Sie die Ausgangsworte verwenden, spielt keine Rolle. Wenn Sie allein üben, sollten Sie sich durch Videoaufzeichnung oder Tonband überprüfen. Lassen Sie sich zuvor von jemandem Zettel mit jeweils drei (fünf) Wörtern schreiben oder verwenden Sie die folgenden Vorschläge:

- Katze – Schreibtisch – Weintrauben
- Anwalt – Hochhaus – Bindfaden
- Schornsteinfeger – Kugelschreiber – Liebe
- Lexikon – Papiertaschentuch – Urlaub
- Sonderangebot – Rechtsanwalt – Sonnenuhr
- Elefant – Taschenlampe – Traum – Packpapier – Kirschbaum
- Handtuch – Holzschuhe – Temperament – Urlaub – Bleistift
- Kochbuch – Konzert – Fahrkarte – Werbung – Freiheit
- Filmstar – Braunkohle – Wahlkampf – Bierflasche – Werkstatt
- Bauhütte – Fernglas – Weihnachten – Hochzeit – Politik

Wenn Sie in der Gruppe üben, dann ist es lustiger, wenn die Gruppe dem jeweiligen Redner drei oder fünf Worte zuruft. Dieser schreibt die Worte auf einen Zettel und beginnt sofort seine Geschichte. Achten Sie darauf, dass wirklich sofort begonnen wird; durch zu langes Nachdenken könnte eine Blockade entstehen.

Reden mit fremdvorbereiteten Stichworten

Dies ist eine Gruppenübung, die Sie auch als kleines Gesellschaftsspiel anwenden können. Die Übung war im Seminar oft die Schlüsselübung für viele Teilnehmer, um zu erkennen, dass das Reden nach Stichworten leichter ist, als viele glauben.

Bereiten Sie Kärtchen vor, auf denen die folgenden oder ähnlich einfache Themen stehen:

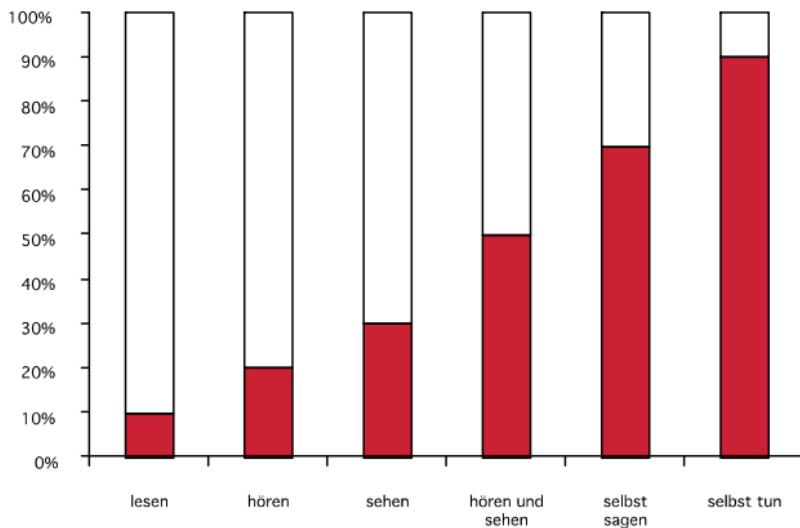
- Oma kommt zu Besuch.
- Frühstück am Sonntagmorgen.
- Hausschlüssel verloren.
- Ich esse nicht gerne Spinat.
- 50 Euro gefunden.
- Ich trete in einen Verein ein.
- Der neue Nachbar.
- Einen unangenehmen Brief schreiben.
- Ich will abnehmen.
- Besuch beim Arzt.
- Wir gehen Schlitten fahren.
- Kindergeburtstag.
- Ein Theaterbesuch.
- Unser nächstes Urlaubsziel.
- Abendessen im Gasthaus.
- Eine Wanderung.

Es müssen einfache Themen sein, bei denen Sie sicher sind, dass jeder dazu etwas sagen kann. Jeder Teilnehmer zieht ein Thema und schreibt dann zu diesem Thema acht bis zehn Begriffe auf einen Stichwortzettel. Diese sammeln Sie dann wieder ein und verlosen sie anschließend so unter den Teilnehmern, dass niemand seinen eigenen Zettel erhält. Anhand der vorgegebenen Stichworte hält nun jeder einen kleinen Vortrag. Da es einfache Themen sind, hat niemand Probleme, sich zu den aufgeschriebenen Stichworten zu äußern. Der Reiz besteht u. a. darin, dass der Redner bei manchen Begriffen an etwas ganz anderes denkt als der ursprüngliche Autor.

Wegen des spielerischen Charakters dieser Übung wird vielen Teilnehmern erst nachträglich bewusst, dass sie einen mehrere Minuten dauernden Vortrag gehalten haben, dessen Manuskript von einem anderen vorbereitet wurde.

Wichtige Aussagen visualisieren

Informationen werden nicht nur über das Ohr, sondern in wesentlich größerem Umfang über das Auge wahrgenommen. Die folgenden Erfahrungswerte zeigen, dass das reine Zuhören nur zu sehr begrenzten Erinnerungswerten führt. Wir behalten von dem, was wir wahrnehmen bzw. tun:



Erhöhen Sie das Behalten und die Wirksamkeit Ihrer Rede durch den Einsatz von Hilfsmitteln. Als Hilfsmittel eignen sich grundsätzlich alle Möglichkeiten, durch welche die gesprochenen Ausführungen visuell unterstützt werden. Zu den wichtigsten visuellen Hilfsmitteln zählen:

- Weißwandtafel (Whiteboard) und Flipchart,
- Pinnwand,
- Beamer,
- Film und Video.

Die Visualisierung hat viele Vorteile

Größere Verständlichkeit und besseres Behalten sind nur zwei Vorteile der Visualisierung. Oft ist es auch wesentlich einfacher, komplizierte Zusammenhänge bildhaft oder schriftlich darzustellen. Das kann zu einer Verkürzung des Redeaufwands beitragen. Bei längeren Ausführungen ist für die Zuhörer der berühmte „rote Faden“ nicht immer zu erkennen. Durch die Visualisierung der Gliederung besteht die Möglichkeit, sich jederzeit neu zu orientieren. Eine während des gesamten Vortrags sichtbare Gliederung bietet auch einem Nachzügler die Möglichkeit, in einen bereits begonnenen Vortrag einzusteigen.

Nicht jeder ausgesprochene Gedanke hat die gleiche Bedeutung. Durch die Visualisierung können Sie das Wesentliche Ihres Vortrags herausstellen und untermauern.

In Diskussionen trägt die Visualisierung zur Versachlichung bei, weil Argument und Person durch die schriftliche Darstellung getrennt werden.

Weißwandtafel oder Flipchart

Die Weißwandtafel oder das Flipchart zählen zur Mindestausstattung an visuellen Hilfsmitteln. Das Flipchart ist ein Ständer mit einem großen Papierblock. Es hat gegenüber der Tafel einige Vorteile:

- Die Aufzeichnungen sind besser lesbar.
- Aufzeichnungen früherer Vortragsphasen können bei Bedarf zurückgeholt werden.
- Größere Niederschriften (z. B. Tabellen) können vor dem Vortrag vorbereitet werden, ohne dass sie von den Teilnehmern wahrgenommen werden.
- Aufzeichnungen können bei Bedarf aufbewahrt werden.

Tafel und Flipchart richtig nutzen

Tafel und Flipchart haben den wesentlichen Nachteil, dass der Redner beim Anschreiben den Zuhörern den Rücken zuwendet. Versuchen Sie, sich so zu stellen, dass die Schreibfläche nicht völlig verdeckt wird. Sprechen Sie den anzuschreibenden Text laut mit und drehen Sie sich bei größeren Niederschriften öfter einmal um. Diese Probleme lassen sich dann vermeiden, wenn Sie größere Niederschriften vorbereiten. Das ist vor allem beim Flipchart möglich. Denken Sie aber daran, dass vorbereitete Aufzeichnungen unbedingt kommentiert werden müssen!

Pinnwand

Haft- und Stecktafeln eignen sich zum Anbringen von vorbereitetem Material und für das Entwickeln von Gedanken während eines Vortrags. Sie kommen vor allem bei Vorträgen vor kleineren Gruppen zum Einsatz. Bei den Stecktafeln dominieren inzwischen die aus der Moderationsmethode (Meta-Plan-Methode) übernommenen Pinwände. Die zugehörigen Materialien sind:

- Packpapier,
- Kärtchen unterschiedlicher Größe, Farbe und Form,
- Nadeln und Klebestifte,
- Filzstifte unterschiedlicher Farbe und Stärke.

Über das Anheften eigener Materialien (Gliederung, Schlagworte, Spontanideen während des Vortrags) hinaus bietet die Pinnwand die Möglichkeit, die Teilnehmer zu aktivieren (Abfragen durch Zuruf, Kartenabfragen, Aabfragen/Gewichten).

Checkliste: Beschriften der Kärtchen

- Groß- und Kleinbuchstaben verwenden.
- Jeder Gedanke erhält ein eigenes Kärtchen.
- Wenige Stichworte – keine ganzen Sätze.
- Groß genug schreiben und höchstens drei Zeilen pro Kärtchen.

Beamer

Die Folien für die Beamerpräsentation werden auf dem PC erstellt (meist mit der Software PowerPoint) und auch über diesen abgerufen. In diesem Fall können Folien das Stichwortmanuskript ersetzen. Im Vergleich zu Tafel und Flipchart hat der Beamer den Vorteil, dass der Redner den Zuhörern nicht den Rücken zukehren muss. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass sowohl bei der Vorbereitung als auch beim Einsatz von Folien viele Fehler gemacht werden.

Foliengestaltung

Haben Sie nicht auch schon eine Folie in winziger Schrift erlebt? Wer nur einen gedruckten Text auf Folie kopiert, der tut zu wenig. Eine Folie wird nur dann ihren Zweck erfüllen, wenn sie für die Zuhörer ohne Probleme lesbar ist.

Checkliste: Foliengestaltung

- Behandeln Sie pro Folie immer nur ein Thema und schreiben Sie nicht zu viel Text auf eine Folie.
- Nehmen Sie nur Schlagworte auf und keine vollständigen Texte. Ausnahme: Zitate und Definitionen.
- Gliedern Sie die Folien in Textblöcke oder mit Aufzählungszeichen (bzw. nummerieren Sie die Punkte).
- Nur Schlagworte aufnehmen, keine vollständigen Texte.
- Verwenden Sie eine gut lesbare Schrift (z. B. Arial) und Groß- und Kleinbuchstaben, Mindestschriftgröße 24 pt.
- Schaffen Sie Abwechslung und lenken Sie die Aufmerksamkeit der Zuhörer durch unterschiedliche Farben.
- Setzen Sie bildhafte Elemente ein, z. B. Diagramme für die Darstellung von Zahlen.

Fehler beim Folien- und Beamereinsatz

Zwei Fehler kommen beim Beamereinsatz häufig vor:

- Die Projektion wird verdeckt, weil der Redner zwischen Beamer und Leinwand steht.

- Der Redner kommentiert gegen die Leinwand statt zu seinen Zuhörern.

Gerade die Möglichkeit, den Blickkontakt zu den Zuhörern zu behalten, ist aber ein Hauptvorteil des Beamers gegenüber der Tafel.

Checkliste: Beamereinsatz

- Sprechen Sie zum Publikum und nicht zur Leinwand oder zum Bildschirm.
- Setzen Sie nicht zu viele Folien ein.
- Lesen Sie die Folien nie vor, sondern kommentieren Sie diese.
- Heben Sie wichtige Aussagen durch einen Laserzeiger (Laserpointer) hervor.
- Kündigen Sie Folienwechsel an.
- Wenn Sie ein Thema vertiefen oder eine Zwischenfrage beantworten, schalten Sie auf „schwarzen Bildschirm“ – so verhindern Sie, dass die Zuhörer abgelenkt sind.
- Bei längeren Folien oder komplexen Darstellungen lassen Sie die Folien per Animation in der Software Stück für Stück erscheinen. Damit lenken Sie die Aufmerksamkeit der Zuhörer und erleichtern ihnen das Verständnis.
- Sorgen Sie im Vorfeld dafür, dass Sie die Technik perfekt beherrschen:
Wie schließen Sie den Computer an den Beamer an?
Wie schalten Sie den Beamer an und aus?

Wie lange braucht das Gerät, um warm zu laufen?

Wie schalten Sie den PC von der Bildschirmdarstellung auf den Beamer um?

Wie blättern Sie vor und zurück und wie schalten Sie den Bildschirm auf schwarz?

- Überprüfen Sie rechtzeitig, ob alle Zuhörer die Präsentation gut sehen können:

Ist der Beamer richtig platziert?

Stimmt die Schärfe und ist das Gerät lichtstark genug?

Passen die Lichtverhältnisse? Verdunkeln Sie gegebenenfalls den Raum.

Sind Farben und Schrift gut zu erkennen?

Film und Video

Für viele Themen können fertige Videofilme bezogen werden. Film- und Videoeinsatz sollten bei Überzeugungs- und Gelegenheitsreden allerdings die Ausnahme sein. Sie lenken zu stark ab. Denkbar ist ein Film zum Einstieg (Interesse wecken) bei Sachvorträgen, Präsentationen und Seminaren.

Checkliste: Film- und Videoeinsatz

- Eignet sich der Film für die Zuhörergruppe?
- Bin ich mit dem Film und dem Begleitmaterial selbst ausreichend vertraut?
- Soll der Film ganz oder in Sequenzen gezeigt werden?
Diese Entscheidung ist teilnehmerabhängig zu treffen.
Und: Je länger ein Film ist, desto notwendiger ist die Bil-

dung von Sequenzen. Zu lange Filmpassagen ermüden und das Interesse für den Vortrag geht verloren.

- Sind alle im Film vorkommenden Begriffe bekannt?
- Ist eine Nacharbeit erforderlich?
- Welche Fragen werden von den Zuhörern voraussichtlich zum Film gestellt?
- Welche Fragen stellt der Redner an die Zuhörer?
- Steht die erforderliche Technik zur Verfügung?
- Wer sorgt für die Vorbereitung der Technik?
- Bin ich mit der Technik ausreichend vertraut?

Hilfsmittel beherrschen

Machen Sie sich rechtzeitig mit Ihren Hilfsmitteln vertraut. Der Redner, der aufgeregt nach dem Einschaltknopf des Mikrofons oder Beamers sucht, überzeugt nicht. Falls der Beamer ausfällt, müssen Sie Alternativen vorbereitet haben. Wenn Sie zum ersten Mal mit Mikrofon sprechen, sollten Sie sich vorher damit vertraut machen: Welcher Abstand ist einzuhalten? Wie laut muss gesprochen werden? Gibt es keine störende Rückkoppelung? Prüfen Sie auch den Standort Ihrer Hilfsmittel: Können alle Anwesenden auf die Leinwand, das Flipchart oder die Pinwände sehen?

Nicht übertreiben

Vorsicht vor zu viel Visualisierung! Leider gibt es Redner, die mit Unmengen von Folien oder ganzen Flipchartblöcken

anreisen. Aus dem Vortrag wird dann eine Kommentierung des vorbereiteten Materials. Die Zuhörer werden überfordert und die Vorteile der Visualisierung gehen verloren. Die Hilfsmittel sollen das gesprochene Wort unterstützen, aber nicht verdrängen.

Auf einen Blick: Hilfsmittel einsetzen

- Bereiten Sie ein Stichwortmanuskript vor – das bringt Ihnen Sicherheit beim freien Sprechen.
- Verwenden Sie für Ihr Stichwortmanuskript dünne Kartons im DIN-A6-Format, die Sie nur einseitig und in genügend großer Schrift beschreiben. Jede Karte enthält ein oder zwei Hauptgedanken sowie Regieanweisungen.
- Die Visualisierung von Informationen ist ein wichtiger Bestandteil einer Rede. Sie erhöht deren Wirksamkeit um ein Vielfaches.
- Ob Flipchart, Weißwandtafel oder Beamer, die Grundregel lautet: Nie zu viele schriftliche Informationen auf einmal bringen. Ihre Zuhörer sollen nicht mit Lesen beschäftigt sein! Auch Sie selbst sollten nie ablesen.
- Vernachlässigen Sie trotz der Hilfsmittel nie den Blickkontakt zu den Zuhörern.
- Sie sollten die technischen Hilfsmittel perfekt beherrschen. Machen Sie sich am besten vor der Rede damit vertraut und überprüfen Sie die Funktionstüchtigkeit.

Überzeugend sprechen und auftreten

Der Erfolg Ihrer Rede hängt entscheidend auch davon ab, wie Sie sprechen und vor Ihrem Publikum auftreten.

In diesem Kapitel lesen Sie, wie Sie

- klar und verständlich vortragen ([S. 62](#)),
- zielgruppengerecht formulieren ([S. 64](#)),
- bei Artikulation, Lautstärke, Sprechtempo und Sprechpausen alles richtig machen ([S. 73](#)),
- Ihr Publikum durch Ihre Körpersprache überzeugen ([S. 79](#)).

Dimensionen der Verständlichkeit

Verständlichkeit ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, um Informationen erfolgreich weiterzugeben. Wer seine Gedanken vor anderen präsentiert, muss sich überlegen, ob diese bei den Adressaten auch ankommen.

Nichts ist schwerer, als bedeutende Gedanken so auszudrücken, dass jeder sie verstehen muss. (*Schopenhauer*)

Die Bedeutung der Verständlichkeit für den Redefolg wird häufig unterschätzt. Untersuchungen einer Hamburger Forschergruppe (Langer/Schulz v. Thun/Tausch) haben gezeigt, dass die Verständlichkeit gesprochener (und geschriebener) Texte von vier Dimensionen der sprachlichen Gestaltung abhängt:

- Einfachheit,
- Gliederung und Ordnung,
- Kürze und Prägnanz,
- zusätzliche Stimulanz.

Einfachheit

Je einfacher Sie sprechen, umso besser werden Sie verstanden. Dies ist eine Binsenweisheit und dennoch wird ständig dagegen verstoßen. Leider ist es nicht nur der Wissenschaftler, dem nachgesagt wird, dass er sich nicht von seiner komplizierten Fachsprache lösen kann.

Jeder Sachverhalt kann in unkomplizierter Weise mit geläufigen und anschaulichen Formulierungen erläutert werden. Je schwieriger der Inhalt ist, umso wichtiger ist eine einfache Darstellung. Kurze Sätze, bekannte Wörter sowie nachvollziehbare Bilder und Vergleiche sind die wesentlichen Instrumente. Durch visuelle Unterstützung wird eine einfache Darstellung zusätzlich gefördert.

Gliederung – Ordnung

Die Forderung nach Gliederung und Ordnung wird in doppelter Weise verstanden:

Die „innere Gliederung“ verlangt eine sinnvolle Reihenfolge der Gedanken. Die Sätze und Absätze sind folgerichtig aufeinander bezogen und stehen nicht beziehungslos nebeneinander. Wesentliches wird vom Unwesentlichen unterschieden; der „rote Faden“ bleibt erkennbar.

Durch die „äußere Ordnung“ wird der Textaufbau dem Zuhörer verständlich gemacht. Das erreichen Sie durch Vor- und Zwischenbemerkungen, Hervorhebungen und Zusammenfassungen, Betonungen und Pausen sowie visuelle Unterstützungen (z. B. die Gliederung auf einem Flipchart).

Kürze – Prägnanz

Hier geht es darum, dass die Länge des Textes in einem angemessenen Verhältnis zum Redeziel steht. Eine zu knappe Darstellung kann ebenso das Verständnis beeinträchtigen, wie zu weitschweifige Ausführungen, die sich im Detail verlieren. Weitschweifigkeit kann sich durch einen Beginn bei

Adam und Eva, überflüssige Erläuterungen, das Abschweifen vom Thema, umständliche Formulierungen, Füllwörter und leere Phrasen ergeben.

Zusätzliche Stimulanz

Viele Redeinhalte sind langweilig und trocken. In solchen Fällen muss der Redner das Interesse seiner Zuhörer durch „anregende Zutaten“ wach halten. Viele Möglichkeiten stehen Ihnen zur Verfügung: treffende Beispiele, rhetorische Fragen, direktes Ansprechen der Zuhörer, Reizwörter, aktives Mittun, humorige Formulierungen, gelungene Zitate oder auch eine spontane Pause.

Natürlich müssen auch diese Stimulatoren in einem ausgewogenen Verhältnis zum übrigen Inhalt stehen. Der Redner, der nur noch Witze erzählt, unterhält zwar für eine gewisse Zeit, aber er verfehlt sein Redeziel. Zu viele zusätzliche Stimulatoren können die Übersichtlichkeit und Prägnanz gefährden.

Auf die richtige Sprache kommt es an

Viele Redner stehen auf dem Standpunkt, dass sich der Hörer nach ihnen zu richten hat. Umgekehrt ist es dagegen richtig. Der Redner muss sich um seine Zuhörer bemühen. Tut er das nicht, dann wird er nicht verstanden und die Zuhörer werden abschalten. Folgende sprachlichen Empfehlungen sollten Sie beachten:

- 1 Kurze Sätze bilden.
- 2 Einschiebungen vermeiden.
- 3 Fachbegriffe vor Laien vermeiden oder erklären.
- 4 Fremdwörter sparsam einsetzen.
- 5 Modewörter und Schlagwörter vermeiden.
- 6 Keinen Konjunktiv verwenden.
- 7 Füllwörter vermeiden.
- 8 Vergleiche und Beispiele bringen.
- 9 Keine zu ausgeprägte Dialektfärbung.

1 Kurze Sätze bilden

Die Forderung nach kurzen Sätzen ist ein Grund, warum wir uns gegen das voll ausgearbeitete Manuskript und für das Stichwortmanuskript ausgesprochen haben. Ein in langer Vorbereitung entstandener Gedanke muss von den Zuhörern in dem Augenblick verstanden werden, in dem er ausgesprochen wird.

Bei einem voll ausgearbeiteten Manuskript bemühen wir uns zwangsläufig um geschliffene, ausgefeilte Formulierungen. Bandwurm- und Schachtelsätze werden sich nicht vermeiden lassen, weil immer mehr in einen Satz gepackt wird. Mag ein derart formulierter Satz auf dem Papier noch so perfekt erscheinen, er wirkt hölzern, wenn er vorgetragen wird. Sätze mit mehr als 15 Wörtern werden von rund der Hälfte der Erwachsenen nicht mehr verstanden. Das Stichwortmanuskript bietet dagegen die Chance für kurze Sätze.

Kurze Sätze sind das Geheimnis des guten Redners. Jeder Hauptgedanke gehört in einen neuen Satz. Das bedeutet nicht, dass wir auf Nebensätze völlig verzichten müssen. Eine Rede soll nicht im Telegrammstil gehalten werden. Aber wenn schon Nebensätze sein müssen, dann immer nur einer pro Satz.

2 Einschiebungen vermeiden

Auf Einschiebungen sollten Sie weitgehend verzichten. Denken Sie daran, die Zuhörer hören Sie nur einmal und müssen das Gesagte verstanden haben. Ein Leser dagegen kann einen schwierigen Gedanken mehrmals lesen.

3 Fachwörter vor Laien vermeiden oder erklären

Bei Fachthemen werden sich Fachbegriffe manchmal nicht vermeiden lassen. Das ist vor Fachleuten kein Problem. Wenn jedoch Laien dabei sind, dann muss der Fachbegriff unbedingt erklärt werden. Das gilt auch für Abkürzungen, die nicht allgemein bekannt sind.

Versetzen Sie sich in die Rolle der Zuhörer und prüfen Sie, ob die verwendeten Begriffe zusätzlich erläutert werden müssen. Denken Sie einmal zurück an Ihren letzten Arztbesuch. Hat der Arzt seine Fachsprache verwendet oder hat er seine Diagnose und Therapie so erläutert, dass Sie alles verstanden haben?

Viele Zuhörer werden nicht zugeben, dass sie Fremdwörter und Fachbegriffe nicht verstehen. Mancher wird sogar beeindruckt sein, denn das Vorgetragene klingt doch ganz anspruchsvoll. Aber ist ein solcher Redeerfolg nicht zu dürfsig? Wir reden doch, um zu überzeugen, zu informieren oder zu

würdigen. Die Voraussetzung, um diese Ziele zu erreichen, ist in allen drei Fällen dieselbe: Wir müssen verstanden werden.

4 Fremdwörter sparsam einsetzen

Ein Vortrag wird durch eine Anhäufung von Fremdwörtern nicht besser, sondern er ist nur schwerer verständlich. Setzen Sie Fremdwörter sparsam und dem Bildungsstand der Zuhörer angemessen ein. Fremdwörter sind dann erlaubt, wenn sie allgemein verstanden werden und wenn sie treffender sind als das entsprechende deutsche Wort. Außerdem muss sicher sein, dass Redner und Zuhörer unter einem bestimmten Begriff dasselbe verstehen.



5 Modewörter und Schlagwörter vermeiden

Eine „Mega“-Formulierung, die heute noch „total cool“ und „voll der Hit“ war, ist morgen schon wieder „out“. Modewörter wird es zu jeder Zeit geben. Im Vortrag sollten sie grundsätzlich vermieden werden, denn sie werden vom kritischen Zuhörer als einfallslos empfunden. Wenn Sie Modewörter einsetzen, dann sollten Sie durch Betonung und Körpersprache erkennen lassen, dass Sie diese Worte bewusst (ironisch!) verwendet haben.

Auch Schlagwörter aus der Politik oder Werbung sollten Sie nur nach reiflicher Überlegung verwenden. Prüfen Sie genau, ob nicht durch eine solche Formulierung eine falsche Richtung in Ihre Aussage kommt.

6 Keinen Konjunktiv verwenden

„Ich würde sagen“ und „Ich würde meinen“ sind zwei Formulierungen, die wir auch bei profilierten Rednern immer wieder hören. Aber auch eine noch so häufige Verwendung macht diese Aussagen nicht besser.

Es gibt zwei Erklärungen für diesen überflüssigen Konjunktiv. Zum einen wird er wegen des häufigen Gebrauchs von vielen Rednern gedankenlos übernommen. Zum anderen handelt es sich um Unsicherheit oder eine unbewusste Scheu vor einer uneingeschränkten Aussage. Der Redner möchte doch überzeugen und seine Zuhörer zu einem bestimmten Verhalten veranlassen. Dann muss er auch dazu stehen und das deutlich äußern. Also nicht „Ich würde vorschlagen ...“ sondern „Ich schlage vor ...“ Oder stellen Sie sich den Politiker auf

Wahlreise vor, der seine Ausführungen mit der Formulierung beendet: „Ich würde meinen, Sie sollten am Sonntag die XY-Partei wählen.“

7 Füllwörter vermeiden

Die beiden bekanntesten Füllwörter sind die Wörtchen „äh“ und „nh“. Ein Seminarteilnehmer hat sie einmal als Denkgeräusche bezeichnet. Lassen Sie sich von Freunden oder der Familie überprüfen, ob Sie zu diesen Füllern neigen. Wenn ja, dann sollten Sie sich durch Regieanweisungen auf jedem Stichwortkärtchen daran erinnern. Es ist dann nur eine Zeitfrage, bis Sie ohne diese Störer sprechen können.

Eine zweite Gruppe von Füllwörtern, sind Wörter wie „also“, „eigentlich“, „sozusagen“, „an und für sich“, „wohl“, „selbstredend“ oder „halt“. Sie sind zumeist überflüssig. Auch hier sollten Sie sich überprüfen lassen und durch Training für Abhilfe sorgen.

8 Vergleiche und Beispiele bringen

Sprechen Sie anschaulich und bringen Sie Vergleiche und Beispiele! Dadurch werden Ihre Ausführungen abwechslungsreicher und Sie helfen den Zuhörern, das Vorgetragene auf die eigene Situation zu übertragen.

Natürlich müssen es Beispiele aus dem Problemfeld der Zuhörer sein. Durch die Formulierungen „zum Beispiel“ und „Stellen Sie sich einmal Folgendes vor“ lenken Sie das Denken der Zuhörer in die gewünschte Richtung.

9 Keine zu ausgeprägte Dialektfärbung

Manche Teilnehmer des Rhetorikseminars hatten Angst, sich wegen ihres Dialekts zu blamieren. Tatsächlich ist dieses Problem kleiner als es viele vermuten. Zunächst hängt die Frage, ob Dialekt oder nicht, vom Zuhörerkreis und vom Thema ab. Die Gelegenheitsrede im Freundeskreis oder die kurze Ansprache des Meisters vor seinen Mitarbeitern unterscheiden sich vom großen Festvortrag. Grundsätzlich gilt: Der Redner muss verstanden werden. Dazu ist kein absolutes Schriftdeutsch erforderlich. Leichte Dialektanklänge, die erkennen lassen, aus welcher Region ein Redner stammt, werden akzeptiert.

Rhetorische Fragen verwenden

Rhetorische Fragen sind eines der wirksamsten sprachlichen Mittel, das dem Redner zur Verfügung steht. Wir haben sie schon als Möglichkeit erwähnt, um in einen Vortrag einzusteigen. Beim Einsatz der rhetorischen Frage formulieren Sie einen Gedanken als Frage, die jedoch nicht von den Zuhörern beantwortet wird. Entweder die Frage beantwortet sich von selbst oder die Antwort ergibt sich aus den weiteren Darlegungen des Redners. Der richtige Einsatz der rhetorischen Frage hat mehrere Vorteile.

Zuhörer zum Mitdenken bringen

Durch rhetorische Fragen wird die Aufmerksamkeit der Zuhörer gewonnen oder wiedergewonnen. Ein in Frageform ausgesprochener Gedanke „weckt“ die Zuhörer, sodass diese dem

Redner wieder folgen und sich mit seinen Gedanken befassen.

Beispiele



„Welche Vorteile gibt es? Erstens ...“

„Sollen wir nun zustimmen oder nicht? Ich bin der Meinung ...“

Widerspruch vermeiden

Forderungen an die Zuhörer sowie kritische oder provozierende Äußerungen können durch die rhetorische Frage etwas „entschärft“ werden. Im Gegensatz zur Behauptung lässt die Frageform dem Zuhörer noch Spielraum, sich diesen Gedanken zu Eigen zu machen.

Beispiele



In einem Betrieb soll samstags wieder gearbeitet werden. Vergleichen Sie die Wirkung der beiden folgenden Formulierungen:

„Um die Maschinen besser zu nutzen und die Arbeitsplätze zu erhalten, müssen wir wieder samstags arbeiten!“

oder

„Sollten nicht auch wir wieder samstags arbeiten, um die Maschinen besser zu nutzen und damit die Arbeitsplätze zu erhalten?“

Übergang zu einem neuen Kapitel

Die rhetorische Frage ist ein elegantes Mittel, um einen neuen Abschnitt (Gedanken, Teilaspekt) einzuleiten.

Beispiel



„Soweit die Problemsituation. Was für Lösungen kann ich Ihnen nun vorschlagen?“

Im Rhetorikseminar hat sich gezeigt, dass die meisten Teilnehmer die rhetorische Frage sowieso schon in ihrem sprachlichen Repertoire hatten. Lassen Sie sich einmal überprüfen, wie es bei Ihnen aussieht! Wenn Sie in einem Vortrag an einer ganz bestimmten Stelle mit der rhetorischen Frage arbeiten wollen, dann setzen Sie im Stichwortmanuskript vor das entsprechende Stichwort ein Fragezeichen.

Wiederholungen einbauen

An anderer Stelle haben wir davon gesprochen, die Zuhörer nicht durch eine Überfülle an Informationen zu überfordern. Dem Zuhörer ist mehr geholfen, wenn wichtige Aussagen durch Wiederholungen vertieft werden. Durch Wiederholungen wird verdeutlicht, worauf es wirklich ankommt; außerdem wird das Behalten gefördert.

Wiederholung bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur eine wörtliche Wiederholung. Auch durch Zusammenfassungen, erläuternde Beispiele, zusätzliche Bezüge oder Synonyme kann ein entscheidender Gedanke nochmals betont werden. Wiederholungen dieser Art müssen keinen Widerspruch zur Forderung nach Kürze und Prägnanz darstellen.

Sprechtechnik

Ebenso wie die Sprache ist auch die Sprechtechnik ein wichtiger Erfolgsfaktor beim Reden. Zur Sprechtechnik gehören die Artikulation, die Lautstärke, das Sprechtempo und die Sprechpausen. Die Erfahrung im Rhetorikseminar hat gezeigt, dass die sprechtechnischen Qualitäten der meisten Teilnehmer viel besser waren, als es diese selbst wahrhaben wollten. Eine unerlässliche Voraussetzung für eine gute Sprechtechnik ist die Atmung.

Artikulation

Stören Sie sich nicht daran, dass Sie vom Klang Ihrer Stimme enttäuscht sind, wenn Sie diese zum ersten Mal über Video oder Tonband hören. Das geht fast jedem so. Dabei ist es immer nur der Redner selbst, der mit der eigenen Stimme nicht zufrieden ist. Unser Umfeld ist an diese Stimme gewöhnt. Akzeptieren auch Sie Ihre Stimme, wie sie ist. Lassen Sie sich von der Familie, Freunden oder Bekannten bestätigen, dass Ihre Stimme ganz normal klingt.

Kontrollieren Sie sich selbst mit Tonband oder lassen Sie sich überprüfen, ob Sie deutlich sprechen. Wenn Ihnen eine deutliche Aussprache bestätigt wird, dann sollten Sie keine weitere Zeit auf eine Änderung der Stimme verwenden. Diese hat sich schließlich im Lauf der Jahre so entwickelt und kann nicht kurzfristig geändert werden.

Wenn Sie dagegen undeutlich sprechen, dann sollten Sie Ihre Aussprache durch Training verbessern. Undeutlich und

schwer verständlich wird Ihr Sprechen, wenn Sie Silben verschlucken, in den Bart nuscheln oder quetschen.

Quetschen heißt, der Redner nimmt die Zähne nicht auseinander. Die Zuhörer schalten ab, wenn ein Redner zu undeutlich spricht.

Teilweise wird die Artikulation durch das Sprechtempo beeinflusst. Ein mäßiges Sprechtempo trägt zu einer deutlicheren Aussprache bei und es ermöglicht, sinntragende Wörter und Silben zu betonen.

Lautstärke

Für die Lautstärke kann kein allgemein gültiger Wert angegeben werden. Die notwendige Grundlautstärke hängt vom Thema, den Zuhörern und der Umgebung ab. Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Ihre Lautstärke der Situation angemessen ist, dann lassen Sie sich von einem guten Freund überprüfen.

Zu lautes Sprechen ist oft spannungsbedingt; zu leises Sprechen kann ein Zeichen von Schüchternheit sein. Durch einen Wechsel in der Lautstärke können Sie für Dynamik und Abwechslung sorgen.

Sprechtempo

Variieren Sie mit dem Sprechtempo. Je wichtiger ein Gedanke ist, umso langsamer sollte er ausgesprochen werden. Nur auf diese Weise stellen Sie sicher, dass die Zuhörer Ihre Kerngedanken auch verarbeiten können. Durch Tempoverzögerungen können Sie zusätzlich Spannung erzeugen.

Leider gibt es sehr viele Schnellsprecher. Die Ursachen können Nervosität, Unsicherheit oder Desinteresse am Zuhörer oder Thema sein. Wenn Sie zu schnell sprechen, dann wird die Aufnahmefähigkeit der Zuhörer überfordert und wichtige Aussagen gehen verloren. Wenn Sie über das richtige Sprechtempo im Zweifel sind, dann sprechen Sie eher etwas langsamer als schneller.

Seltener kommt es vor, dass zu langsam gesprochen wird. Ursachen können eine schlechte Vorbereitung und mangelnde Konzentration sein. Als Folge des langsamen Sprechens langweilen sich die Zuhörer und schalten eventuell ab. Das ideale Sprechtempo liegt bei 100 bis 130 Wörtern pro Minute.

Gönnen Sie sich und den Zuhörern Pausen

Durch Sprechpausen kann ein zu schnelles und hektisches Sprechtempo zumindest teilweise wieder ausgeglichen werden. Außerdem ist die Pause ein wichtiges rhetorisches Wirkungsmittel. Leider machen viele Redner zu wenige und vor allem zu kurze Sprechpausen. Sie glauben, schon nach zwei oder drei Sekunden weitersprechen zu müssen.

Pausen sind neben den Veränderungen im Tonfall ein Mittel, um die Interpunktionsmerkmale einer Aussage (Satzende, Kommata, Absätze, Gedankenstriche usw.) sprachlich auszudrücken. Auch die inhaltliche Gliederung in Abschnitte kann durch Pausen verdeutlicht werden. Durch bewusst gesetzte Sprechpausen können dramaturgische Effekte erzielt werden. Die

Sprechpause nützt sowohl dem Redner selbst als auch dem Zuhörer.

Der Redner benötigt die Pause,

- um Atem zu holen,
- um den nächsten Gedanken zu formulieren,
- um Blickkontakt zu den Zuhörern aufzunehmen,
- um zu kontrollieren, ob er verstanden wurde, und
- um zu prüfen, ob er mit seinen Ausführungen ankommt.

Die Zuhörer benötigen die Pause,

- um nachzudenken und das Gehörte gedanklich einzuordnen und zu verarbeiten,
- um die Wirkung mancher Aussagen zu verdauen (z. B. eine provozierende These, aber auch Lachen nach einem Gag),
- um evtl. kurz miteinander zu diskutieren und
- um sich von der Fülle neuer Gedanken zu erholen und zu entspannen.

Pausen sind außerdem ein Mittel,

- um ein zu schnelles oder hektisches Sprechtempo auszugleichen,
- um die Ausführungen sinnvoll zu gliedern,
- um Spannung zu erzeugen,
- um Höhepunkte (Kernaussagen, Thesen, Forderungen, Fazit usw.) eines Vortrags vorzubereiten und
- um die erforderliche Ruhe herzustellen, z. B. am Beginn eines Vortrags (Blick zunächst schweifen lassen) oder

während des Vortrags, z. B. bei unqualifizierten Zwischenrufen.

Übungen zur Sprechtechnik

Laut lesen

Die einfachste Übung ist, laut und deutlich zu lesen. Nehmen Sie Übungstexte oder Texte, die Sie sowieso lesen würden (Zeitung, Zeitschriftenartikel). Achten Sie auf die Aussprache, die Lautstärke und das Sprechtempo. Kontrollieren Sie Ihre Aussprache durch Tonbandaufzeichnungen.

Texte kodieren

Wenn Sie mit der Sprechqualität beim Lesen nicht zufrieden sind, dann müssen Sie die Texte vorher kodieren. Nehmen Sie verschiedenfarbige Markierungsstifte und kennzeichnen Sie vorher,

- wo Sie lauter oder leiser sprechen wollen,
- wo Sie Pausen setzen wollen,
- wo Sie einzelne Wörter betonen wollen.

Schnellsprechsätze lesen

Wir erinnern uns alle noch an vergangene Kindertage, als wir mit „Fischers Fritz fischt frische Fische“ und ähnlichen Zungenbrechern unseren Spaß hatten. Das Lesen solcher Sätze kann eine ganz ernsthafte Übung sein. Sie konzentrieren sich dabei ausschließlich auf die Aussprache und werden ständig

sicherer. Wenn Sie diese Übung in der Gruppe durchführen, haben Sie auch noch viel Spaß dabei.

Korkenübung

Zu dieser Übung wird auch mancher Schauspieler mit undeutlicher Aussprache verurteilt. Sie eignet sich, um das Quetschen zu reduzieren. Der Übende steckt sich einen Korken zwischen die Zähne und liest dann damit Übungstexte.

Atemtechnik

Die richtige Atmung ist eine unerlässliche Voraussetzung für eine kräftige und überzeugende Stimme. Außerdem hilft die Atmung bei der Bekämpfung des Lampenfiebers.

Sprechen bedeutet langsames, klingendes Ausatmen. Nur wer über genügend Sauerstoff in seiner Lunge verfügt, kann einen Gedanken mit einer Luft aussprechen. Er muss nur dort einatmen, wo die Ausführungen eine sinnvolle Sprechpause erlauben. Wer dagegen nicht mit seiner Luft auskommt, wirkt hektisch; er bekommt einen trockenen Hals und fühlt sich unsicher.

Die meisten Menschen sind Hochatmer. Sie begnügen sich mit der Brustatmung und vernachlässigen das Zwerchfell. Damit nutzen sie nur die Hälfte der verfügbaren Atemkapazität. Wenn zu diesem „Normalverhalten“ noch eine situationsbedingte Spannung hinzukommt, dann kann es kritisch werden.

Nutzen Sie die Körpersprache

Ein Redner wird nicht nur gehört, sondern auch gesehen. Ein Großteil der Informationen bei zwischenmenschlichen Begegnungen wird nicht durch verbale Aussagen, sondern durch körpersprachliche Botschaften übermittelt. Die Körpersprache ist der Ursprung jeder Sprache. Lange bevor sich die Menschen der verbalen Sprache bedienten, verständigten sie sich mit Gesten und Gebärden. Die Körpersprache wird stärker als das gesprochene Wort vom Unbewussten gesteuert.

Die wirklichen Gefühle (Stimmungen, Zwischentöne, Enttäuschungen) werden durch die Körpersprache zuverlässiger verdeutlicht als durch Worte. Damit ist die Körpersprache zwar ehrlicher als die verbale Sprache, aber sie ist auch mehrdeutig.

Die wichtigsten Ausdrucksmittel der Körpersprache sind

- Blick,
- Mimik,
- Gestik und
- Haltung.

Allerdings dürfen Beobachtungen in diesen Bereichen nicht isoliert beurteilt werden. Sie müssen immer in Bezug zur gleichzeitig stattfindenden verbalen Kommunikation gesehen werden. Auch das Alter, das Geschlecht, der soziale Status oder die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Kulturkreis können eine Rolle spielen. Schließlich sollten Sie sicher sein, dass es sich nicht um eine persönliche Angewohnheit (Marrotte) oder um ein körperliches Gebrechen handelt. Außer-

dem können zahlreiche körpersprachliche Verhaltensweisen mehrere, teilweise sehr unterschiedliche Bedeutungen haben.

Vorsicht vor Fehlurteilen

Eine Beobachtung allein rechtfertigt noch kein zuverlässiges Urteil. Wegen der Gefahr von Fehlinterpretationen sollten immer mehrere, gleichgerichtete körpersprachliche Äußerungen zusammenkommen. Verlassen Sie sich bei Abweichungen zwischen verbaler Aussage und körpersprachlicher Beobachtung nicht ausschließlich auf Ihre Wahrnehmung. Verstehen Sie die Mimik, Gestik und Haltung lediglich als Signal für eine weitere Überprüfung des Gesagten.

Haltung

„Tritt fest auf, mach's Maul auf, hör bald auf.“ Das war der Beitrag von Martin Luther zur Rhetorik. Alle drei Teilverforderungen sind richtig. In diesem Abschnitt geht es um die Empfehlung, fest aufzutreten. Der feste Stand auf beiden Füßen ist die Grundlage für eine aufrechte, überzeugende Haltung.

Sicherheit durch eine aufrechte Haltung

Nur wer fest auftritt, demonstriert Sicherheit. Als Ideal wird in der Literatur empfohlen, die Füße leicht gewinkelt in einem Abstand von etwa 15 cm aufzusetzen. Für die praktische Anwendung reicht es aus, wenn Sie daran denken, die Füße in leichtem Abstand nebeneinander zu stellen. Der Stand soll weder militärisch steif (stramm) noch zu breitbeinig sein. Zu breites Stehen würde als überheblich empfunden.

Ein zweites Indiz für die rednerische Souveränität ergibt sich aus der Haltung des Oberkörpers. Wer zuviel hin und her schwankt, wirkt unsicher. Lediglich ein leicht vorgebeugter Oberkörper wird bei entsprechenden Aussagen als Zeichen von Interesse gedeutet. Eine zu lässige Haltung kann als arrogant empfunden werden.

Übereinstimmung von Haltung und Aussage

Körperhaltung und Aussage müssen zueinander passen. Aus der Haltung eines Redners kann seine Einstellung zum Inhalt seiner Ausführungen oder zu den Zuhörern entnommen werden. Wer in seinen Ausführungen von erfolgreichen Geschäftsabschlüssen, hohen Auftragsbeständen oder zufriedenen Kunden berichtet, der wird nicht mit hängenden Schultern oder verklemmten Beinen vor seinen Zuhörern stehen.

Auch der „Dauerläufer“ wird von den Zuhörern nicht geschätzt. Sie brauchen aber auch nicht wie ein Denkmal an derselben Stelle zu kleben. Bewegung in vernünftigem Ausmaß, z. B. ein Schritt in Richtung der Zuhörer, trägt zur Lockerkeit bei.

Nehmen Sie am Beginn eines Vortrags die richtige Grundhaltung ein: leicht gespreizte Beine und ein ruhiger, aufrechter Oberkörper mit entspannten Schultern. Kehren Sie im Verlauf Ihrer Ausführungen in diese Haltung immer wieder zurück.



Gestik

Gestik gehört als natürlicher Bestandteil zu einem lebendigen Vortrag; durch passende Gesten werden die verbalen Aussagen untermauert und verstärkt. Wer auf Gestik völlig verzichtet, wirkt dagegen steif und verkrampt. Allerdings darf die Gestik nicht übertrieben werden; ein hektisches Herumfuchtern ist nicht gefragt.

Keine Barrieren aufbauen

Wie soll sich der Redner nun verhalten? Auf keinen Fall dürfen Sie gegenüber ihren Zuhörern Barrieren aufbauen. Als Barriere (Verschlossenheit) werden verschränkte Arme empfunden. Beobachten Sie einmal in einer Diskussion, wenn an den Redner eine schwierige Frage gestellt wird. Dann kann es sein, dass er (unbewusst) die Arme vor der Brust verschränkt, einen Moment nachdenkt und dann dem Fragesteller erklärt, dass dies nicht zum Thema gehört oder die Zeit für eine Be-

antwortung nicht ausreicht. Solche Antworten können Sie in Verbindung mit der ArmbARRIERE als Ausrede erkennen, weil der Redner die Antwort auf die Frage nicht wusste.

Verschiedene Gestikbereiche

Die Hände sollen sich auch nicht zu lange unterhalb der Hüftlinie befinden; dieser Bereich wird als negativ empfunden. Idealerweise befinden sich die Hände bei leicht gebeugten Armen zwischen Hüftlinie und Brustbereich. Das mag sich zunächst schwierig anhören. Wenn Sie jedoch daran denken, dass Sie Ihre Stichwortzettel halten, dann ist dieses Problem schon beinahe gelöst. Der notwendige Sichtabstand zwingt dazu, die Arme leicht anzuwinkeln.

Wer es ganz perfekt macht, der hält in der schwächeren Hand die Stichwortzettel und nutzt die stärkere Hand für Gestik. Um sicherzustellen, dass der freie Arm sich nicht unkontrolliert bewegt (z. B. in die Tasche und wieder raus), können Sie die Stichwortzettel auch mit beiden Händen halten. Wenn dann aufgrund der Aussage Anlass für Gestik ist, geschieht das ganz von selbst. Arme und Hände reagieren, ohne dass Sie daran denken müssen.

Nehmen Sie außer den Stichwortzetteln nichts anderes in die Hand. Die Zuhörer sollen nicht mitzählen, wie oft ein Redner den Kugelschreiber knipst, sondern sie sollen sich auf dessen Worte konzentrieren.

Hände in den Taschen

Wie sieht es mit der Hand in der Tasche aus? Beide Hände tief in die Taschen versenkt – das sollte überhaupt nicht vorkommen. Wenn Sie dagegen im Freundeskreis sprechen oder eine lockere Atmosphäre besteht, dann ist es kein Problem, eine Hand vorübergehend auch mal in die Tasche zu stecken. Auch auf dem Rücken sollten die Hände nicht versteckt werden. Das würde, je nach Situation, als überheblich oder ängstlich empfunden.

Positive Signale

Positive Aussagen werden durch positive Gesten unterstrichen. Sie signalisieren Zuwendung durch Gesten, die sich mit nach oben gerichteten Handflächen von innen nach außen bewegen. Durch weite Armbewegungen öffnen Sie sich gegenüber den Zuhörern und vermitteln Sicherheit.

Diese Gesten sollten Sie vermeiden

Die nach unten gerichtete Handfläche ist mit einer negativen Aussage verbunden. Die geballte Faust wirkt drohend. Der erhobene Zeigefinger des Redners wird in der Fachsprache als „Lehrerfinger“ bezeichnet. Diese Bezeichnung ist treffend, denn der Redner, der ständig den Zeigefinger hebt, wirkt oberlehrhaft und bevormundend.

Auch die vorher geplante und im Stichwortzettel vermerkte Geste sollten Sie vermeiden. Sie wirkt unnatürlich und gekünstelt, denn die natürliche Geste geht dem gesprochenen Wort voraus. Das wird bei einer Geste auf Abruf nicht funkti-

onieren. Umgekehrt dagegen können Sie gegen fehlerhafte Gesten bewusst vorbeugen: Wenn Sie wissen, dass Sie dazu neigen, die Arme auf den Rücken zu legen (oder die Hände in die Tasche zu stecken), dann nehmen Sie entsprechende Regieanweisungen in Ihr Manuskript auf.

Mimik

Der Psychologe Albert Mehrabian hat empirisch ermittelt, dass Sympathie zu 55 % über die Körpersprache, vorwiegend über den Gesichtsausdruck, vermittelt wird. Zu 38 % ist die Stimme und nur zu 7 % sind die gesprochenen Wörter beteiligt. Das gilt auch für den Umkehrfall: Negative Botschaften (Drohungen, Missachtung) werden viel deutlicher durch Mimik und Stimme als durch Worte ausgedrückt.

Wenn wir davon ausgehen, dass wir in den meisten Redesituationen positive Botschaften weitergeben wollen, dann müssen wir das auch durch eine entsprechende Mimik zeigen. Das versteinerte Gesicht, das keinerlei Emotionen erkennen lässt, ist nicht gefragt. Auch der Fachvortrag schließt nicht aus, den Zuhörern Freundlichkeit und Sympathie zu signalisieren.

Die Mimik muss der Aussage entsprechen. Entspannen Sie und lächeln (nicht grinsen) Sie, wenn Sie über etwas Positives sprechen. Lassen Sie aber auch Trauer oder Zorn erkennen, wenn Ihr Vortrag das verlangt.

Bleiben Sie, wer Sie sind

Vielleicht sind Sie von Ihrem Lieblingspolitiker, einem Fernsehmoderator, Schauspieler oder einer anderen Person des öffentlichen Lebens besonders beeindruckt. Bleiben Sie dennoch, wer Sie sind. Versuchen Sie nicht, Mimik, Gestik oder Sprechweise anderer zu kopieren. Es wäre immer nur eine Kopie und würde zumeist als solche erkannt.

Begeisterung zeigen

Schon Augustinus empfahl seinen Schülern: „In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst.“ Diese Aussage ist auch heute noch aktuell. Ein Redner, der emotionslos eine Pflichtübung absolviert, wird nicht überzeugen. Zeigen Sie, was Sie empfinden. Wenn Sie hinter Ihrer Sache stehen, dann lassen Sie Ihre Zuhörer dies durch ein entsprechendes Engagement auch erkennen.

Blickkontakt

Im Rhetorikseminar hat es sich gezeigt, dass der Blickkontakt für den ungeübten Redner anfänglich ein besonders großes Problem darstellt. Ursache ist die mit der mangelnden Rederfahrung verbundene Unsicherheit. Aber auch bei manchem erfahrenen Redner hapert es mit dem Blickkontakt. Wichtigste Gründe dafür sind Arroganz und überhöhte Konzentration.

Ohne Blickkontakt sind auch die überzeugendsten Ausführungen nur halb so wirkungsvoll. Durch den Blickkontakt stellen Sie den notwendigen Kontakt zu Ihren Zuhörern her.

Ein Trainerkollege bezeichnet den Blickkontakt als die Nabelschnur, die Redner und Zuhörer miteinander verbindet.

Was bringt der Blickkontakt?

Folgende Vorteile sind mit dem Blickkontakt verbunden:

- Der Blickkontakt ist die Kontaktbrücke zu den Zuhörern.
- Durch den Blickkontakt fühlen sich die Zuhörer unmittelbar angesprochen.
- Der Redner demonstriert Sicherheit.
- Die Aufmerksamkeit der Zuhörer wird verstärkt.
- Die verbalen Ausführungen werden durch den Blickkontakt unterstrichen.
- Der Redner erfährt durch die Reaktionen der Zuhörer, ob seine Ausführungen verstanden werden und ankommen.
- Der Redner erhält Hinweise, ob er schneller, langsamer, lauter oder leiser sprechen muss.

Allerdings werden diese Wirkungen nur erzielt, wenn der Blickkontakt auch wirklich zu Stande kommt. Dabei handelt es sich weder um ein tiefes „In-die-Augen-sehen“ noch soll es zu einem hektischen Hin und Her kommen.

Checkliste: Was ist bei beim Blickkontakt zu beachten?

- Beginnen Sie nicht zu früh mit dem Sprechen. Nehmen Sie den Redeplatz ein und lassen Sie zunächst den Blick einmal über alle Zuhörer schweifen.
- Falls es die räumlichen Gegebenheiten zulassen, dann sollte bei kleineren Zuhörergruppen der Abstand zur ersten Reihe mindestens zwei bis drei Meter betragen. Je größer die Zuhörerzahl ist, umso größer sollte der Abstand sein.
- Fassen Sie jeweils eine Gruppe von drei bis fünf Zuhörern zusammen und verharren Sie mit dem Blick einige Augenblicke auf dieser Gruppe. Danach verändern Sie die Richtung und blicken zur nächsten Gruppe.
- Ein kurzes Hinsehen (etwa drei bis fünf Sekunden) zu den einzelnen Gruppen reicht. Vermeiden Sie, einzelne Personen zu lange anzusehen. Es sei denn, es handelt sich um Meinungsführer. Diese können etwas nachhaltiger erfasst werden.

Alle Zuhörer einbeziehen

Achten Sie beim Wechsel zwischen den Zuhörergruppen darauf, dass alle Zuhörer einbezogen werden. Der Blick darf nicht nur auf den guten Freund gerichtet werden, der sich unter den Zuhörern befindet. Auch Personen mit Sonderstellung (das „hohe Tier“, der Veranstalter, der Seminarleiter) dürfen nicht einseitig bevorzugt werden. Wenn nicht alle

Anwesenden gleichzeitig angesehen werden können, dann muss der Blick im Laufe der Ausführungen schweifen.

Vom Manuskript zum Zuhörer

Wenn Sie mit einem Stichwortmanuskript arbeiten, dann kommt es zu einem ständigen Wechsel zwischen dem Blick aufs Manuskript und dem Blick zu den Zuhörern. Sie blicken ins Manuskript und überlegen sich, was Sie zum nächsten Stichwort sagen möchten; danach blicken Sie wieder zu den Zuhörern und sprechen den Gedanken aus.

Bei einem voll ausgearbeiteten Manuskript ist es hilfreich, wenn Sie unsere Empfehlung nutzen, in eine Zeile immer nur das aufzunehmen, was sinnvoll als Einheit ausgesprochen werden kann. Diese Sinneinheiten werden jeweils mit einem Blick erfasst und danach mit Blick zu den Zuhörern ausgesprochen.

Auf einen Blick: Überzeugend auftreten

- Einfachheit, gute Gliederung und Ordnung, Kürze und Prägnanz sowie zusätzliche Stimulanz, etwa durch Beispiele, rhetorische Fragen oder direktes Ansprechen der Zuhörer – das sollten die Grundprinzipien Ihrer Sprache beim Vortragen sein.
- Diese Prinzipien setzen Sie am besten mit folgenden Mitteln um: kurze Sätze, möglichst keine Einschiebungen, Fremdwörter, Modewörter, Konjunktiv und Füllwörter verwenden, viele Vergleiche und Beispiele bringen.
- Auch *wie* Sie sprechen, ist für den Erfolg Ihrer Rede entscheidend: nicht zu laut, nicht zu leise, d. h. dem Raum, der Technik (Mikrofon) und der Zahl der Zuhörer angemessen. Das Gleiche gilt für das Tempo: nicht zu schnell, nicht zu langsam. Perfekt treten Sie auf, wenn Sie bei Lautstärke und Sprechtempo variieren. So steigern Sie die Spannung und erhöhen die Aufmerksamkeit.
- Gönnen Sie sich und Ihren Zuhörern Pausen!
- Unterschätzen Sie nicht die Wirkung Ihre Körpersprache. Mit einer aufrechten Haltung, positiven Gesten und Blickkontakt strahlen Sie Sicherheit aus und beziehen Ihre Zuhörer mit ein.

Mit Problemen richtig umgehen

Lampenfieber plagt viele Redner. Daneben gibt es noch einige andere Ängste, die es in den Griff zu bekommen gilt.

In diesem Kapitel lesen Sie,

- wie Sie Lampenfieber vor und während der Rede gezielt begegnen ([S. 92](#)),
- was Sie tun können, wenn Sie während des Vortrags hängenbleiben ([S. 98](#)) oder sich versprechen ([S. 101](#)),
- wie Sie mit Zwischenrufen umgehen ([S. 102](#)) oder mit desinteressierten bzw. unruhigen Zuhörern ([S. 105](#)).

Was tun gegen Lampenfieber?

Das Lampenfieber beim Reden zählt mit zu den weitest verbreiteten Ängsten des Menschen. Das beste Mittel, die Redeanst zu überwinden, ist das Reden selbst. Je häufiger Sie vor Gruppen sprechen, umso normaler empfinden Sie diese Situation. Aus diesem Grund kann auch die Lektüre dieses oder anderer Rhetorikbücher niemals ausreichend sein. Sie muss durch Übungen ergänzt werden; die Regeln und Empfehlungen müssen praktisch umgesetzt werden.

Nur die tatsächliche Redeerfahrung vermittelt die Erkenntnis, dass auch diese Situation zu meistern ist. Durch die Auftritte vor der Gruppe spürt der Redner, dass es sich bei den Zuhörern um „ganz normale Menschen“ handelt; die Angst, sich zu blamieren, nimmt von Übung zu Übung ebenso ab wie das Bemühen um übertriebenen Perfektionismus.

Noch eine Erkenntnis ist wichtig: Sie sind rhetorisch besser, als Sie es selbst glauben. In den Seminaren haben die Teilnehmer nach dem Abspielen der Videoaufzeichnungen immer wieder festgestellt, dass sie im Film viel sicherer wirken als sie es selbst während des Vortrags empfunden haben. Machen Sie sich diese Erkenntnis zu Eigen. Der Redner ist sich selbst gegenüber wesentlich kritischer als die Zuhörer.

Die Beachtung der Empfehlungen auf den nächsten Seiten trägt dazu bei, das Lampenfieber auf ein erträgliches Maß zu reduzieren. Das reicht auch aus, denn etwas Spannung ist sogar erwünscht. Wer zu perfekt wirkt, findet keinen Anklang und erreicht nicht die notwendige Ausstrahlung.

Es gibt vier Ansatzpunkte, um das Problem Lampenfieber zu meistern:

- 1 Das Üben ohne konkreten Anlass.
- 2 Die Vorbereitung des Redeauftritts.
- 3 Die Zeit unmittelbar vor dem Vortrag.
- 4 Das Verhalten während des Vortrags.

Üben, bevor der Ernstfall eintritt

Es reicht nicht aus, nur dieses Buch zu lesen und die Übungen einmal durchzuführen. Sie müssen die erworbenen Fähigkeiten anschließend auch umsetzen. Wenn dazu in nächster Zeit kein Anlass ist, dann sollten Sie sich eben selbst die notwendigen Redegelegenheiten schaffen:

- Nutzen Sie alle Möglichkeiten im Betrieb, im Verein, in der Familie oder im Freundeskreis, um kleine Reden (z. B. ein kurzes Statement zu einem aktuellen Problem) zu halten.
- Nehmen Sie die nächste Einladung. Warten Sie bis alle Gäste anwesend sind und begrüßen Sie diese mit einigen vorher überlegten Worten. Oder kündigen Sie das Essen mit einigen humorigen Sätzen an.
- Ergreifen Sie bei Besprechungen häufiger das Wort. Jeder Diskussionsbeitrag ist eine kleine Stegreifrede.
- Besuchen Sie öffentliche Veranstaltungen (z. B. Bürgerversammlungen, Wahlveranstaltungen) und ergreifen Sie das Wort. Sie gewöhnen sich auf diese Weise an die Atmosphäre solcher Veranstaltungen.

Machen Sie sich bei allen Übungssituationen bewusst, dass es sich um kleine Reden handelt. Auf diese Weise empfinden Sie den wirklichen Vortrag, den Sie irgendwann einmal halten müssen, als etwas Normales. Er ist dann vielleicht länger, aber die Situation ist Ihnen nicht mehr fremd.

Training ohne Zuhörer

Auch ein Training ohne Zuhörer ist hilfreich. Gewinnen Sie Sicherheit durch kleine Redeübungen mit Videoaufzeichnungen (oder Tonaufnahmegerät):

- Sie lernen dabei die eigene Stimme besser kennen und erfahren, ob Sie deutlich genug sprechen.
- Sie erkennen sprachliche Nachlässigkeiten (Füllwörter, Wiederholungen bestimmter Wörter).
- Sie können Ihre Gestik und Haltung überprüfen.
- Sie können den Umgang mit dem Stichwortzettel üben.

Eine gute Vorbereitung bringt Sicherheit

Nur wenige Reden werden Sie aus dem Stegreif halten müssen. In aller Regel wissen Sie rechtzeitig, dass Sie als Redner vorgesehen sind. Nutzen Sie diese Zeitspanne für eine gute Vorbereitung.

- Beginnen Sie rechtzeitig mit der Vorbereitung, dann haben Sie auch Zeit, um erste Ausarbeitungen zwischenzeitlich ruhen zu lassen.
- Erarbeiten Sie ein zuverlässiges Stichwortmanuskript.
- Halten Sie den Vortrag vor Freunden oder der Familie einmal zur Probe und lassen Sie sich kontrollieren.

Das Wissen um eine gute Vorbereitung beruhigt. Sie werden feststellen, dass schon beim Probevortrag etwas Spannung aufkommt, obwohl es sich doch nur um ein paar Freunde handelt. Aber gerade diese Erfahrung hilft Ihnen später, denn in der Ernstsituation wissen Sie, dass Sie es trotz dieser Spannung schon einmal geschafft haben. Sie erfahren außerdem, dass Sie sich auf Ihr Stichwortmanuskript und die in der Vorbereitung darüber hinaus angeeigneten Gedanken verlassen können.

Die Zeit unmittelbar vor dem Vortrag

In der letzten halben Stunde vor einem Redeauftritt werden viele Fehler gemacht. Sie haben alle schon den Redner erlebt, der wie ein Tiger im Käfig rastlos hin und her läuft. Oder Sie erinnern sich an den Referenten, der bis zur letzten Minute an seinem Manuskript arbeitet? Es gibt bessere Möglichkeiten. Nutzen Sie die Zeit unmittelbar vor dem Vortrag, um sich zusätzlich Sicherheit zu verschaffen.

Checkliste: Vor dem Vortrag

- Überprüfen Sie, wenn möglich, noch vor dem Eintreffen der Zuhörer die Rahmenbedingungen (Mikrofon, Projektor, Zahl der Sitzplätze).
- Machen Sie sich mit der Technik vertraut. Es wirkt wenig überzeugend, wenn der Redner sich von einem Zuhörer den Einschaltknopf eines Projektors zeigen lassen muss.
- Gehen Sie vorher zur Toilette.

- Überprüfen Sie rechtzeitig Ihr Äußeres. Jetzt die Jacke zuknöpfen und die Hose oder den Rock hochziehen. Wenn Sie vor den Zuhörern stehen, sieht es schlecht aus.
- Denken Sie in der letzten halben Stunde nicht mehr an den Vortrag.
- Ändern Sie nicht kurzfristig Ihr Manuskript aufgrund eines plötzlichen Einfalls; diesen können Sie nicht mehr ausreichend nach allen Gesichtspunkten überprüfen.
- Einzige Ausnahme: Wenn ein Vorredner etwas sagt, auf das Sie Bezug nehmen möchten, dann notieren Sie sich dazu ein Merkwort auf dem entsprechenden Stichwortzettel.
- Lenken Sie sich durch Gespräche mit Bekannten unter den Zuhörern ab. Damit schließen Sie die Gefahr aus, ständig an den Vortrag zu denken.
- Wenn keine Bekannten unter den Zuhörern sein sollten, sprechen Sie mit einigen fremden Personen; sie können dann die ersten Blicke zu diesen Personen richten, mit denen bereits ein kleiner Kontakt bestand. Diese werden aufgrund des vorherigen Gesprächs freundlich reagieren, sodass die erste Reaktion immer positiv ausfällt.
- Wenn keine Bekannten anwesend sind und keine Gelegenheit war, um Kontakte herzustellen, dann suchen Sie sich für den ersten Blickkontakt einen Zuhörer aus, der Ihnen spontan sympathisch erscheint.

Das Verhalten während des Vortrags

Auch im Vortrag selbst können Sie durch eigenes Verhalten weitgehend dazu beitragen, dass sich die Spannung in Grenzen hält.

Checkliste: Während des Vortrags

- Vertrauen Sie auf Ihre gute Vorbereitung; schließlich steht alles, was Sie sagen wollen, genau geordnet auf Ihren Stichwortzetteln.
- Glauben Sie an Ihre Fähigkeiten. Sie haben auch schon andere schwierige Situationen gemeistert.
- Machen Sie sich bewusst, dass Sie viel mehr wissen als Ihre Zuhörer. Diese kommen doch, um etwas zu erfahren.
- Bewerten Sie Kleinigkeiten nicht zu hoch (z. B. einen Versprecher, eine ungeschickte Formulierung).
- Denken Sie nicht ständig an mögliche Pannen (z. B. eine schwierige Passage im Manuskript, störende Zwischenrufe).
- Denken Sie auch nicht an frühere Erlebnisse, bei denen vielleicht etwas schief gegangen ist (z. B. ein Gedicht, das in der Schule schlecht vorgetragen wurde).
- Behalten Sie Ihr Konzept bei und lassen Sie sich nicht durch einen Spontaneinfall davon abbringen.
- Halten Sie einen Stichwortzettel für „Notsituationen“ bereit.

Denken Sie positiv

Wichtig ist auch, dass Sie sich um eine positive Einstellung zum Thema und zur Redesituation bemühen. Das gilt auch dann, wenn Ihnen z. B. kraft Machtverteilung im Betrieb der Vortrag „aufs Auge gedrückt wurde“. Die Zuhörer können nichts dafür, dass Sie einen Vortrag gegen Ihren Willen halten müssen. Treten Sie dem Auditorium mit einem freundlichen Gesichtsausdruck gegenüber. Nur dann können Sie mit entsprechenden Reaktionen rechnen.

Nicht zu früh mit dem Sprechen beginnen

Lassen Sie, bevor Sie mit dem Sprechen beginnen, zunächst den Blick über das Auditorium schweifen. Geben Sie den Zuhörern eine Chance, sich zurechtzusetzen, nach einem Stift zu suchen oder das Gespräch mit dem Nachbarn zu beenden. Es wäre schade, wenn Sie ihre wohlüberlegte Einführung, mit der Sie sich soviel Mühe gegeben haben, aussprechen, bevor Ihnen alle die Aufmerksamkeit zuwenden. Aber was tun, wenn auch jetzt im Publikum noch Unruhe herrscht? Blicken Sie in die Runde und setzen Sie die „Macht des Schweigens“ ein. Der stumme Blick zu den Zuhörern ist wirkungsvoller als ironische Bemerkungen oder autoritäre Aufforderungen. Es geht darum, für Ruhe zu sorgen, ohne gleichzeitig die Zuhörer vor den Kopf zu stoßen.

Hilfen, wenn Sie hängenbleiben

Die Gefahr steckenzubleiben, ist eine Hauptangst des ungeübten Redners. Sie ist die Ursache dafür, dass oft gegen besseres

Wissen auf Reden nach Stichworten verzichtet wird. Stattdessen wird ein voll ausgearbeitetes Manuskript „verlesen“.

Das kann jedem passieren

Ob geübter oder ungeübter Redner, keiner ist gegen einen Aussetzer absolut sicher. Gestern beim Probenvortrag gab es keine Probleme; heute weiß der Redner mit dem nächsten Stichwort plötzlich nichts mehr anzufangen. Im Vortragssaal entsteht eine peinliche Stille und der Redner wird immer nervöser. So muss es nicht sein. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, wie Sie diese Situation überbrücken können. Blockieren Sie sich nicht selbst, indem Sie krampfhaft überlegen, was Sie zu diesem Stichwort sagen wollten. Das wird zumeist keinen Erfolg haben.

Mit Anlauf über das Hindernis

Vergessen wir für einen Augenblick das freie Reden und wenden wir uns einer ganz anderen Situation zu: Sie kennen zumindest vom Fernsehen alle Springreiten. Dabei kommt es vor, dass ein Pferd vor einem Hindernis stehen bleibt, verweigert, wie es in der Fachsprache heißt. Was macht der Reiter dann? Er versucht auf keinen Fall aus dem Stand über das Hindernis zu kommen. Er reitet vielmehr einen kleinen Bogen und kommt mit neuem Anlauf auf das Hindernis zu und überquert es im Allgemeinen auch.

Wenn Sie dieses Beispiel auf unsere Situation übertragen, dann bedeutet es, dass Sie mit neuem gedanklichen Anlauf auf die kritische Stelle zukommen müssen. Sie müssen aus

dem Sprechfluss heraus die Problemstelle überwinden. Greifen Sie dazu auf bereits Gesagtes zurück.

Tritt fassen durch Wiederholung

Wiederholen Sie den zuletzt ausgesprochenen Gedanken oder größere Teile ihres Vortrags nochmals in anderen Worten und gewinnen Sie dadurch wieder Sicherheit. Leiten Sie die Wiederholung durch eine geschickte Formulierung ein:

- „Den letzten Gedanken sollten wir noch etwas vertiefen.“
- „Diesen Aspekt möchte ich etwas genauer formulieren.“
- „Lassen Sie mich das bisher Gesagte nochmals zusammenfassen.“
- „Hier möchte ich noch etwas weiter ausholen.“
- „Es sei nochmals besonders hervorgehoben, ...“

Fragen stellen

Wechseln Sie vorübergehend vom Monolog in den Dialog, indem Sie eine Frage an die Zuhörer richten:

- „Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?“
- „Bestehen noch Unklarheiten?“
- „Soll ich das Gesagte nochmals vertiefen?“

Weitere bewährte Mittel

- Erläutern Sie ein zusätzliches Beispiel, das Sie für solche Situationen parat haben.
- Erzählen Sie eine passende kleine Geschichte, die sie für diesen Zweck vorbereitet haben: „Übrigens, da fällt mir eine kleine Geschichte ein!“
- Überbrücken Sie die Spannungssituation, indem Sie auf Hilfsmittel zurückgreifen, z. B. eine Folie mit der Gliederung Ihres Vortrags.
- Gehen Sie einfach zu einem neuen Punkt über und lassen das kritische Stichwort aus; evtl. kann dieses auch später nochmals aufgegriffen werden.

Stichwortzettel für Notsituationen

Die genannten Hilfen gegen das Hängenbleiben werden im Allgemeinen akzeptiert. Aber fallen Sie Ihnen im entscheidenden Augenblick auch ein? Hier hilft der schon erwähnte Notstichwortzettel. Notieren Sie sich darauf einige der beschriebenen Notausgänge, auf die Sie im Ernstfall zurückgreifen wollen. Das könnte die Wiederholungstaktik oder das universell einsetzbare Beispiel sein. Der Stichwortzettel sollte eine andere Farbe haben, damit Sie ihn bei Bedarf sofort finden. Allein das Wissen darum, ihn dabei zu haben, beruhigt im Allgemeinen, so dass Sie ihn gar nicht benötigen.

Sie haben sich versprochen

Versprecher sind etwas Alltägliches, das jedem passieren kann. Sie sollten sich auf keinen Fall dafür entschuldigen. Oft

werden Versprecher von den Zuhörern überhaupt nicht wahrgenommen. Diese werden erst durch eine Entschuldigung wirklich aufmerksam. Falls Sie das Gefühl haben, dass Sie trotz des Versprechers verstanden wurden, dann brauchen Sie überhaupt nichts zu tun. Sprechen Sie in gleichem Tempo und Tonfall weiter.

Bei einem sinnentstellenden Versprecher wiederholen Sie den letzten Satz einfach in der richtigen Formulierung. Das gilt auch, wenn ein ganzer Satz ungeschickt formuliert wurde. Bei einem ganzen Satz ist es auch möglich, die korrigierte Form mit der Bemerkung „ich formuliere nochmals besser“ oder „ich berichtige“ einzuleiten.

Zwischenrufe und andere Störungen

Trotz einer guten Vorbereitung können Sie sich nicht gegen alle Störungen absichern. Es ist niemals auszuschließen, dass sich einzelne Teilnehmer durch Zwischenrufe einschalten. Auch eine plötzliche Unruhe oder sogar der Weggang einzelner Zuhörer können vorkommen. Es gibt zwar kein allgemeingültiges Patentrezept gegen Zwischenrufe, aber es gibt eine Reihe wirkungsvoller Möglichkeiten.

Umgang mit Zwischenrufen

Störend ist zwar jeder Zwischenruf. Aber dennoch gilt es zu unterscheiden, um welche Art es sich handelt:

- Es gibt den sachlichen (positiven) Zwischenruf, der manchmal sogar zur Klärung des Problems beiträgt,

- es gibt den Zwischenrufer, dem es um eine beabsichtigte (böswillige!) Störung geht und
- es gibt den Witzbold, der sich mit ungeeigneten Mitteln „profilieren“ möchte.

Folgende Grundregel sollten Sie immer beachten: Ruhe bewahren, nicht aggressiv reagieren!

Beantworten oder verschieben

- Ein sachlicher Zwischenruf sollte, wenn das in wenigen Sätzen möglich ist, sofort sachlich beantwortet werden.
- Ein sachlicher Zwischenruf, der nach einer umfangreichen Antwort verlangt, kann an den Schluss oder auf die spätere Diskussion verschoben werden. Andernfalls besteht die Gefahr, durch die längere Antwort den eigenen „roten Faden“ zu verlieren. Außerdem würde die Einhaltung der Redezeit gefährdet.
„Vielen Dank für diesen Hinweis, ich werde in der Diskussion näher darauf eingehen!“
- Eine Verschiebung kann auch notwendig sein, weil Sie auf diesen Aspekt bei den weiteren Ausführungen sowieso noch zu sprechen kommen.
„Das ist eine interessante Frage, ich beantworte sie im nächsten Gliederungspunkt.“
- Wenn ein Zwischenruf für die Mehrheit der Zuhörer nicht interessant ist, dann kann seine Beantwortung auch auf ein späteres Gespräch mit dem Zwischenrufer verschoben werden.

„Diese Frage werde ich gerne im persönlichen Gespräch mit Ihnen erörtern.“

- Störende Zwischenrufe können Sie auch ignorieren (über hören). Manche Zwischenrufer sind schon zufrieden, wenn sie ihren Beitrag losgeworden sind. Vorsicht vor zu schlagfertigen Reaktionen; sie könnten weitere Zwischenrufe provozieren.

Wiederholen lassen

Die folgenden Möglichkeiten sind mehr taktischer Art. Sie eignen sich vor allem bei unsachlichen Zwischenrufen oder wenn Sie bei einem sachlichen Beitrag erst etwas Bedenkzeit benötigen, um eine passende Antwort geben zu können.

- Lassen Sie den Zwischenruf wiederholen. Beim sachlichen Zwischenruf gewinnen Sie dadurch Zeit für die Antwort. Ein unsachlicher Zwischenruf wird im Allgemeinen nicht wiederholt.
- Zeitgewinn erzielen Sie auch durch Rückfragen („Ich habe Sie nicht richtig verstanden“). Zumeist wird in diesem Fall nicht nur der Zwischenruf wörtlich wiederholt, sondern es werden zusätzliche Argumente geliefert, bei denen Sie mit der Antwort einhaken können.
- Falls möglich, können sachliche Zwischenrufe auch an das Auditorium weitergegeben werden. („Hier wird Folgendes gefragt: ... Was meinen Sie dazu?“) Sie müssen allerdings dafür sorgen, dass nicht eine zu lange Diskussion entsteht und damit Ihr Vortrag beeinträchtigt würde.



Je nach Art der Veranstaltung ist es auch möglich, Zwischenrufe von vornherein weitgehend zu vermeiden. Der Redner bittet vorher darum, seine Ausführungen ungestört abhandeln zu können. Zwischenfragen können auf Zettel notiert werden; nach dem Referat werden die Fragen behandelt.

Auf keinen Fall sollten Sie den Zwischenrufer lächerlich machen. Sie würden sich einen Feind schaffen. Das gilt auch für den böswilligen Zwischenruf. Zeigen Sie durch eine souveräne Reaktion, dass Sie über diesem Niveau stehen.

Die Zuhörer sind unruhig

Beziehen Sie die Unruhe nicht sofort auf sich; es kann zahlreiche Ursachen geben, die der Redner nicht bemerkt. Versuchen Sie zunächst durch leiseres Sprechen, die Aufmerksamkeit wieder auf sich zu lenken. Vielfach wenden sich die Zuhörer dem Redner wieder zu, um nichts zu verpassen.

Falls dies nichts nützt, dann lassen Sie keinen Ärger erkennen. Fragen Sie einfach die Zuhörer, was der Grund für die Unruhe ist. Das Entscheidende ist, freundlich und ruhig zu bleiben.

Zuhörer erscheinen desinteressiert

Zuhörer sehen aus dem Fenster oder auf die Uhr oder blättern in ihren Unterlagen herum. Wenn das nur wenige sind, dann sollte das kein Problem sein. Einige, die nicht interessiert sind, gibt es überall.

Prüfen Sie, ob Sie noch in der Zeit liegen. Wenn nein, dann nehmen Sie das Zuhörerverhalten als Hinweis, sich um ein baldiges Ende zu bemühen. Es ist besser, einen Gliederungspunkt wegzulassen, als zu sehr zu überziehen. Wenn Sie in der Zeit liegen, dann lassen Sie sich durch das Desinteresse dieser Zuhörer nicht stören.

Beziehen Sie nicht jedes unpassende Verhalten sofort auf sich. Mit einigen Außenseitern müssen Sie leben. Verlassen Sie sich auf Ihre gute Vorbereitung. Richten Sie den Blickkontakt zu den Zuhörern, die Aufmerksamkeit demonstrieren.

Zuhörer verlassen den Raum

Auch wenn einzelne Zuhörer den Raum verlassen, muss das nicht an Ihrem Vortrag liegen. Ein persönliches Bedürfnis, Unwohlsein, eine Verabredung, Hunger, Müdigkeit und vieles andere können die Ursache sein. Machen Sie sich bewusst, dass es für den Weggang der Zuhörer viel mehr Gründe bei

diesen selbst gibt als bei Ihnen. Auch hier gilt wieder: Ruhig bleiben und weitersprechen.

Richtiger Umgang mit Beifall

Auch Beifall kann für manche Redner zum Problem werden. Dabei ist doch Beifall zu 90 % ein Beweis dafür, dass die Zuhörer positiv gestimmt sind. Der Redner oder seine Aussage werden akzeptiert.

Es ist zwischen dem spontanen Beifall während des Vortrags und dem Beifall am Ende zu unterscheiden. Geben Sie dem „Szenenapplaus“ eine Chance und machen Sie eine kurze Pause. Setzen Sie Ihre Ausführungen fort, wenn der Beifall im Abklingen ist.

Nur in Ausnahmefällen ist Beifall ein Zeichen der Ablehnung gegenüber bestimmten Aussagen oder dem Redner als Person. Denken Sie an Reden im politischen Bereich. In solchen Situationen heißt es durchhalten. Wer sich damit auseinanderzusetzen hat, der muss in aller Regel auch schon mit einem derartigen Verhalten rechnen.

Auch die Aufnahme des Schlussbeifalls gehört noch zu Ihrem Vortrag. Bleiben Sie während des Beifalls stehen und halten Sie Blickkontakt zum Auditorium. Bedanken Sie sich mit einem leichten Nicken und verlassen Sie den Redeplatz mit sicheren Schritten.

Auf einen Blick: Mit Problemen umgehen

- Lampenfieber kann man in den Griff bekommen – am besten durch Reden selbst. Üben Sie deshalb, das Wort zu ergreifen, sobald sich Gelegenheiten dazu bieten, etwa bei Besprechungen, bei Feiern oder öffentlichen Veranstaltungen.
- Zusätzliche Sicherheit geben Ihnen vor Ihrem Auftritt die gute Vorbereitung der Rede, die Überprüfung der Technik sowie die Kontaktaufnahme mit den Zuhörern.
- Vertrauen Sie auf Ihre Vorbereitung und glauben Sie an Ihre Fähigkeiten!
- Wenn Sie hängen bleiben, können Sie die Situation retten, indem Sie das eben Gesagte wiederholen, eine Frage stellen oder ein Beispiel bzw. eine Geschichte erzählen.
- Wichtigste Grundregel bei Zwischenrufen: Bleiben Sie immer ruhig und lassen Sie sich nicht provozieren.
- Sachliche Zwischenrufe können Sie – je nach Art des Zwischenrufs – gleich beantworten oder Sie kündigen an, die Frage nach Ihrem Vortrag zu beantworten.
- Bei unsachlichen Zwischenrufen sollten Sie taktisch vorgehen, etwa indem Sie den Einwurf wiederholen lassen. Machen Sie den Zwischenrufer aber nie lächerlich.

Vorbereitung und Training

Manchmal muss die Vorbereitung sehr schnell gehen. Immer sollte sie aber so systematisch und gründlich wie möglich sein.

In diesem Kapitel lesen Sie, wie Sie

- Ihre Rede in 12 Schritten optimal konzipieren ([S. 110](#)),
- durch gezieltes Training Ihre Redefähigkeiten verbessern und Sicherheit für den Ernstfall gewinnen ([S. 120](#)).

Von der Idee zum Vortrag

Eine Reise von 1000 km beginnt mit dem ersten Schritt.
(Chinesisches Sprichwort)

Der erste Schritt zum Redeverfolg ist die Vorbereitung. Gehen Sie dabei systematisch vor und orientieren Sie sich am nachstehenden Ablaufschema.

12 Schritte von der Idee zum Vortrag

-  1 Ziel festlegen.
-  2 Spontane Ideen zum Thema sofort aufschreiben.
-  3 Systematische Stoffsammlung.
-  4 Erste Gliederung festlegen.
-  5 Hauptteil ausarbeiten.
-  6 Falls möglich, ruhen lassen.
-  7 Stoff eingrenzen und ergänzen.
-  8 Falls nötig, neu gliedern.
-  9 Einleitung und Schluss formulieren.
-  10 Endgültiges (Stichwort)-Manuskript erstellen.
-  11 Hilfsmittel und Umfeld vorbereiten.
-  12 Generalprobe.

Schritt 1: Ziel festlegen

Eine Empfehlung vorweg: Bereiten Sie sich immer schriftlich vor. Wir haben in diesem Buch die Verwendung von Stichwortzetteln empfohlen. Aber auch jede andere schriftliche Möglichkeit ist besser als die Vorbereitung nur auf ein kurzes Durchdenken zu beschränken. Schreiben Sie zunächst das Thema auf einen Stichwortzettel. Damit können Sie sich immer wieder vergewissern, dass Ihre Vorbereitung nicht „am Thema vorbeigeht“.

Eine gezielte Materialsuche wird nur möglich sein, wenn Sie sich über die Redeform und das Redeziel im Klaren sind. Bei einem Fachvortrag ist zu klären, ob es sich um Überzeugungs- oder Informationsreden handelt. Bei einer Gelegenheitsrede müssen Sie prüfen, ob eher die Würdigung oder die unterhaltenden Aspekte vorherrschen sollen.

Schritt 2: Spontane Ideen sofort aufschreiben

Auch Sie haben diese Erfahrung schon gemacht: Wenn Sie eine neue Aufgabe übernehmen, dann haben Sie spontan einige gute Gedanken. Sie kommen aber nicht sofort dazu, diese Ideen umzusetzen. Und wenn Sie dann endlich an der Arbeit sind, dann haben Sie einige Ideen bereits wieder vergessen. Diese Erkenntnis gilt auch bei der Vorbereitung eines Vortrags. Wenn Sie Thema und Redeziel aufschreiben und vor Augen haben, dann kommen ganz automatisch einige gute Gedanken dazu. Lassen Sie keine Idee verloren gehen, sondern schreiben Sie diese sofort auf Stichwortzettel. Sie werden später dankbar sein, wenn das Material für Ihren Vortrag auf diese Weise ohne größere Anstrengungen wächst.

Schreiben Sie sämtliche Ideen auf, die Ihnen einfallen. Nutzen Sie das Assoziationsprinzip: Eine Idee weckt die nächste. Auch wenn ein Gedanke noch so ausgefallen erscheinen mag, kann gerade dieser Gedanke der Auslöser für den nächsten, brauchbaren Einfall sein. Verwenden Sie für jeden Gedanken einen eigenen Zettel. Auf diese Weise können Sie die Zettel später durch einfaches Umsortieren in die gewünschte Reihenfolge bringen.

Schritt 3: Systematische Stoffsammlung

Nicht alle Gedanken kommen spontan. Zusätzlich gilt es, den Stoff systematisch zusammenzutragen. Regen Sie Ihr Denken und Ihre Kreativität durch Leitfragen an.

Leitfragen: Stoffsammlung

- Warum spreche ich? Was will ich erreichen?
- Welche Probleme bestehen?
- Kann ich neue Erkenntnisse vermitteln?
- Kann ich praktische Erfahrungen weitergeben?
- Wer sind die Zuhörer?
- Darf ich bestimmte Dinge nicht sagen?
- Welche Daten müssen genannt werden?
- Soll ich Hilfsmittel einsetzen und wenn ja, welche?
- Welche Möglichkeiten zum Auflockern habe ich?

Für den Fachvortrag können folgende Quellen und Ansprechpartner „angezapft“ werden:

- Fachbücher, Fachzeitschriften, Tageszeitungen,
- Wissenschaftliche Untersuchungen,
- Bibliotheken, Firmenarchiv,
- Korrespondenz, Akten, Kataloge,
- Projektberichte, Untersuchungsergebnisse,
- Kollegen, Mitarbeiter,
- Berater, Experten.

Für die Gelegenheitsrede gibt es je nach Anlass folgende Möglichkeiten:

- Nachfragen bei Familienmitgliedern oder Freunden nach persönlichen Daten,
- ein Motto finden,
- Zitate-Lexika,
- Hobby, Lieblingsmusik, Lieblingssänger, Lieblingsschauspieler usw.,
- positive oder negative Eigenschaften, die mit dem jeweiligen Tierkreiszeichen verbunden sind.
- Was geschah am selben Tag vor 10, 20, 30 usw. Jahren?

Vielleicht verfügen Sie auch über ein Ideenarchiv? Oder Sie legen sich ab jetzt ein solches an. Wenn Sie öfters Vorträge halten müssen, sollten Sie auf keinen Fall darauf verzichten. Halten Sie darin alle Gedanken fest, auf die Sie beim Lesen,

durch eine Meldung im Rundfunk, im Gespräch oder anderweitig stoßen. Das Ideenarchiv kann eine Schachtel, eine Hängemappe im Schreibtisch oder ein Dokument im PC sein.

Schritt 4: Erste Gliederung festlegen

Entscheiden Sie sich frühzeitig für eine erste Gliederung. Sie können gezielter vorgehen und Ihre Gedanken besser zuordnen sowie die einzelnen Teile besser gewichten. Außerdem wissen Sie, für welche Punkte Sie schon Material haben bzw. wo Sie noch weiter suchen müssen.

Schritt 5: Hauptteil erarbeiten

Wenn wir oben empfohlen haben, zunächst alle Ideen festzuhalten, dann heißt das nicht, dass diese auch alle in den Vortrag eingehen. Nehmen Sie in das endgültige Manuskript nur auf, was wirklich gesagt werden muss.

Das fällt vor allem beim Fachvortrag manchmal schwer. Der Fachmann glaubt, im Sinne einer vollständigen Darstellung auch das letzte Detail noch nennen zu müssen. Je besser jemand mit einem Thema vertraut ist, umso schwerer fällt es ihm, etwas wegzulassen. Der Zuhörer ist durch zu viele Details dagegen überfordert und überblickt möglicherweise nicht mehr den Gesamtzusammenhang. Versuchen Sie, den Vortrag aus der Sicht der Zuhörer zu sehen. Gedanken, die für Sie selbstverständlich sind, sind für die Zuhörer völlig neu und müssen von diesen erst verarbeitet werden. Überfordern Sie Ihre Zuhörer nicht, sondern haben Sie den Mut, etwas wegzulassen. Denken Sie aber auch umgekehrt daran, dass

den Zuhörern manche Voraussetzungen fehlen können, die zunächst erklärt werden müssen.

Schritt 6: Falls möglich, ruhen lassen

Bei der Vorbereitung eines Vortrags, wie auch bei anderen Gelegenheiten, hören wir von vielen Menschen, dass sie erst unter Zeitdruck richtig arbeiten können. Stimmt diese Behauptung wirklich oder ist sie nicht nur eine Ausrede, um eine Arbeit zunächst einmal vor sich herzuschieben?

Wenn Sie sich mit Ihrem Thema schon einmal befasst haben, dann arbeitet dieses im Geist weiter, auch dann, wenn Sie nicht unmittelbar damit beschäftigt sind. Das gilt auch, wenn Sie durch eine Ruhephase in der Vorbereitung etwas Abstand gewinnen. Neue Ideen entstehen und Sie kommen aus eingefahrenen Denkschienen heraus. Diese Chance entgeht Ihnen, wenn Sie in allerletzter Minute nur das unbedingt Notwendige zusammentragen.

Schritt 7: Stoff eingrenzen oder ergänzen

Durch die zeitliche Distanz verändert sich auch die Einstellung zum Thema. Nicht jeder Gedanke, den wir haben, muss auch ausgesprochen werden. Werfen Sie alles hinaus, was nicht unbedingt zum Erreichen des Redezieles erforderlich ist. Das gilt für Spontanideen ebenso wie für die systematische Materialsammlung.

Die Ruhephase bietet auch die Chance, Lücken im bisherigen Konzept zu erkennen. Dann ist es erforderlich, nochmals in

die Materialsuche einzusteigen und die bisherigen Gedanken zu ergänzen.

Schritt 8: Falls nötig, neu gliedern

Scheuen Sie sich nicht, Ihren Vortrag nochmals neu zu gliedern, wenn Sie eine bessere Idee haben. Deshalb war die bisherige Gliederung nicht nutzlos. Diese hat Ihnen auch schon geholfen, Ordnung in Ihre Gedanken zu bringen und zu erkennen, wo Sie Material haben und wo noch etwas fehlt.

Schritt 9: Einleitung und Schluss formulieren

Die Behandlung des eigentlichen Themas ist Sache des Hauptteils. Wenn dieser steht, dann dürfte es nicht mehr schwer sein, einen passenden Einstieg sowie einen geeigneten Schluss zu finden.

Viele Redner verschießen ihr Pulver zu früh. Die Einleitung soll zwar Interesse wecken, aber sie soll nicht bereits das Problem behandeln. Meiden Sie diese Gefahr, indem Sie Einleitung und Schluss erst nach Fertigstellung des Hauptteils endgültig festlegen. Das schließt nicht aus, dass Sie gute Ideen für die Einleitung oder den Schluss zunächst auf Stichwortzetteln festhalten.

Schritt 10: Endgültiges Stichwortmanuskript erstellen

Warum ein zweites Stichwortmanuskript erstellen? Kaum eine Erstfassung wird perfekt sein. Neue Einfälle, gestrichene oder hinzugekommene Gedanken, aber auch nur schlecht

geschriebene Stichwortzettel erfordern diesen Schritt. Nur ein perfekt vorbereiteter Stichwortzettel wird im Vortrag eine wirkliche Hilfe sein. Auch die endgültige Nummerierung der Stichwortzettel sowie die Ergänzungen um Regieanweisungen gehören an diese Stelle.

Schritt 11: Hilfsmittel und Umfeld vorbereiten

Dieser Schritt kann zeitlich parallel mit den vorhergehenden Schritten ablaufen. Während der Vorüberlegungen werden Sie sich auch über geeignete Hilfsmittel Gedanken machen.

Soweit Sie Einfluss nehmen können, sollten Sie auch an das Umfeld denken. Sind ausreichend Plätze vorhanden? Steht ein Tageslichtprojektor zur Verfügung? Funktioniert das Mikrofon?

Schritt 12: Generalprobe

Überprüfen Sie Ihre Vorbereitung durch einen Probevortrag. Entweder allein mit Video- oder Tonbandkontrolle oder vor Freunden oder Familienmitgliedern. Besonders kritisch (aber ehrlich) ist der direkte Partner. Bitten Sie einen solchen Zuhörerkreis um offene Kritik.

Durch eine solche Generalprobe können Sie prüfen, ob Sie sich innerhalb der vorgesehenen Redezeit befinden und ob Ihre Gliederung folgerichtig aufgebaut ist. Sie können „schwierige Formulierungen“ trainieren und Sie erfahren, ob bestimmte Elemente, z. B. Beispiele, so ankommen, wie Sie sich das vorgestellt haben. Das alles vermittelt zusätzliche Sicherheit.

Sich selbst vorbereiten

Die bisherigen Ausführungen haben sich auf die Vorbereitung Ihres Vortrags bezogen. Darüber hinaus müssen auch Sie sich vorbereiten. Bevor Sie die Möglichkeit haben, Ihre Zuhörer durch eine geeignete Anrede und eine pfiffige Einleitung zu beeindrucken, haben sich diese bereits einen ersten Eindruck von Ihnen gebildet. Wie dieser erste Eindruck ausfällt, hängt u. a. davon ab, wie sicher Sie auftreten und ob Sie dem Anlass entsprechend gekleidet sind.

Schon die Art und Weise, wie Sie zum Redeplatz gehen und diesen einnehmen, wird von den Zuhörern registriert. Gehen Sie aufrecht mit festem Gang. Nehmen Sie dabei bereits Ihre Stichwortzettel in die Hand. Lassen Sie sich nicht davon beirren, dass sich einige Zuhörer vielleicht noch unterhalten oder anderweitig beschäftigt sind. Denken Sie daran, nicht zu früh mit dem Sprechen zu beginnen.

Kleidung

Der zitronengelbe Pullover ist bei der Trauerrede genauso fehl am Platz, wie der Trainingsanzug beim Fachvortrag über die neuesten Konjunkturdaten. Werden Sie nicht durch eine falsche Kleidung zum Außenseiter. Orientieren Sie sich bei der Auswahl Ihrer Garderobe daran, wie die Zuhörer voraussichtlich gekleidet sein werden.

Noch ein kleiner Tipp: Überfüllte, ausgebeulte Jacken- oder Hosentaschen machen sich nicht gut. Insbesondere klimpernde Münzen oder ein dicker Schlüsselbund sollten vorher herausgenommen werden.

Nur für Brillenträger

Mancher mag es für eine Nebensächlichkeit halten. Aber überprüfen Sie einmal, wie es wirkt, wenn ein Redner die Brille ständig auf- und absetzt. Sie müssen abwechselnd in Ihr Stichwortmanuskript und zu den Zuhörern sehen. Der Autor dieses Buches hat sich nach verschiedenen Versuchen für eine Halbbrille entschieden. Zum Stichwortlesen ist sie erforderlich, der Blickkontakt drüber weg geht noch ohne. Finden Sie rechtzeitig eine geeignete Lösung.

Uhr

Nehmen Sie eine gut ablesbare Uhr mit. Der Redner wird auch daran gemessen, ob er die vorgesehene Redezeit einhält. Sie müssen also von Zeit zu Zeit auf die Uhr blicken.

Wenn eine Möglichkeit zum Ablegen vorhanden ist, dann legen Sie die Uhr so, dass Sie diese im Blick haben. Mit dem Ablegen der Uhr vermitteln Sie den Zuhörern den Eindruck, dass Sie sich darum bemühen wollen, die vorgesehene Redezeit einzuhalten.

Wenn Sie frei im Raum stehen, dann tragen Sie die Uhr auf der Innenseite des Handgelenks. Damit können Sie die Zeit kontrollieren, ohne dass es allzu sehr auffällt. Es wird zwar vom Redner erwartet, dass er seine Redezeit einhält, wer aber zu häufig auf die Uhr schaut, wird als nervös eingestuft. Außerdem gewinnen manche Zuhörer den Eindruck, Sie würden sich nicht genug Zeit nehmen.

Übungen

Auf den vorhergehenden Seiten haben Sie zahlreiche Regeln und Empfehlungen kennen gelernt. Wie können Sie diese nun umsetzen? Es ist sicherlich unmöglich, alles gleichzeitig zu probieren. Aber das ist auch nicht erforderlich, denn vieles beherrschen Sie bereits und wenden es automatisch an. Das haben Ihnen auch schon die bisherigen Übungen bewiesen.

Bestandsaufnahme

Wir empfehlen deshalb zunächst eine Bestandsaufnahme zu machen, indem Sie zwei oder drei kleine Vorträge zu selbst gewählten Themen halten. Auch die im Kapitel „Übungen zum Reden mit Stichwortzetteln“ beschriebenen Übungen eignen sich für die Bestandsaufnahme. Stellen Sie fest (oder lassen Sie feststellen), was Sie bereits beherrschen und wo es noch Mängel gibt. Sie werden erstaunt sein, wie viele unserer Empfehlungen Sie schon einsetzen.

Stufenweises Umsetzen

Greifen Sie von den festgestellten Schwachpunkten zwei oder drei heraus, auf die Sie sich beim nächsten Vortrag konzentrieren. Wenn Sie festgestellt haben, dass Sie zu schnell sprechen und die Zuhörer zu wenig ansehen, dann achten Sie vor allem auf das Sprechtempo und den Blickkontakt. Sorgen Sie durch Regieanweisungen in Ihrem Stichwortmanuskript dafür, dass Sie regelmäßig an dieses Vorhaben erinnert werden. Wenn Sie diese Schwächen weitgehend bereinigt haben, dann wechseln Sie auf zwei weitere Ansatz-

punkte. Sie werden über den schnellen Erfolg überrascht sein, der sich durch die Konzentration auf einzelne Schwachstellen einstellt.

Von der Zeitungsmeldung zum Kurzvortrag

Diese Übung verdeutlicht, dass sich eine Rede vom geschriebenen Text unterscheiden muss. Außerdem können Sie den Einsatz von Redeformeln üben. Suchen Sie sich in Tageszeitungen kleinere Berichte (etwa 20 bis 40 Zeilen) heraus. Erstellen Sie daraus unter Verwendung einer Redeformel ein kurzes Stichwortmanuskript. Aus der Überschrift erfahren Sie zumeist, ob es sich um einen Sach- oder einen Überzeugungsvortrag handelt.

Zeichnen

Durch die folgende Übung wird den Teilnehmern deutlich, wie schwierig es ist, einfache Dinge verständlich zu erklären. Sie sehen auf der nächsten Seite zwei Bilder mit geometrischen Figuren.

Gehen Sie wie folgt vor: Ein Freiwilliger erhält das erste Bild (ohne dass es die anderen sehen) und muss dieses den übrigen Teilnehmern in Worten so erklären, dass es von diesen nachgezeichnet werden kann. Es dürfen keine Fragen gestellt werden. Anschließend werden Zeichnungen und Original miteinander verglichen. Wiederholen Sie die Übung mit dem anderen Bild und einem weiteren Freiwilligen. Zeichnen Sie bei Bedarf eigene Bilder für weitere Übungen.

Es geht nicht darum festzustellen, ob „schlecht“ erklärt oder „schlecht“ zugehört wurde. Entscheidend ist, dass den Teilnehmern die Abweichungen zwischen Sagen und Verstehen bewusst werden.

Bild 1

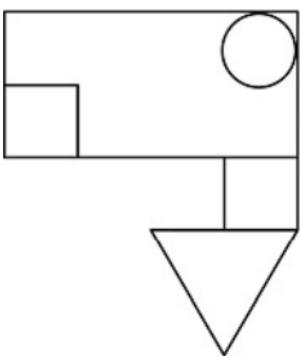
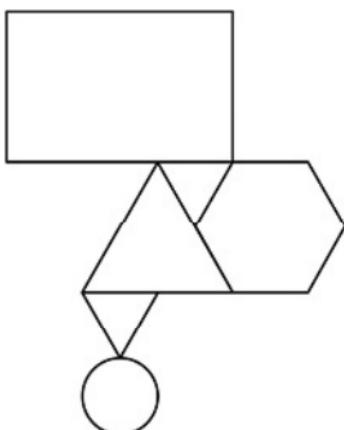


Bild 2



Geschichten erzählen

Diese Übung wird in ähnlicher Form auch in Seminaren zur Persönlichkeitsentwicklung durchgeführt. Sie eignet sich für eine oder mehrere Gruppen von vier bis sechs Teilnehmern. Gespielt werden mehrere Runden. Auch bei dieser Übung geht es darum, in spielerischer Form Sicherheit aufzubauen.

1. Runde:

Ein Teilnehmer sitzt den übrigen frontal gegenüber. Der allein Sitzende erzählt etwa eine Minute lang ein Kindheits- oder Jugenderlebnis. Die anderen hören zu und klatschen Beifall, wenn der Erzähler fertig ist. Der bisherige Erzähler tauscht

den Platz mit einem Zuhörer. Dieser erzählt ebenfalls etwa eine Minute lang ein Kindheits- oder Jugenderlebnis. Wiederum Beifall und Platztausch bis alle einmal erzählt haben.

2. Runde:

Der Redner sitzt und die Zuhörer stehen. Thema: Ein schulisches oder berufliches Erlebnis. Der Ablauf vollzieht sich wie in der ersten Runde. Nacheinander muss jeder eine Geschichte erzählen und erhält dafür Beifall. Die ungewöhnliche Anordnung (vor stehenden Zuhörern) bedeutet für manche ein kleines Problem; vergleichbare Situationen treffen wir im Alltag z. B. vor Gericht an.

3. Runde:

Der Redner steht und die Zuhörer sitzen (= frei sprechen vor Gruppen). Thema: ein Erlebnis im Verkehr oder ein Reiseerlebnis. Wieder erzählt nacheinander jeder etwa eine Minute lang.

4. Runde:

Alle stehen. Das Thema stammt aus dem großen Feld Politik. Im Gegensatz zu den bisherigen Runden hören die Zuhörer aber nicht zu, sondern unterhalten sich miteinander. Der Redner muss dennoch weiter sprechen und mindestens eine Minute durchhalten. Wenn er fertig ist, hebt er den Arm, dann müssen alle Beifall spenden. In dieser Situation fällt es besonders schwer, wegen des fehlenden Interesses der Zuhörer durchzuhalten.

Zitate interpretieren

Diese Übung eignet sich besonders für Gruppen. Neben den Lernzielen „Stichwortreden“ und „Sicherheit aufbauen“

zwingt die Übung dazu, sich einmal mit einem „anderen Aspekt“ (im Gegensatz zum Fachproblem oder Lieblingsthema) auseinanderzusetzen. Schreiben Sie vorher auf Zettel jeweils ein Zitat, ein Sprichwort oder eine Lebensweisheit und lassen Sie die Teilnehmer ziehen (oder lassen Sie aus einer Liste ein Thema auswählen). Nach einer kurzen Vorbereitung (15 Minuten) eines Stichwortmanuskripts muss über das gezogene Thema ein Vortrag von drei bis fünf Minuten Dauer gehalten werden.

Themenbeispiele

- Dumme Gedanken hat jeder, nur der Weise verschweigt sie. (*Wilhelm Busch*)
- Wer verlangt, dass mit offenen Karten gespielt wird, hat gewöhnlich alle Trümpfe in der Hand. (*Graham Greene*)
- Jede Situation ist beeinflussbar. (*Arthur Schopenhauer*)
- Natürlich sein ist eine Pose, die sich schwer durchhalten lässt. (*Oscar Wilde*)
- Wer seinen Hund liebt, muss auch seine Flöhe lieben. (*Bantuweisheit*)
- Es geht uns allen schlecht, aber auf einem sehr hohen Niveau. (*Karl Heinrich Lebherz*)
- Manche meinen, wenn jeder zuerst an sich selbst denke, sei schließlich auch an jeden gedacht. (*Bernhard Vogel*)
- Es gibt keine Höhen, wenn dazwischen nicht auch Täler liegen. (*Manfred Kerler*)

- Es kommt nicht darauf an, woher der Wind weht, sondern dass man die Segel richtig setzt. (*Bernhard Plettner*)
- Den Wert eines Menschen erkennt man daran, was er mit seiner Freizeit anfangen kann. (*Karl Heinrich Waggerl*)
- Lache nie über die Dummheit der anderen; sie ist deine Chance. (*Winston Churchill*)

Erweiterung des Wortschatzes

- Wörter und Wortwendungen, die Sie hören und lesen und die Ihnen zusagen, sammeln (z. B. in einem Zettelkasten).
- Beteiligung an Diskussionen; dabei können gelungene Formulierungen anderer Teilnehmer aufgegriffen und wiederholt werden.
- Texte lesen und frei wiedergeben (z. B. Zeitungs- oder Zeitschriftenartikel); bei größeren Texten können die Kerngedanken bzw. Wörter und Wendungen, die Sie unbedingt verwenden wollen, auch auf Stichwortzetteln notiert werden.
- Beschreibung von Geschehnissen, Gegenständen (Bilder, Maschinen) oder Personen. Verwenden Sie dabei eine möglichst bildhafte Sprache.
- Gezielte Wortschatzübungen, wie z. B. Synonyme (sinn gleiche Begriffe) bilden für bestimmte, viel verwendete Wörter (statt reden z. B. sprechen, brüllen, schreien usw.).

Auf einen Blick: Vorbereitung und Training

- Gehen Sie bei der Konzeption Ihrer Rede stets systematisch vor: Mit dem Ablaufschema der 12 Schritte sind Sie immer auf der sicheren Seite.
- Sie möchten rundherum einen guten Eindruck bei Ihrem Publikum hinterlassen. Denken Sie daran, dass sich Ihr Publikum bereits einen ersten Eindruck von Ihnen bildet, bevor Sie mit dem Sprechen beginnen.
- Gehen Sie selbstbewusst zum Redeplatz und achten Sie auf eine dem Anlass entsprechende Kleidung.
- Verwenden Sie die vorgestellten Übungen wie einen kleinen Kurs, der Ihnen in der Praxis zu größerer Sicherheit und sprachlicher Gewandtheit verhelfen wird.

Teil 2: Training Rhetorik

Das ist Ihr Nutzen

Vor Publikum frei zu reden, das Publikum zu begeistern und zu überzeugen – diese Fähigkeit lässt sich durch regelmäßiges Üben durchaus erreichen. Wir haben Ihnen dazu ein Trainingsprogramm zusammengestellt, mit dem Sie Ihre Redefähigkeit entwickeln. Sie haben verschiedene Möglichkeiten, den TaschenGuide zu nutzen:

- Sie absolvieren das vollständige Trainingsprogramm.
- Sie wählen anhand Ihrer Vorkenntnisse einen Abschnitt aus und steigen dort in das Trainingsprogramm ein.
- Sie entscheiden aufgrund Ihrer Redeerfahrung, mit welchen Übungen Sie sich noch verbessern können, und beschränken sich auf diese.

Sie können auf zweierlei Weise profitieren: Sie benutzen die Übungen als „Trockenübungen“ – mit den angegebenen Beispielen oder eigenen Themen. Die meisten Übungen eignen sich zugleich zur Vorbereitung auf reale Redesituationen. Sie können diese Übungen also wiederholen, wenn Sie sie brauchen. Angaben über den ungefähren Zeitaufwand geben Ihnen zusätzliche Orientierung; soll eine Übung wiederholt werden, verteilen Sie dies am besten über mehrere Tage.

Die Lösungen sind lediglich Vorschläge oder Beispiele. „Richtige“ Lösungen kann es hier selbstverständlich nicht geben.

Viel Spaß und Ausdauer bei der Arbeit mit diesem Training sowie erfolgreiche und mitreißende Reden!

Grundlagentraining für den soliden Sachvortrag

Das Grundlagentraining hilft Ihnen dabei,

- sich auf Ihr Publikum vorzubereiten ([S. 131](#)),
- Ihre Inhalte zu strukturieren ([S. 137](#)),
- Ihre Stimme zu entdecken ([S. 163](#)),
- das Lampenfieber zu beherrschen ([S. 169](#)) und
- souverän aufzutreten und abzugehen ([S. 175](#)).

Darum geht es in der Praxis

Lampenfieber – das ist der Gegner Nummer eins vieler Redner. Dagegen gibt es probate Mittel aus der Praxis, die Ihnen helfen, souverän und sicher zu wirken. Ich habe Ihnen dazu wichtige Tipps und Übungen zusammengestellt – nicht nur für die heikle Zeit knapp vor der Rede. Denn Sicherheit vermittelt Ihnen auch ein überzeugendes Redekonzept. Halten Sie sich dabei an die drei wichtigsten Prinzipien für eine Rede, die schon seit der Antike gelten:

- 1 Verfolgen Sie eine klare Absicht mit Ihrer Rede, die Ihre Zuhörer zu Handlungen motiviert oder zu einer bestimmten Meinung führt (*movere*).
- 2 Teilen Sie Ihrem Publikum etwas Neues mit (*docere*). Denn eine Rede, die nur bekannte Inhalte vermittelt, verliert schnell an Reiz. Neuigkeiten oder überraschende Betrachtungsweisen sind Hauptbestandteil einer jeden Rede.
- 3 Gestalten Sie Ihre Rede kurzweilig (*delectare*). Nur wenn eine Rede unterhaltsam ist, gelingt es, die Zuhörer über einen längeren Zeitraum zu fesseln. Mit Unterhaltung ist dabei nicht nur Komik gemeint, sondern auch eine spannende Rededramaturgie.

Diese Grundsätze sind der Schlüssel für Ihren Redeverfolg. In den folgenden Übungen finden Sie Hilfestellungen zur Umsetzung, zunächst mit dem Schwerpunkt auf den Inhalten (*docere*). Darüber hinaus gebe ich Ihnen Anregungen, wie Sie es schaffen, bewegend und unterhaltsam zu sprechen.

Sich auf das Publikum vorbereiten

Über das Publikum fantasieren

Material: keines

Demnächst ist es soweit. Sie wissen, Sie werden zu einem gegebenen Anlass eine Rede vor Publikum halten. Lehnen Sie sich jetzt in Ihrem Sessel zurück und fantasieren Sie ein wenig über Ihr Publikum.

Wenn Sie momentan keine konkrete Rede vorbereiten: Stellen Sie sich vor, Sie halten vor Entscheidern aus Ihrem Unternehmen eine Rede, in der Sie für den Einstieg in den E-Commerce Stellung beziehen.

Lassen Sie sich von folgenden Fragen leiten:

- Wer wird zu Ihrem Vortrag erscheinen?
- In welchem Alter sind Ihre Zuhörer?
- Werden Sie überwiegend männliche oder weibliche Zuhörer haben? Wie ist das Verhältnis Mann / Frau?
- Aus welchem Grund haben sich die Zuhörer zur Teilnahme an Ihrem Vortrag entschieden?
- Welche unterschiedlichen Erwartungen richten die verschiedenen Zuhörer an Ihren Vortrag?
- Welche unterschiedlichen Grundeinstellungen haben die Zuhörer zu den Inhalten Ihres Vortrags?

Übung 1



2–5 min

Lösungstipps

Denken Sie bei dieser Übung daran, dass es nicht darum geht, die Teilnehmerliste einer Veranstaltung im Geist durchzugehen. Vielmehr sollen Sie sich bewusst machen, welche unterschiedlichen Menschen Ihren Vortrag hören. Damit dies gelingt, sollten Sie auch reine Vermutungen anstellen. Stellen Sie Hypothesen auf. Hypothesen, die aus dem Bauch heraus formuliert werden, sind erfahrungsgemäß, obwohl nicht beweisbar, besonders zuverlässig. Sie können die Wirkung noch steigern, wenn Sie die Antworten auf die in der Übung gestellten Fragen in folgender Form formulieren:

- Ich vermute, dass ...

Praxistipps

- Der erste Schritt bei der Vorbereitung einer Rede sollte stets der Versuch sein, sich in die Welt der Zuhörer zu versetzen. Aus diesem Grund diese erste Fantasieübung.
- Verwerfen Sie auch zunächst merkwürdig anmutende Hypothesen nicht, sondern notieren Sie sich diese. Sie können später bei der Vorbereitung der Rede nochmals prüfen, ob Sie mit Ihrer Rede auch diesen „Extrempfällen“ gerecht werden.

Je besser es Ihnen gelingt, die Befindlichkeiten Ihres Publikums zu erspüren, desto leichter wird es Ihnen fallen, einen Vortrag vorzubereiten, der Ihre Zuhörer tatsächlich erreicht und entsprechend Wirkung zeigt.

Ziele formulieren

Übung 2
10 min

Material: Papier, Stift

Klar formulierte Ziele helfen Ihnen dabei, eine Rede konsequent zu planen und souverän zu halten. Formulieren Sie daher für eine Rede, in der Sie das Publikum von der Einführung des E-Commerce in Ihrem Unternehmen überzeugen möchten, oder für ein konkretes Thema aus Ihrem Alltag ein Ziel in einem Satz. Wiederholen Sie diese Übung mehrfach und verändern Sie dabei den Schwerpunkt des Ziels.

- 1 Formulieren Sie ein Sachziel. Ein Sachziel ist dann sinnvoll, wenn Sie möchten, dass sich Ihr Publikum nach der Rede an ganz bestimmte Inhalte erinnert.
- 2 Formulieren Sie ein Bewegungsziel. Ein Bewegungsziel ist dann sinnvoll, wenn Sie Ihr Publikum zu einer oder mehreren konkreten Handlungen bewegen möchten.

Schreiben Sie sich die Ziele ausformuliert auf.

Lösungstipps

- Ein Sachziel formulieren Sie, indem Sie festlegen, welche Inhalte Ihrer Rede sich ein Zuhörer unbedingt merken muss. Sie können sich das vorstellen wie in der Schule: Vor dem Unterricht legt der Lehrer, bzw. der Lehrplan fest, welche Inhalte die Schüler anschließend beherrschen sollen.

- Ein Bewegungsziel formulieren Sie hingegen in Hinblick auf die exakte Handlung, die Ihre Zuhörer nach Ihrer Rede vollziehen sollen. Wenn Sie beispielsweise möchten, dass Ihre Zuhörer nach der Rede Ihre Unterschrift unter einen Kaufvertrag setzen, dann definieren Sie die Unterschrift als das Ziel, zu dem Sie Ihre Zuhörer bewegen möchten.

Lösung

- 1 Ziel meines Sachvortrags ist es, dass meine Zuhörer auf Rückfrage antworten können, dass im Internet immer mehr gebührenpflichtige Inhalte abgerufen werden und dass ca. 65 % aller Internet-Content-Anbieter, die ihre Inhalte erst nach der Krise veröffentlicht haben, mittlerweile den Break-even-Point erreicht haben.
- 2 Mit meinem Vortrag möchte ich erreichen, dass sich meine Zuhörer für ein Internetengagement mit der von mir vorgeschlagenen Vorgehensweise entscheiden.

Praxistipps

Trainieren Sie es, Ziele präzise zu formulieren. Viele Redner bleiben in ihren Zielformulierungen zu allgemein, da sie darunter zurückgeschreckt eine eindeutige Position einzunehmen. Dies verrät sich im Vortrag durch die verstärkte Verwendung von Konjunktiven (man sollte ..., hier könnte man ...). Bei den Zuhörern bleibt eine gewisse Unsicherheit zurück, was sie mit den Inhalten des Vortrags anfangen sollen. Daraus resultiert die traurige Tatsache, dass diese Vorträge – und das sind in der Praxis nicht wenige – keinerlei Wirkung zeigen.

Die Motivation des Publikums ergründen

Übung 3
10–20 min

Material: Papier, Stift

- 1 Bauen Sie nun auf die Fantasieübung auf (siehe Seite 131). Wählen Sie aus den unterschiedlichen Typen, die Ihrem Vortrag vermutlich beiwohnen, die drei aus, die sich Ihrer Ansicht nach am deutlichsten voneinander unterscheiden. Schreiben Sie diese auf ein Papier. In unserem Beispiel könnten das der Geschäftsführer, Ihr Vorgesetzter und der Leiter der Controllingabteilung sein.
- 2 Überlegen Sie für jeden Typ, warum er sich gemäß Ihrer Vortragsziele für die Inhalte interessieren bzw. nach Ihren Vorschlägen richten sollte. Versuchen Sie die Gründe aus der Perspektive des jeweiligen Typs darzulegen, setzen Sie dabei nicht die Brille Ihrer eigenen Interessen auf.
- 3 Hinterfragen Sie im letzten Schritt die Gründe mit „Warum?“. Geben Sie auch hier aus der Perspektive der jeweiligen Zuhörertypen die Antwort und notieren Sie diese.

Lösungstipp

Neben der Charakterisierung einzelner Personen, wie in dem angegebenen Beispiel, können Sie auch Gruppen von Personen zusammenfassen, wenn Sie sicher sind, dass deren Merkmale übereinstimmen. Beispiel: die Gruppe der „technikverliebten“ Mitarbeiter.

Lösung

Die Motivationsbeschreibung könnte für eine Person so aussehen: Meinen Vortrag wird mein Chef hören. Er trifft die Entscheidung über alle Projekte in unserem Haus. Grundsätzlich interessiert ihn das Thema Internet überhaupt nicht. Ein „Ja“ ist von ihm nur zu bekommen, wenn ich im Vortrag wenig technische Hintergründe einbringe und glaubwürdig vermitteln kann, dass die ersten positiven Ergebnisse des Projekts schon nach drei Monaten vorliegen.

Warum? – Er verhält sich so, weil er einerseits viel um die Ohren hat und ihm andererseits jedes technische Verständnis fehlt. Außerdem muss er Quartalsberichte abliefern und legt deswegen Wert auf rasche Erfolge. Er möchte mit seinen Entscheidungen immer „gut aussehen“.

Praxistipps

Kontrollieren Sie, nachdem Sie die Motivation Ihres Publikums konsequent ergründet haben, ob Ihre Zielsetzung für den Vortrag realistisch gewesen ist. Sie werden schnell merken, ob Sie nun ein „flaues“ Gefühl im Magen bekommen oder ob Sie noch immer sicher sind, dass Sie Ihre Ziele richtig gewählt haben.

Bei der Ergründung von Motiven sollten Sie sich nicht nur auf die Sach- und Themenebene konzentrieren. Fragen Sie auch nach persönlichen Motiven, die Ihre Zuhörer bewegen könnten, z. B. das Bedürfnis nach persönlicher Profilierung, das während Ihrer Rede zu einem Zwischenruf führen könnte.

Inhalte strukturieren

Den Leitsatz finden

Übung 4



15-30 min

Material: Papier, Stift

- 1 Nehmen Sie sich ein Blatt Papier und schreiben Sie die wichtigsten Punkte auf, die Sie in Ihrem Vortrag ansprechen wollen. Sie können dazu ein eigenes Thema wählen oder Sie stellen sich vor, Sie müssten über die positive Entwicklung des Internet in den nächsten Jahren sprechen.
- 2 Lesen Sie sich nun diese Punkte nochmals durch und stellen Sie sich dabei die Frage: „Wohin möchte ich meine Zuhörer mit meiner Rede führen?“ Beantworten Sie dann die Frage mit 3–5 Sätzen, die Sie aus den in Schritt 1 zusammengestellten Inhalten generieren. Schreiben Sie sich diese Sätze auf eine neues Blatt Papier.
- 3 Fassen Sie die Aussagen der Sätze von Schritt 2 nun nochmals in einem einzigen Satz zusammen. Dieser Satz ist der Leitsatz für Ihre Rede.

Lösung

Bei einem Sachvortrag über die Entwicklung des Internet in den nächsten Jahren könnten sich aus den grob skizzierten Inhalten die folgenden zentralen Sätze ergeben:

- Die Chancen für ein erfolgreiches Engagement im Internet steigen, da eine deutliche Tendenz hin zu bezahltem Content zu beobachten ist.
- Die Anzahl breitbandiger Internetanschlüsse ist in den vergangenen Jahren mit der flächendeckenden Verfügbarkeit von DSL gestiegen, sodass jetzt auch auf Breitband optimierte Werbung eine ausreichend große Zielgruppe findet.
- Die Bereinigung des Marktes von Internet-Start-up-Unternehmen hat dazu geführt, dass die User den verbliebenen Unternehmen ein hohes Vertrauen entgegenbringen und damit eine gewisse Treue zu einem einmal gewählten Anbieter an den Tag legen – in der Hoffnung, dass dieser nicht von heute auf morgen verschwindet.

Wenn Sie sich diese Aussagen nochmals prüfend ansehen, werden Sie feststellen, dass alle tendenziell ein positives Bild von E-Commerce im Internet zeigen. Es liegt also nahe, einen Leitsatz zu formulieren, der dies deutlich macht:

- Für einen erfolgreichen Einstieg ins E-Commerce-Business ist jetzt der richtige Zeitpunkt.

Praxistipps

Die Konzentration auf einen Leitsatz hilft Ihnen bei der weiteren Vorbereitung der Rede, wesentliche und unwesentliche Dinge voneinander zu trennen. Die Vorbereitungszeit der Rede verkürzt sich somit deutlich. Außerdem kann Ihr Leitsatz auch dazu verwendet werden, einen Slogan, ein Motto oder einen Titel für Ihre Rede zu bilden. Was halten Sie beispielsweise davon, die Rede

- mit dem Titel „go E-Commerce“ einzuleiten und
- mit den Worten „go E-Commerce now!“ zu beenden?

Auch in Stresssituationen – beispielsweise wenn Sie einmal den roten Faden verloren haben sollten – ist ein Leitsatz hilfreich. Sobald Sie ihn sich bewusst machen, finden Sie die Orientierung wieder und können die Rede wie geplant fortsetzen. Ihren Zuhörern wird dann meist nicht einmal auffallen, dass Sie vorübergehend in Schwierigkeiten waren.

Der Einstieg in den Sachvortrag

Übung 5



10 min

15–20 Wiederholungen

Material: Redeschema „Der Sachvortrag“ (siehe [Seite 141](#))

- 1 Sind Sie heute mit der S-Bahn zur Arbeit gefahren und haben dabei Zeitung gelesen? Was stand im Sportteil?
- 2 Versuchen Sie, spontan formulierend, von einem Sportbericht einen Bogen zu Ihren Inhalten zu schlagen. Alternativ dazu können Sie von folgender Sportmeldung überleiten zum Thema Einstieg in den E-Commerce:
Die Westdeutsche Allgemeine Zeitung berichtete über die Fußballmannschaft von Schalke 04, die wegen mangelnder Erfahrung und Entschlossenheit ihren Spitzenplatz in der Bundesliga verspielt hat und letztendlich die Meisterschaft verspielen könnte.
- 3 Versuchen Sie dies noch mehrmals mit jeweils anderen Themengebieten aus der Zeitung oder aus Beobachtungen während Ihres heutigen Tages.
- 4 Überprüfen Sie, welche der Einleitungen, die Sie spontan gefunden haben, mit ein wenig Feinschliff geeignet ist, neugierig auf die Redehalte zu machen, die Sie vortragen wollen.
- 5 Tragen Sie diesen Einstieg in das Feld für den Interesse weckenden Einstieg im Redeschema „Der Sachvortrag“ ein.



Lösung

„Meine Damen und Herren, heute Morgen las ich im Sportteil der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung von der aktuellen Entwicklung bei Schalke 04. Da war die Rede von Nervosität und mangelnder Entschlossenheit im Kampf an der Spitze der Bundesliga. Als ich dies las, musste ich an unsere Situation denken. Wir haben viel Erfahrung in unserem Stammgeschäft, doch im Internet Business sind wir eher zaghaft, zwar mit gutem Potenzial, aber mit der Angst, wirklich in den Wettbewerb zu gehen und uns den Herausforderungen in der Meisterschaft zu stellen. Heute will ich Ihnen zeigen, dass die Zeit reif ist und wir auf unsere Stärke auch in einem neuen Umfeld vertrauen müssen, um unsere Spitzenrolle nicht zu verlieren.“

Praxistipps

Neben der Tageszeitung oder persönlichen Erlebnissen können auch Zitate, Anekdoten und Geschichten hervorragende Quellen sein, um das Publikum zu Beginn der Rede für die eigenen Inhalte zu interessieren. Wesentlich ist jedoch, dass der Einstieg nicht zu umfangreich ausfällt, sondern gerade so, dass die Teilnehmer neugierig werden. Danach begrüßen Sie die Zuhörer und stellen sich selbst sowie die Redegliederung vor.

Die Einarbeitung aktueller Geschehnisse in den Einstieg der Rede vermittelt Ihren Zuhörern auf hervorragende Weise das Gefühl absoluter Spontaneität. Mit ein wenig Übung werden Sie merken, dass es sehr einfach ist, aktuelle Bezüge zu knüpfen.

Den Hauptteil argumentativ strukturieren

Übung 6
20 min

Material: Redeschema „Der Sachvortrag“ (siehe Seite 141), Ergebnisse aus Übung 4 „Den Leitsatz finden“ (siehe Seite 137)

- 1 Nehmen Sie zunächst einmal das Blatt, auf dem Sie die drei bis fünf zentralen Sätze für Ihren Vortrag aufgeschrieben haben. Bringen Sie diese nun in eine schlüssige Reihenfolge. Formulieren Sie die Sätze dann so um, dass Sie kurz und knapp das Wesentliche eines Redeabschnitts auf den Punkt bringen. Tragen Sie die Ergebnisse dann in die Felder „Kernaussagen“ im Redeschema „Der Sachvortrag“ ein.
- 2 Sprechen Sie diese Sätze nun mehrfach frei – ohne sie abzulesen –, um herauszufinden, ob Sie mit den gewählten Formulierungen zureckkommen. Wenn nicht, dann vereinfachen Sie die Sätze nochmals so, dass sie gesprochenem Deutsch und nicht Schriftdeutsch entsprechen.
- 3 Nehmen Sie sich anschließend die Felder für die Inhalte des Hauptteils vor und tragen Sie in jedes Feld maximal drei Stichpunkte zu den jeweiligen Abschnitten ein.

Lösung

- Da immer mehr Internet-User bereit sind, für Inhalte Geld auszugeben, ist im Internet jetzt tatsächlich Geld zu verdienen.
- Mit der gestiegenen Anzahl an DSL-Anschlüssen ist es uns jetzt endlich möglich, vernünftige Internetwerbung zu platzieren.
- Auch im Internet gibt es inzwischen so etwas wie Markentreue und Stammkunden.

Praxistipps

- Auch bei einer guten Rede lässt die Aufmerksamkeit der Zuhörer nach einer gewissen Zeit nach. Aus diesem Grund sollten Sie insbesondere bei längeren Reden darauf achten, wichtige Inhalte nicht ganz zum Schluss zu bringen, sondern diese möglichst frühzeitig in Ihrer Rede zu platzieren.
- Damit sich Ihre Kernaussagen im Bewusstsein des Publikums gut einprägen, ist es notwendig, dass Sie diese sprachlich deutlich hervorheben. Dies kann unter Verwendung rhetorischer Techniken wie beispielsweise der Geminatio (siehe Seite 245) geschehen, aber auch durch bewusstes Anheben der Stimme oder körpersprachliche Unterstreichung.

Fragen als Gliederungshilfen einbauen

Übung 7
5 min

Material: die Ergebnisse aus Übung 6 „Den Hauptteil argumentativ strukturieren“ (siehe [Seite 143](#)), Papier, Stift

- 1 Sehen Sie sich die Inhalte der einzelnen Abschnitte des Hauptteils aus der vorherigen Übung erneut an. Versetzen Sie sich dann in die Situation des Zuhörers, der Schritt für Schritt durch die Rede geführt werden muss.
- 2 Formulieren Sie nun einige gliedernde Fragen, die Sie den einzelnen Abschnitten voranstellen könnten und die dann innerhalb des Abschnitts beantwortet werden.

Lösung

Für die Abschnitte aus dem Vortrag über E-Commerce und Internet könnten die gliedernden Fragen wie folgt lauten:

- Wie finanziert sich eine Internetdienstleistung?
- Welche Werbeformen bieten sich an, um potenzielle Kunden auf unsere Seiten zu ziehen?
- Wodurch wird sichergestellt, dass ein Kunde nicht heute hier und morgen dort kauft?

Praxistipps

- Fragen regen die Zuhörer dazu an mitzudenken. Von daher sind sie als Gliederungshilfe eine nützliche Sache. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie Ihre Rede nicht mit Fragen überfrachten, sonst verspielen Sie deren positive Wirkung.
- Fragen nehmen Sie als Redner in die Pflicht! Sorgen Sie daher dafür, dass Sie keine von Ihnen aufgeworfene Frage unbeantwortet lassen.
- Fragen wirken nur dann Gedanken leitend, wenn sie alleine für sich stehen. Die typische, in vielen Reden zu findende Form, Frage an Frage zu reihen und dadurch die jeweils vorangestellte Frage zu entwerten, schadet der Überzeugungskraft einer Rede enorm. Bleiben Sie also bei einer einleitenden Frage pro Gliederungsabschnitt.

Gliederungshilfen formulieren

Übung 8
5 min

5–10 Wiederholungen

Material: Die Ergebnisse aus Übung 6 „Den Hauptteil argumentativ strukturieren“ ([Seite 143](#)), Papier, Stift

Formulieren Sie mehrere Varianten einer Überleitung zwischen den Themen, für die Ihre Kernaussagen zur E-Commerce-Rede stehen (siehe [Seite 144](#)). Die Überleitung soll den Zuhörern verdeutlichen, dass Sie einen neuen Abschnitt beginnen. Verwenden Sie dabei keine Fragen.

Lösung

- Mit der Antwort auf die Frage nach bezahltem Content ergibt sich automatisch die Frage, wie die Aufmerksamkeit des Publikums gewonnen werden kann. Diesem Thema wende ich mich im Folgenden zu.
- Nachdem die Grundlagen geklärt sind, werde ich Ihnen jetzt die wichtigste Entscheidungshilfe für ein Internetengagement an die Hand geben.

Praxistipp

Es lohnt sich, Zeit in die Formulierung der Überleitungen zu stecken, denn unter Stress neigen die meisten Redner zu einer „leiernden“ Aufzählung: „Mein nächster Punkt ist ... Und mein nächster Punkt ist ...“ Auch eine nummerierte Aufzählung („Nun zu Punkt 3“) ist, wenn gleich besser, so doch auf Dauer für die Zuhörer äußerst ermüdend.

Text vereinfachen

Übung 9



20 min

Material: Beispieltext (siehe unten), Papier, Stift

Lesen Sie die folgende Passage aus einem Roman von Thomas Mann. Vereinfachen Sie den Text so, dass Sie ihn problemlos vortragen könnten.

Übungstext: Thomas Mann, Der Zauberberg, 2. Kapitel



Hans Castorp bewahrte an sein eigentliches Elternhaus nur blasse Erinnerungen; er hatte Vater und Mutter kaum recht gekannt. Sie starben weg in der kurzen Frist zwischen seinem fünften und siebenten Lebensjahr, zuerst die Mutter, vollkommen überraschend und in Erwartung ihrer Niederkunft, an einer Gefäßverstopfung infolge von Venenentzündung, einer Embolie, wie Dr. Heidekind es bezeichnete, die augenblicklich Herzähmung verursachte, – sie lachte eben, im Bette sitzend, es sah so aus, als ob sie vor Lachen umfiele, und dennoch tat sie es nur, weil sie tot war. Das war nicht leicht zu verstehen für Hans Hermann Castorp, den Vater, und da er sehr innig an seiner Frau gehangen hatte, auch seinerseits nicht der Stärkste war, so wußte er nicht darüber hinwegzukommen. Sein Geist war verstört und geshmälert seitdem; in seiner Benommenheit beging er geschäftliche Fehler, so daß die Firma Castorp & Sohn empfindliche Verluste erlitt; im übernächsten Frühjahr holte er sich bei einer Speicherinspektion am windigen Hafen die Lungenerentzündung, und da sein erschüttertes Herz das hohe Fieber nicht aushielt, so starb er trotz aller Sorgfalt, die Dr. Heidekind an ihn wandte, binnen fünf Tagen und folgte seiner Frau unter ansehnlicher Beteiligung der Bürgerschaft ins Castorp'sche Erbbegräbnis nach, das auf dem Sankt Katharinenkirchhof sehr schön, mit Blick auf den Botanischen Garten, gelegen war.

Sein Vater, der Senator, überlebte ihn, wenn auch nur um ein wenig, und die kurze Zeitspanne, bis er auch starb – übrigens gleichfalls an einer Lungenentzündung, und zwar unter großen Kämpfen und Qualen, denn zum Unterschiede von seinem Sohn war Hans Lorenz Castorp eine schwer zu fällende, im Leben zäh wurzelnde Natur –, diese Zeitspanne also, es waren nur anderthalb Jahre, verlebte der verwaiste Hans Castorp in seines Großvaters Hause, einem zu Anfang des abgelaufenen Jahrhunderts auf schmalem Grundstück im Geschmack des nordischen Klassizismus erbauten, in einer trüben Wetterfarbe gestrichenen Haus an der Esplanade, mit Halbsäulen zu beiden Seiten der Eingangstür in der Mitte des um fünf Stufen aufgetreppten Erdgeschosses und zwei Obergeschossen außer der Beletage, wo die Fenster bis zu den Fußböden hinuntergezogen und mit gegossenen Eisengittern versehen waren.

Aus: Thomas Mann, Der Zauberberg. Roman.

Copyright by S. Fischer Verlag, Berlin 1924.

© S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main 1952.

Lösungstipps

- Vereinfachen Sie die komplex gebauten Sätze.
- Fügen Sie Zwischenüberschriften in den Text ein, die es leichter machen, sich über die Inhalte zu orientieren.
- Übersetzen Sie ungebräuchliche Redewendungen in für den täglichen Sprachgebrauch typische Formulierungen.

Lösung

Die Krankengeschichte der Eltern von Hans Castrop

Hans Castorp kannte seine Eltern kaum. Beide starben zwischen seinem fünften und siebten Lebensjahr.

Der Tod der Mutter

Die Mutter starb kurz vor der Geburt eines weiteren Kindes an Herzstillstand infolge einer Embolie. Dr. Heidekind war der behandelnde Arzt.

Der Tod des Vaters

Der Vater, Hans Hermann Castorp starb kurz nach dem Tod der Mutter an einer Lungenentzündung.

...

Praxistipp

Viele Redner geraten bei Ihren Vorträgen dadurch in Schwierigkeiten, dass sie lange und verschachtelte Sätze bilden. Durch die Konzentration auf die komplexe Satzstruktur verlieren sie die Aufmerksamkeit für die Zuhörer und die Fähigkeit über den Moment hinaus zu denken. Die Folge ist, dass sie ins Stocken geraten oder den roten Faden verlieren.

Zudem sind für die Zuhörer lange Sätze nur schwer zu erfassen. Trainieren Sie sich daher darin, in Ihren Reden kurze und einfach gebaute Sätze zu bilden.

Höhepunkte gestalten

Übung 10



10–20 min

Material: die bisherigen Inhalte Ihrer Rede, Redeschema „Der Sachvortrag“ (siehe [Seite 141](#))

Stellen Sie einige Möglichkeiten für sich zusammen, wie Sie Ihr Publikum nach einem längeren inhaltlichen Abschnitt wieder zu neuer Aufmerksamkeit führen können. Tragen Sie die zum jeweiligen Höhepunkt gehörenden Inhalte in die dafür vorgesehenen Felder des Redeschemas „Der Sachvortrag“ ein.

Lösungstipps

Denken Sie dabei an

- körpersprachliche und
- sprachliche Möglichkeiten.
- Sollten Sie mit Hilfe von Präsentationsmedien vortragen, so beziehen Sie diese in Ihre Überlegungen mit ein.

Lösung

- Sie wechseln Ihren Standplatz und gehen dabei einen Schritt auf Ihr Publikum zu.
- Nachdem Sie die ganze Zeit leise gesprochen haben, heben Sie Ihre Stimme deutlich an.
- Sie sprechen Ihre Zuhörer persönlich (namentlich) an, ohne Ihnen eine Gelegenheit zur Erwiderung zu geben.
- Sie greifen Ihre Geschichte aus der Einleitung wieder auf.
- Sie fügen eine thematisch passende Anekdote aus Ihrem Alltag oder dem Alltag Ihrer Zuhörer ein.
- Sie erzählen einen inhaltlich passenden Witz.
- Sie schalten das verwendete Präsentationsmedium ab.
- Sie schalten ein Präsentationsmedium erstmals ein.

Praxistipps

- Ziel der Höhepunkte ist es, die Zuhörer kurzfristig wieder zu 100 % auf Ihre Inhalte zu konzentrieren. Direkt im Anschluss ist daher der richtige Zeitpunkt, um in einem Satz die Essenz des bisherigen Abschnitts zusammenzufassen.
- Verwenden Sie dabei die 3–5 Sätze, die Sie in der Übung „Den Leitsatz finden“ (siehe Seite 137) definiert haben.

Das Ende signalisieren

Übung 11
20 min

Material: „Der arme Müllerbursch und das Kätzchen“ und „Daumerlings Wanderschaft“ (beide Brüder Grimm),

Redeeinstieg aus Übung 5 „Der Einstieg in den Sachvortrag“ auf [Seite 140](#)

- 1 Lesen Sie die beiden Geschichten durch.
- 2 Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit insbesondere auf den Anfang und das Ende der Geschichten. Welche Gemeinsamkeiten fallen Ihnen dabei auf?
- 3 Wenden Sie dieses Prinzip auf das Beispiel aus der Übung auf [Seite 140](#) an, den Einstieg mit der Meldung über den FC Schalke 04 in die Rede zum E-Commerce, oder auf Ihre eigene Rede.

Lösung

Die beiden Märchen weisen folgende Struktur auf: Der Held bricht auf und kehrt am Ende an den Ausgangspunkt zurück. Dazwischen erlebt er seine Abenteuer, er entwickelt sich und daraus ergibt sich ein Fazit, das über die Geschichte hinausreicht.

Übertragen auf die Redesituation lässt sich das folgendermaßen formulieren: „Meine Damen und Herren, ich erinnere jetzt noch einmal an das, was ich heute Morgen im Sportteil über die Spieler von Schalke 04 gelesen habe: Wollen auch wir im letzten Moment kalte Füße bekommen oder sind Sie jetzt bereit für den Durchbruch nach ganz oben in der Liga, in der sich auch in der heutigen Zeit gutes Geld verdienen lässt?“

Praxistipps

- Eine gute Geschichte kündigt ihr Ende dadurch an, dass sich der Bogen zum Anfang schließt. Dieses Muster können Sie auch für Ihre Reden nutzen. Schließen Sie den Bogen zu Ihren ersten Worten und formulieren Sie dann ein richtungweisendes Fazit.
- Die Zuhörer werden unbewusst die bekannte Struktur einer Geschichte erkennen und bereit für das Fazit sein.

Das Prinzip „Das Ende kommt zum Anfang“ lässt sich auch dann gut nutzen, wenn Sie ohne Vorbereitung aufgefordert werden, eine spontane Rede zu halten. Achten Sie darauf, dass sich der Kreis schließt und Ihre Zuhörer werden den Eindruck einer geschlossenen Rede mit nach Hause nehmen.

Mit Schwung schließen

Übung 12



10–20 min

Material: die bisherigen Inhalte Ihrer Rede, Redeschema „Der Sachvortrag“ (siehe [Seite 141](#))

Finden Sie für Ihre Rede, beispielsweise zum Thema „Go E-Commerce“, drei unterschiedliche Schlussformeln mit den unten angegebenen Zielsetzungen. Achten Sie darauf, dass Sie alles Wichtige jeweils in einem kurzen knappen Satz sagen können.

- Formulieren Sie einen auffordernden, zur Handlung motivierenden Schlussatz.
- Formulieren Sie eine nachdenklich stimmende Abschlussfrage.
- Formulieren Sie in einem Satz ein sachliches Fazit und leiten dann in einem zweiten Satz mit einer zielführenden Frage zu einer Diskussionsrunde über.

Übertragen Sie Ihren Schlussatz bitte in das dafür vorgesehene Feld im Redeschema „Der Sachvortrag“.

Lösung

- Daher, meine Damen und Herren, fordere ich Sie jetzt auf, ein Budget für unser Internetengagement bereitzustellen!
- Meine Damen, meine Herren. Ich frage Sie, wann, wenn nicht heute, ist der richtige Zeitpunkt für unser Engagement im Internet.
- Die Fakten liegen nun auf dem Tisch. Sie konnten Pro und Contra miteinander vergleichen. Welche Fragen haben Sie nun zu den technischen Rahmenbedingungen für einen Einstieg ins Internet?

Praxistipp

- Ich rate Ihnen aufgrund meiner Beobachtungen in der Praxis, sich auf einen knappen Schluss zu beschränken. Viele Redner fürchten offensichtlich, ihre Inhalte nicht verständlich genug vermittelt zu haben. Deshalb packen sie in den Schluss einen Wust von Erklärungen und verzerrten damit die eigentliche Schlussaussage bis zur Unkenntlichkeit.
- Stellen Sie zum Abschluss eine zielführende Frage. Das wird Sie vor dem gängigen Fehler bewahren, Ihre Rede mit „Gibt es noch irgendwelche Fragen?“ zu schließen. Meist entsteht dann ein peinliches Schweigen oder der Redner wird, wenn doch eine Frage gestellt wird, auf dem falschen Fuß erwischt. Eine zielführende Frage lenkt die Zuhörer auf ein Feld, auf dem der Redner sich sicher fühlt, und sie hilft den Zuhörern ihre Gedanken zu ordnen.

Die Inhalte parat halten

Den Raum zur Orientierung nutzen

Übung 13 4-mal die Dauer der Rede

Material: ein Ihnen bekannter Raum, die vorbereiteten Inhalte Ihrer Rede

- 1 Suchen Sie sich in einem Raum, der Ihnen sehr gut bekannt ist, eine der Anzahl Ihrer Redeabschnitte entsprechende Menge von Gegenständen aus, die immer an dem jeweiligen Platz stehen, liegen oder hängen.
- 2 Gehen Sie dann im Uhrzeigersinn vor und sprechen Sie laut den ersten Abschnitt Ihrer Rede – die Interesse weckende Einleitung. Betrachten Sie dabei den ersten Gegenstand. Verknüpfen Sie diesen Gegenstand mit dem Redeabschnitt.
- 3 Gehen Sie nun zum zweiten Gegenstand und zum zweiten Redeabschnitt über. Verfahren Sie anschließend für alle weiteren Redeabschnitte gleichermaßen.
- 4 Wiederholen Sie dieses Verfahren mindestens 3-mal.
- 5 Schließen Sie anschließend die Augen und sprechen Sie Ihre Rede frei. Wandern Sie dabei in Gedanken von einem Gegenstand zum nächsten.

Wiederholen Sie die Übung so oft, bis Ihnen der gedankliche Spaziergang problemlos gelingt.

Praxistipps

- Die in der Übung beschriebene Loci-Technik ist in der Redepraxis eine große Hilfe. Sollten Sie bei einem freien Vortrag hängen bleiben, dann versuchen Sie nicht, sich an die nächsten Inhalte zu erinnern, sondern rufen Sie sich die Gegenstände aus dem Übungsraum in Erinnerung.

Durch die Erinnerung an Gegenstände fordern Sie Ihr Gehirn auf einer anderen Ebene, die geeignet ist, die Blockade auf der Inhaltsebene zu überwinden und Ihnen den Zugang zu den vermeintlich „vergessenen“ Informationen wieder zu öffnen.

- Sollte Ihnen die freie Rede für einen wichtigen Vortrag trotz dieser Übung zu unsicher sein, so können Sie die Übung auch dazu verwenden, sich die Handhabung von Konzept-Karteikarten während der Rede anzueignen (Variation zur Übung auf [Seite 159](#)). Verwenden Sie pro Redeabschnitt eine Karteikarte. Wenn Sie in der beschriebenen Übung von einem Gegenstand zum nächsten wechseln, dann wechseln Sie gleichzeitig die Karteikarte. Lesen Sie die Stichworte der nächsten Karte, sehen dann zum Gegenstand auf und beginnen nun zu sprechen. Der Rhythmus entspricht dann dem, den Sie benötigen, wenn Sie in der Rede mit Karteikarten arbeiten: sprechen – Pause – lesen – Kontakt zum Publikum herstellen – sprechen.

Karteikarten gestalten und verwenden

Übung 14 Je nach Umfang der Rede

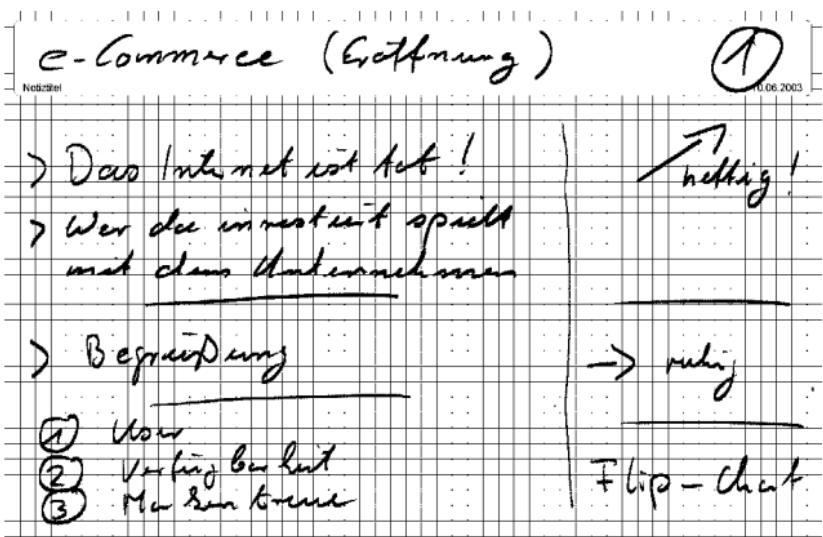
Material: Karteikarten im Format DIN A6 oder Moderationskarten, Stift, die vorbereiteten Redeinhalte, Spiegel, nach Wunsch eine Stoppuhr

- 1 Übertragen Sie die Inhalte Ihrer Rede auf Karteikarten. Verwenden Sie dabei für jeden Redeabschnitt eine eigene Karteikarte. Tragen Sie auf dieser Karteikarte maximal 3 Stichworte bzw. Halbsätze ein. Achten Sie darauf, dass Sie groß schreiben – mindestens in einer der 18pt-Schrift vergleichbaren Größe –, damit die Karten auch aus einiger Entfernung gut lesbar sind, und verwenden Sie einen großen Zeilenabstand. Alternativ zu Ihren eigenen Redeinhalten können Sie als Beispiel die E-Commerce-Rede nehmen.
- 2 Nummerieren Sie die Karten durch und tragen Sie gegebenenfalls Symbole für Betonung, Gestik oder Medien auf der Karte ein.
- 3 Sortieren Sie die Karten der Reihenfolge nach und stellen Sie sich vor einen Spiegel. Sprechen Sie nun Ihre Rede und wechseln Sie in den Sprechpausen zwischen den Abschnitten die Karten. Wichtig: Lesen Sie die Karte während der Sprechpausen und sprechen Sie nur dann, wenn Sie sich im Spiegel in die Augen sehen.

Lösungstipps

- Gehen Sie streng mit sich um. Sobald Sie sprechen, während Sie auf eine Karte schauen, beginnen Sie von vorne.
- Um Ihre Redezeit auch in der Live-Situation sicher im Griff zu haben, hilft es, die Stoppuhr mitlaufen zu lassen.

Lösung



Praxistipp

In der Praxis sollten Sie immer dann, wenn Sie die Stichworte auf der Karte benötigen, eine Pause machen, lesen und dann wieder mit Kontakt zum Publikum weiter sprechen. So erreichen Sie den Eindruck der freien Rede, selbst wenn Sie die Karten in der Hand halten und gelegentlich tatsächlich lesen müssen, was da steht.

Eine Mindmap entwerfen

Übung 15
 **15 min**

Material: Papier im Querformat und Stift, Ihre Redeinhalte

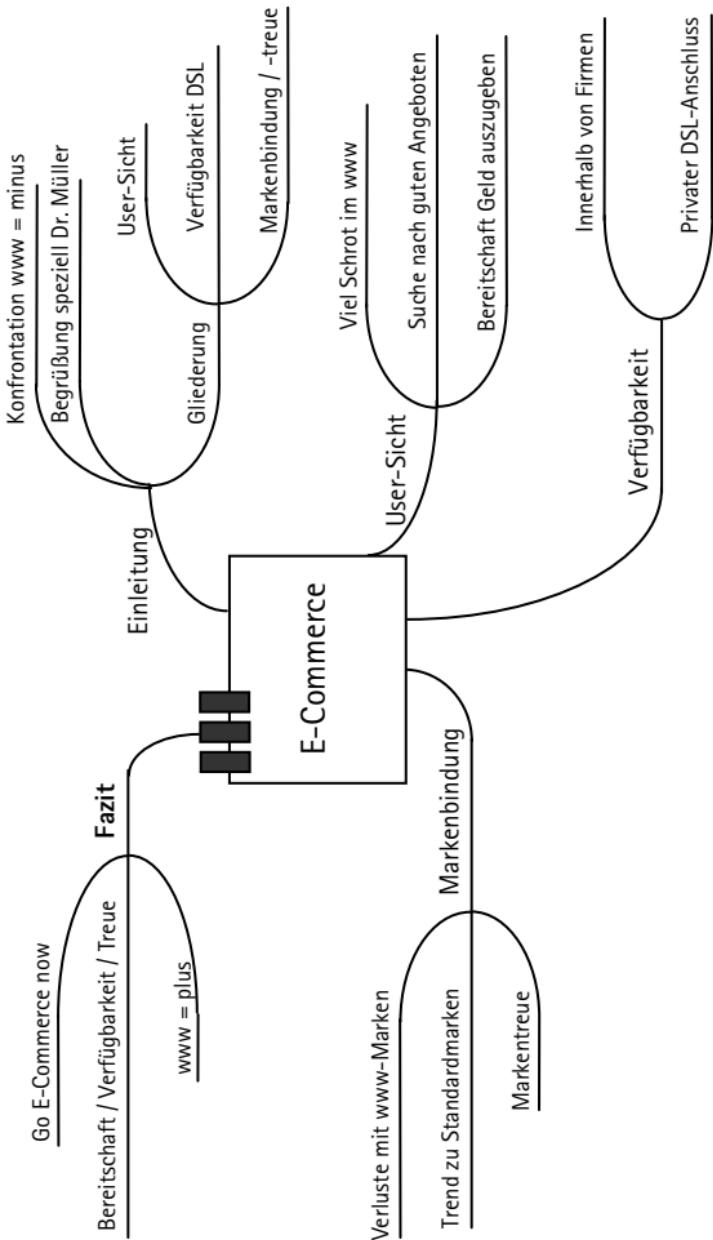
- 1 Entwerfen Sie eine Mindmap mit den Stichworten Ihrer Rede. Tragen Sie dazu den Titel der Rede in der Mitte des Blattes ein und verzweigen mit den Hauptästen dann zu den „Überschriften“ der einzelnen Redeabschnitte. Alternativ können Sie wieder als Beispiel die E-Commerce-Rede und deren Redeabschnitte nehmen.
- 2 Fügen Sie unter der Ebene der Hauptäste einzelne Äste mit den Stichworten Ihrer Rede an.
- 3 Ergänzen Sie die Mindmap um Symbole für Gestik, Betonung und Medien, die Sie an den entsprechenden Stellen einsetzen wollen.

Lösungstipps

Hilfreich ist es, wenn Sie

- die Hauptäste im Uhrzeigersinn anordnen und
- darauf achten, dass Sie so groß schreiben, damit Sie Ihre Texte auch dann noch lesen können, wenn die Mindmap auf einem Rednerpult vor Ihnen liegt und Ihr einziges Redemanuskript darstellt.

Lösung



Entdecken Sie Ihre Stimme

Die eigene Stimme wie ein Fremder hören

Übung 16
 1 min

Material: keines

- 1 Legen Sie Ihre Hände hinter Ihre Ohren und drücken Sie die Ohren nach vorne, als wollten Sie einen Schalltrichter formen.
- 2 Sprechen Sie nun laut vor sich hin. Wählen Sie unterschiedliche Lautstärken und Betonungen. Die Stimme, die Sie jetzt hören, ist annähernd die, die Ihre Zuhörer hören, wenn Sie sprechen.

Praxistipps

- Viele Redner sind mit ihrer eigenen Stimme unzufrieden. Sie empfinden sie als zu „piepsig“ oder zu „brummig“. Diese Übung hilft Ihnen dabei, Ihre Stimme selber richtig einzuschätzen.
- Eine tiefe, volle Stimme wirkt auf die meisten Zuhörer angenehm, eine zu hohe Tonlage anstrengend und nervig. Wenn Sie mit dieser Übung gelernt haben, Ihre Stimme einzuschätzen, dann können Sie auch vorsichtig damit beginnen, die Stimmlage Ihrem Ideal anzupassen. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie dabei Ihre Natürlichkeit nicht verlieren (siehe dazu auch Seite 164).

Den Eigenton finden

Übung 17
 5 min

Material: keines

- 1 Intonieren Sie ein kräftiges und zustimmendes „Mhhmmm“. Hören Sie dabei auf den Unterschied in den Tonhöhen. Normalerweise ist der erste, etwas tiefere Ton Ihr Eigenton, der Ton, in dem Ihre Stimme sicher wirkt.
- 2 Nachdem Sie diese Vorübung ein paar Mal gemacht haben und Ihren Eigenton gut bestimmen können, intonieren Sie nun das zustimmende „Mhhmmm“ gefolgt von einer gesprochenen 1, dann von einer 2 und so fort. Achten Sie darauf, dass Sie beim Sprechen der Zahlen immer im Eigenton bleiben.
- 3 Als Ergänzung können Sie dann von den Zahlen zu einzelnen Sätzen übergehen. „Stimmen“ Sie sich dabei vorab mit dem „Mhhmmm“ immer auf den Eigenton.
- 4 Führen Sie diese Übung häufiger durch, damit Sie Vertrauen zu Ihrer Stimme bekommen.

Praxistipps

- Sie können sich mit dem „Mhhmmm“ auch vor einem Vortrag sehr gut auf die Eigentonlage „stimmen“. Damit vermeiden Sie, durch Redestress in eine zu hohe und damit für die Zuhörer unangenehme Tonlage zu geraten.
- Sollten Sie jedoch mit Mikro sprechen, dann bedenken Sie, dass auch ein „Mhhmmm“ über die Lautsprecher übertragen wird.

Die Möglichkeiten der Stimme herausfinden

Übung 18
2-3 min

Material: keines

Wichtig: Diese Übung sollten Sie keinesfalls ausführen, wenn Sie den ganzen Tag noch nicht gesprochen haben oder gesundheitlich angeschlagen sind. Ihre Stimme muss vorher „angewärmt“ sein.

- 1 Suchen Sie einen Raum, in dem Sie ungestört laut werden dürfen. Stellen Sie sich dann aufrecht hin und sprechen Sie das Wörtchen „Ball“ ganz leise aber deutlich.
- 2 Wiederholen Sie das Wort jetzt ein wenig lauter, jedoch deutlich vom ersten Mal abgestuft. Setzen Sie diese Übung fort bis Sie der Meinung sind, nicht mehr lauter zu können. Zählen Sie mit, wie viele Stufen Sie hinter sich gebracht haben.
- 3 Setzen Sie nun noch zwei Stufen oben drauf, indem Sie den Laut „Ball“ mit Unterstützung der Arme von sich schleudern. Die Arme sollten dabei von der Brust weg nach vorne oben gestoßen werden.
- 4 Werden Sie nun mit derselben Anzahl von Stufen wieder leiser, bis Sie Ihr Ausgangsniveau erreicht haben.
- 5 Wiederholen Sie die Übung so lange, bis es Ihnen sowohl auf dem Weg zu den lauten wie zu den leisen Tönen gelingt, die Stufen deutlich voneinander zu unterscheiden. Werden Sie nicht schneller leise als Sie laut wurden.

Praxistipps

- Die meisten Redner nutzen während einer Rede nur einen minimalen Teil ihrer stimmlichen Möglichkeiten aus, meistens nur den mittleren. Wenn Sie sich durch häufigere Wiederholung der Übung auch an die ungewohnten lauten bzw. leisen Töne gewöhnt haben, gewinnt Ihre Rede an Variantenreichtum.
- Die Fähigkeit, auch laut sprechen zu können, versetzt Sie in die Lage, auch einmal mit schwierigen Rahmenbedingungen, wie z. B. lärmenden Bauarbeiten auf der Straße vor Ihrem Besprechungsraum, stimmlich zurechtzukommen.

Angemessen betonen

Übung 19



10–15 min

Material: ein Ihnen unbekannter Text (Thriller, Kriminalroman, Fantasyroman oder Märchen), ein Zuhörer

- 1 Lesen Sie einen unbekannten Text laut vor und versuchen Sie, der Handlung entsprechend angemessen zu betonen.
- 2 Bemühen Sie sich darum, beim Lesen in Gedanken stets einen Satz voraus zu sein, damit Sie Ihre Betonung dem Fortgang der Geschichte anpassen können.
- 3 Lassen Sie sich nicht irritieren, wenn Sie einmal nicht die richtige Betonung getroffen haben. Fahren Sie mit der Übung fort.

Praxistipps

- Für einen Redner ist es eine der wichtigsten Aufgaben, während des Sprechens bereits über den nächsten Satz nachzudenken und die Betonung den jeweiligen Inhalten anzupassen.
- Mit dieser Übung trainieren Sie es, sich auf zwei Dinge – Betonung und Inhalt – parallel zu konzentrieren. Führen Sie die Übung daher häufiger durch. Mitmenschen, die sich gerne vorlesen lassen, sind überraschend leicht zu finden.

Mit dem Würfel zum eigenen Sprechrhythmus finden

Übung 20



5–10 min

Material: ein Schaumstoffwürfel aus dem Spielzeugladen, ein beliebiger, bekannter Text

- 1 Lesen Sie einen bekannten Text laut. Drücken Sie während des Lesens mit der rechten oder mit der linken Hand langsam einen Schaumstoffwürfel zusammen.
- 2 Sobald der Würfel ganz zusammengedrückt ist, machen Sie eine kurze Sprechpause, öffnen leicht den Mund und atmen nach.
- 3 Wiederholen Sie die Übung so lange, bis die Bewegung mit der Hand und Ihr Sprechrhythmus synchron ablaufen und die Atempausen ganz natürlich dann erfolgen, wenn auch der Würfel komplett zusammengedrückt ist.
- 4 Wiederholen Sie die Übung, indem Sie Ihre Sprechgeschwindigkeit variieren, ohne die Synchronität mit dem Würfel zu verlieren.

Praxistipp

Wenn Sie erst einmal mit dieser Übung vertraut sind, können Sie in der letzten Phase Ihrer Vorbereitung auf einen Auftritt, die Bewegungen mit der Hand auch mit den einleitenden Passagen Ihrer Rede probieren. Sie bereiten damit Ihren Sprechrhythmus vor und wirken Lampenfieber entgegen.

Das Lampenfieber beherrschen

Positive Bilder abrufen

Übung 21
10 min

Material: Papier, Stift

- 1 Stellen Sie sich bitte eine Rede vor, die Sie in Zukunft halten werden. Notieren Sie, wer das Publikum sein wird.
- 2 Malen Sie sich in Ihrer Fantasie aus, dass Ihre Rede erstklassig gelaufen ist. Stellen Sie sich vor, Sie stehen noch vor dem Publikum und sehen und hören, wie Ihnen Applaus gespendet wird.
- 3 Wie fühlt sich diese Situation für Sie an? Spüren Sie den Stolz, es geschafft zu haben? Genießen Sie diesen Augenblick! Hören Sie noch einmal genau auf das begeisterte Klatschen der Zuschauer und halten Sie die anerkennenden Worte fest, die Ihnen jetzt von einigen wichtigen Leuten ausgesprochen werden. Sehen Sie sich dann in dem Raum um, in dem Sie gesprochen haben, nehmen Sie ihn bewusst wahr und spüren Sie dem Augenblick noch einen Moment nach.
- 4 Notieren Sie jetzt auf Ihrem Blatt die Wahrnehmungen und positiven Eindrücke, die Sie soeben hatten.

Praxistipps

- Für viele angehende Redner ist das Sprechen vor Publikum eine Art Horrorszenario. Sie reden sich daher vor jeder Rede ein, was alles schief gehen kann. Aus diesem Grund ist es hilfreich, diese und die folgenden Übungen intensiv zu trainieren, denn Sie entwickeln damit ein Gefühl für die positiven Auswirkungen und den Erfolg einer Rede.
- Unmittelbar vor einer Rede kann Ihnen diese Übung zur Entspannung dienen. Sollte der Stress zu groß sein, nehmen Sie einfach Ihre Notizen aus der Übung und lesen sie unmittelbar vor dem Auftritt nochmals durch. Dies allein schon schafft eine deutlich positive Wirkung.
- Da erfahrungsgemäß die Zahl der positiv gelaufenen Reden in der Praxis überwiegt, können Sie auch einen einmaligen Erfolg zum Garanten für sinkendes Lampenfieber machen, indem Sie nach einem solchen erfolgreichen Redeauftritt die Reaktionen des Publikums und Ihre Wahrnehmung der Situation zu Papier bringen. Dieses Papier hat dann, wenn Sie es unmittelbar vor einer neuen Redesituation zur Hand nehmen, gegenüber der „imaginerten“ Variante den Vorteil, dass Sie sich bewusst an ein reales Erfolgserlebnis erinnern. Sie werden sehen, die Anspannung nimmt deutlich ab.

Über den Atemrhythmus den Sprechrhythmus kontrollieren

Übung 22



1–2 min

Material: keines

Die Übung sollte regelmäßig wiederholt werden, damit Sie Ihren Sprechrhythmus jederzeit kontrollieren können.

- 1 Holen Sie einmal tief Luft und beginnen Sie dann zu sprechen. Spüren Sie dabei der Anspannung in Ihrem Oberkörper nach und achten Sie darauf, wie lange es dauert, bis Sie eine Pause machen müssen.
- 2 Atmen Sie nun nochmals ein und wieder aus. Bemühen Sie sich, normal auszuatmen. Es geht nicht darum, Ihre Lunge zu entleeren. Beginnen Sie zu sprechen, nachdem Sie ausgeatmet haben. Spüren Sie wieder, ob sich in Bezug auf die Anspannung im Bereich Ihres Oberkörpers etwas geändert hat. Achten Sie auch darauf, inwiefern Ihr Sprechrhythmus jetzt bereits nach kurzer Zeit zu einer natürlichen Pause führt.

Lösungstipps

Damit Sie die Unterschiede deutlich spüren, sollten Sie:

- die Übung stehend durchführen,
- mehrere Sätze sprechen und beim ersten Durchgang in den Sprechpausen intensiv einatmen, im zweiten Durchgang auf jede Form bewusster Atmung verzichten und lediglich den Mund öffnen.

Praxistipp

Vor der Rede auszuatmen, führt Sie schneller zu Ihrem persönlichen Sprechrhythmus. Dadurch senken Sie Ihre Nervosität. Wenn Sie während der Rede bemerken, dass Sie nervös werden, so können Sie dies ebenfalls durch kontrolliertes Ein- und Ausatmen wieder in den Griff bekommen.

Eine Checkliste gegen Lampenfieber vorbereiten

Übung 23
 **5 min**

Material: Papier, Stift

Sonstiges: mehrere reale Redesituationen

- 1 Nehmen Sie sich ein Blatt Papier zur Hand. Denken Sie einen Augenblick darüber nach, in welchem Rahmen Sie typischerweise präsentieren. Sind es Meetings innerhalb der Abteilung oder sprechen Sie häufig vor großen Gruppen oder gar bei internationalen Konferenzen?
- 2 Notieren Sie sich nun 6 bis 8 ganz konkrete Schritte, die Sie in jedem Fall vor Beginn der Rede absolvieren müssen. Hier eignen sich beispielsweise die Überprüfung Ihrer Kleidung, Ihrer Unterlagen und Werkzeuge oder Ihres Standortes im Raum und zum Publikum. Einer dieser Schritte könnte z. B. sein, dass Sie die Ärmel Ihres Jacketts bzw. Blazers straff ziehen.
- 3 Gehen Sie diese Checkliste im Geiste einmal durch. Passt der Ablauf für Sie?
- 4 Nutzen Sie diese Checkliste vor Ihren nächsten Reden und arbeiten Sie sie konsequent in immer der gleichen Reihenfolge ab. Beobachten Sie, wie sich Ihr Lampenfieber im Laufe der Zeit verändert.

Lösung

- 1 Sind die Unterlagen an meinem Platz ordentlich angeordnet?
- 2 Habe ich den Stuhl korrekt an den Tisch geschoben?
- 3 Habe ich meine eigenen Flip-Chart-Stifte in der Reihenfolge schwarz, blau, rot, grün am Flip-Chart abgelegt?
- 4 Habe ich mein Sakko bzw. meinen Blazer zugeknöpft?
- 5 Habe ich den richtigen Standplatz gewählt, von dem aus ich alle Zuhörer gut sehen kann?
- 6 Habe ich mit jedem der Anwesenden einen kurzen Blickkontakt gehabt?
- 7 Habe ich ein- und ausgeatmet?

Praxistipp

Eine Checkliste, die Sie konsequent abarbeiten, hilft Ihnen, sich von der aktuellen Redesituation abzulenken, daher die lampenfiebersenkende Wirkung. Allerdings funktioniert dies nur, wenn Sie ausschließlich Punkte in die Checkliste aufnehmen, die Sie selbst beeinflussen können. Bringen Sie also beispielsweise Ihre eigenen Flip-Chart-Stifte mit, wenn diese in Ihrer Liste erscheinen. Anfangs können Sie eine solche Checkliste als Karteikarte dabei haben, später werden Sie die Liste auswendig abarbeiten.

Arbeiten Sie die Checkliste bis zum Augenblick unmittelbar vor dem Vortrag ab, damit Ihnen keine Zeit bleibt, erneut Nervosität aufzubauen.

Souverän auftreten, souverän abgehen

Eine Minute schweigen

Übung 24
 70 sec

Material: Ganzkörperspiegel, Stoppuhr

- 1 Stellen Sie sich bei dieser Übung vor, Sie würden eine Rede vor einem großen Publikum halten. Treten Sie dann vor einen Ganzkörperspiegel und nehmen Sie zu sich selbst Blickkontakt auf. Dann eröffnen Sie eine fiktive Rede mit einem Satz, z. B. „Der Zeitpunkt, meine Damen und Herren, der Zeitpunkt für entschlossenes Handeln ist gekommen!“
- 2 Aktivieren Sie nun Ihre Stoppuhr und betrachten Sie sich eine Minute schweigend im Spiegel. Wichtig: Lesen Sie die Minute nicht ab, sondern drücken Sie auf die Stoppuhr, wenn Sie glauben, dass eine Minute vorbei ist.
- 3 Beenden Sie nun Ihre „Rede“ mit einem Schlussatz, z. B. „Daher: Zögern Sie nicht, sondern ergreifen Sie die Initiative und setzen Sie die Dinge in Bewegung.“ Jetzt können Sie die Zeit kontrollieren.
- 4 Wiederholen Sie die Übung so lange, bis Sie sicher und ohne Kontrolle der Zeit 50–70 Sekunden schweigend vor dem Spiegel stehen können. Bitte machen Sie keine Grimassen, sondern betrachten Sie Ihr Spiegelbild als echtes Publikum.

Praxistipp

Die 1-Minuten-Pause werden Sie in der Praxis häufiger anwenden können, als Sie zunächst glauben:

- Ein typischer Fall ist die Einstiegspause in eine Rede, mit der Sie sich die Konzentration und die Aufmerksamkeit des Publikums sichern können.
- Ein anderer Fall ist die Unruhe im Publikum, die Sie dadurch beenden, dass Sie Ihre Rede unterbrechen und so lange schweigen, bis die Ruhe wieder eingekehrt ist.
- Schließlich braucht auch eine Schlussfrage, die das Publikum in die Nachdenklichkeit führen soll, eine lange Pause, bevor der Redner abgeht.
- Oder die Pause, die Ihr Publikum braucht, die Informationen eines komplizierten PowerPoint-Charts zu erfassen.

Probieren Sie im Pannenfall während einer Rede auch einmal aus, einfach zu schweigen. Die meisten Pannen lassen sich innerhalb einer Minute leicht beheben und das Publikum wird Ihr Schweigen als absolute Souveränität deuten.

Den Anfang inszenieren

Übung 25



1 min

Material: Spiegel, ein Raum mit genügend Bewegungsfreiheit

Stellen Sie sich vor, Sie sind der Dirigent eines Orchesters und stehen unmittelbar vor Beginn der Aufführung. Warten Sie, bis Sie wirklich bereit sind, vor Ihr Publikum zu treten. Erst dann treten Sie auf wie ein Dirigent. Nehmen Sie auf dem Weg zu Ihrem Pult kurz Kontakt mit dem Publikum auf (Blick in Richtung Spiegel) und genießen Sie den Applaus, der Ihnen entgegengebracht wird. Treten Sie dann vor Ihr Pult und nehmen Sie wieder Blickkontakt zum Publikum auf. Der Applaus wird stärker. Erst wenn Sie diesen Applaus genossen haben, eröffnen Sie das Konzert mit einer energischen Geste in Richtung Ihres Orchesters.

Übertragen Sie diesen Auftritt nun auf die Situation als Redner und üben Sie den Auftritt in vier Phasen vor dem Spiegel:

- 1 Sich sammeln und bereit werden für den Auftritt.
- 2 Der Weg vor das Publikum mit einer ersten Kontaktaufnahme.
- 3 Kontaktaufnahme zum Publikum, das Publikum wird ruhig und konzentriert.
- 4 Eröffnung mit einer deutlichen Geste als visuelles Zeichen des Beginns.

Praxistipp

- Sie wirken bei Ihrem Auftritt souverän, wenn Sie sich ausreichend Zeit lassen, damit das Publikum Sie wahrnehmen kann. Je schneller Sie beginnen, desto nervöser wirken Sie auf Ihr Publikum.
- Die Eröffnungsgeste am Anfang mag Ihnen ein wenig gestellt vorkommen, dies verliert sich aber mit ein wenig Übung. Für das Publikum setzen Sie mit dieser Geste ein deutliches Startsignal und Sie bringen Ihre Hände in Bewegung, was sich positiv auf Ihre Gestik während der Rede auswirkt. Versuchen Sie es zunächst mit begrüßenden Gesten, wie einer Bewegung des Armes mit offener Hand im Kreis, die den meisten Menschen leicht fällt.

Den Abgang inszenieren

Übung 26
15 min

Material: Ganzkörperspiegel

- 1 Bereiten Sie drei Schlusssätze für einen Sachvortrag vor. Die Sätze sollten folgende Reden beschließen: eine kämpferische Rede, die das Publikum zu einer Handlung führen soll, eine nachdenkliche Rede, die dem Publikum Stoff zum Überlegen gibt, und einen klassischen Sachvortrag, der Informationen vermittelt. Natürlich können Sie auch Ihre Schlusssätze aus Übung 12 „Mit Schwung schließen“ auf Seite 155 nehmen oder die Schlusssätze zum Thema „Go E-Commerce“ aus der Lösung (siehe Seite 156). Dann sollten Sie jeweils beim dritten Redeschluss die Frage an das Publikum weglassen.
- 2 Stellen Sie sich vor einen großen Spiegel und sprechen Sie zunächst den Schlussatz der *kämpferischen* Rede. Heben Sie dabei die Stimme an und machen Sie eine auffordern-de Geste in Richtung Publikum. Lassen Sie Ihre Geste kurz in der Luft „hängen“, nehmen Sie die Hand dann langsam herunter und treten Sie einen kleinen Schritt zurück. Warten Sie 10 Sekunden, dann gehen Sie in aller Ruhe unter Applaus ab. Wiederholen Sie diese Übung mehrmals, bis es Ihnen leicht fällt, die Pause zu machen und ohne einen weiteren Satz abzugehen.
- 3 Stellen Sie sich dann für die *nachdenkliche* Rede erneut vor den Spiegel. Sprechen Sie die nachdenklich stimmende Abschlussfrage Ihrer Rede und senken dabei zum Fragezei-

chen hin die Stimme ab. Verzichten Sie auf Gestik. Warten Sie 10 Sekunden – dann gehen Sie mit einem leichten Kopfnicken ab. Warten Sie nicht auf den Applaus. Wiederholen Sie auch diese Übung mehrfach, bis Sie in der Lage sind, durch Ihren ruhigen Abgang eine nachdenkliche Stimmung zu hinterlassen.

- 4 Stellen Sie sich nun für die abschließende Variante erneut vor den Spiegel. Sprechen Sie das Fazit eines *Sachvortrags*. Achten Sie dabei darauf, dass Sie Ihre Stimme zum Satzende hin weder absenken noch anheben. Wenn Sie gestikulieren möchten, dann achten Sie auf kleine knappe Gesten. Warten Sie erneut 10 Sekunden und schließen Sie mit einem „Vielen Dank“. Nehmen Sie nun den Applaus entgegen und gehen Sie dann in aller Ruhe ab. Wiederholen Sie auch diese Übung mehrfach.

Praxistipp

Viele Redner verpatzen eine ordentliche Rede durch einen überhasteten Abgang. Statt den Applaus oder das Schweigen auszuhalten, wird der Vortrag durch ein vorschnelles „Danke“ beendet und der Redner „läuft davon“. Sorgen Sie lieber für einen souveränen Abgang und lassen Sie sich Zeit – das unterstreicht die Qualität Ihrer Rede.

Sie können sich den Abgang erleichtern, wenn Sie vor Ihrer Rede mit dem Veranstalter klären, wie Ihr Abgang aussehen wird. Dieser kann dann eine kurze Moderationspause einflechten, in der Ihre Unterlagen durch einen Helfer abgeräumt und die Technik deinstalliert werden kann.

Aufbautraining für den Vortrag in Entscheidungssituationen

Dieser Trainingsteil hilft Ihnen dabei,

- mit Mimik und Gestik souverän und wirkungsvoll aufzutreten ([S. 183](#)),
- in Pro- und Contra-Situationen Ihr Publikum für Ihre Position argumentativ zu gewinnen ([S. 190](#)),
- mit Sprachspielen Ihre Argumentation auf abwechslungsreiche Weise zu unterstützen ([S. 213](#)).

Darum geht es in der Praxis

Es ist eine Tatsache, dass viele Entscheidungen aus dem Bauch heraus gefällt werden – dies sollten Sie bei Ihrer Rede berücksichtigen. Ihre Gegenüberstellung von Pro und Contra im Rahmen Ihrer Rede soll ein positives Gefühl erzeugen, welches die Zuhörer zu Pro tendieren lässt, sogar wenn die Faktenlage in diesem Moment noch eher für die Contra-Position spricht.

Als erfahrener Redner werden Sie diesen Mechanismus zu nutzen verstehen, ein positives Gefühl bei den Zuhörern zu erzeugen – im Übrigen auch dann, wenn den Zuhörern gar kein Contra bekannt ist. Wenn Sie den eigenen Argumenten ein Contra gegenüberstellen, wirkt Ihre Rede und somit Ihre Position wesentlich durchdachter und glaubwürdiger.

Im betrieblichen Alltag dominiert heute der Sachvortrag, in dem nüchtern eine Unmenge von Zahlen, Daten und Fakten präsentiert werden, auch und gerade wenn das Publikum zwischen Alternativen schwankt. Dabei ist es mit Hilfe der rhetorischen Gegenüberstellung von Pro und Contra, einer kunstvollen Abwägung unterschiedlicher Positionen, möglich, die Entscheidung des Publikums wesentlich stärker zu beeinflussen, als durch reine Faktenreihen.

Die Übungen in diesem Kapitel werden Sie auf den Weg bringen, diese Kunst zu beherrschen.

Die persönliche Wirkung steigern

Hochstatus kennen lernen

Übung 27



1 Stunde

Material: eine belebte Fußgängerzone

Begeben Sie sich in eine belebte Fußgängerzone und wandern Sie die Straßen mehrmals auf und ab. Für einen Zeitraum von jeweils 10 Minuten sollten Sie dabei die nachfolgend definierten Körpersignale aussenden:

- 1 Suchen Sie bewusst Blickkontakt zu anderen Menschen. Weichen Sie dem Blick nicht aus, sondern halten Sie ihn, bis der andere den Kontakt abbricht oder Sie an der Person vorbeigegangen sind. Achten Sie auf die Reaktionen.
- 2 Drehen Sie bei Ihrem Spaziergang die Füße leicht nach außen. Achtung: kein Donald-Duck-Watschelschritt! Bewegen Sie den Kopf nur langsam und sparsam, keinesfalls ruckartig. Halten Sie Blickkontakt zu anderen Passanten. Vergleichen Sie die Reaktionen mit den Reaktionen zuvor.
- 3 Verhalten Sie sich wie in Durchgang 2, nur betrachten Sie jetzt die Fußgängerzone als Ihr ureigenes Revier. Weichen Sie anderen Personen nicht aus. Achten Sie auch jetzt wieder auf die Reaktionen Ihrer Mitmenschen.

Wiederholen Sie die Übung mehrfach und achten Sie zusätzlich darauf, wie Sie sich in den einzelnen Sequenzen fühlen.

Lösungstipps

Um die unterschiedliche Wirkung Ihres Auftretens einzuschätzen, achten Sie auf folgende Reaktionen der Passanten:

- Wenden die Personen den Blick von Ihnen ab?
- Wenden die Personen den Blick kurz ab und schauen anschließend nochmals schnell zu Ihnen hin, bevor Sie den Blick erneut abwenden?
- Halten die Personen den Blickkontakt?
- Weichen Ihnen die Personen, die Sie ansehen, aus?
- Haben die Personen, mit denen Sie beinahe zusammengeprallt sind, den Blickkontakt bis zum Schluss gehalten?
- Werden Sie von völlig Fremden plötzlich begrüßt?

Interessant für Sie ist es außerdem, einen Vergleich anzustellen, welche Reaktion Ihrem Hochstatusverhalten während der verschiedenen Durchgänge häufiger entgegengebracht wird: der ausweichende oder der gehaltene Blick?

Praxistipps

Für eine maximale Wirkung beim Auftritt ist es empfehlenswert, die Statussignale des dritten Durchgangs zu zeigen: raumgreifender Schritt, Blickkontakte halten, wenige ruhige Kopfbewegungen und das Gefühl, im eigenen Revier aufzutreten. Bei großen Gruppen empfiehlt es sich außerdem, durch die Mitte aufzutreten, wodurch Ihre Hochstatuswirkung weiter gesteigert wird. Ihr Auftritt wirkt sicher und selbstbewusst.

Tiefstatus kennen lernen

Übung 28



1 Stunde

Material: eine belebte Fußgängerzone

Begeben Sie sich in eine belebte Fußgängerzone und wandern Sie die Straßen mehrmals auf und ab. Senden Sie für einen Zeitraum von jeweils 10 Minuten die nachfolgend definierten Körpersignale aus:

- 1 Weichen Sie bewusst jedem Blickkontakt aus, sobald Sie merken, dass Sie jemand ansieht.
- 2 Weichen Sie jedem Blickkontakt aus und drehen Sie die Füße in den Schuhen (!) leicht nach innen. Sehen Sie schnell weg, wenn jemand Sie ansieht.
- 3 Verhalten Sie sich wie in Durchgang 2, nur sehen Sie diesmal schnell noch mal hin, nachdem Sie weggesehen hatten, und wenden den Blick dann rasch auch wieder ab. Weichen Sie sofort aus, wenn Ihnen jemand nahe kommt.

Lösungstipps

Um die unterschiedliche Wirkung Ihres jeweiligen Auftretens besser einschätzen zu können, hilft es Ihnen, auf die folgenden Reaktionen der Passanten zu achten:

- Wie reagieren die anderen Passanten auf Sie?
- Werden Sie gestoßen oder angerempelt?
- Werden Sie angepöbelt?

Sollten Sie die Hochstatusübung zuvor durchgeführt haben, hilft es Ihnen bei der Einschätzung Ihrer persönlichen Wirkung, die beiden Varianten miteinander zu vergleichen.

Praxistipps

Tiefstatusverhalten wird in Redesituationen häufig dadurch sichtbar, dass

- der Redner keinen Blickkontakt sucht,
- sich der Redner am Rand und nicht in der Mitte vor dem Publikum positioniert,
- sich der Redner Gegenstände wie Flip-Chart, Stifte, Tische und Rednerpulte sucht, um sich daran festzuhalten und
- der Redner lieber im Sitzen als im Stehen vorträgt.

Einen in der Wirkung optimierten Auftritt erzielen Sie dadurch, dass Sie vor dem Publikum zentral und frei stehen. Auch beim Einsatz von Medien wie Beamer oder Folie ist es wichtig, von der Mitte und nicht von einer seitlichen Position zu sprechen, um Ihre persönliche Wirkung nicht herabzusetzen.

Augenfarben herausfinden

Übung 29



Je nach Rededauer

Material: eine Live-Redesituation, 6-15 Zuhörer

- 1 Nehmen Sie sich vor der Rede vor, die Augenfarbe Ihrer Zuhörer ergründen zu wollen.
- 2 Sehen Sie während der Rede Ihren Zuhörern in die Augen und notieren Sie gedanklich die Farbe ihrer Augen.
- 3 Überprüfen Sie nach der Rede für sich selber, an wessen Augenfarbe Sie sich erinnern können

Lösungstipps

- Planen Sie in Ihre Rede persönliche Ansprachen ein mit Formulierungen wie „Herr Müller, im Rahmen der ...“, „Sie meine Damen, und Sie, meine Herren ...“, „Ihre Vorstellungen und die Vorstellungen Ihres Kollegen hier ...“.
- Wenn Sie einzelne Personen in dieser Weise ansprechen, fällt es Ihnen leicht, einen echten „sehenden“ Blickkontakt aufzubauen, sodass Sie die Augenfarbe gut erkennen können.

Praxistipp

Die Hauptverbindung zwischen Menschen erfolgt über die Augen. Je verbindlicher Ihr Augenkontakt zu den Zuhörern ist, desto persönlicher wirkt Ihre Rede und desto überzeugender platzieren Sie Ihre Argumentation bei den Zuhörern.

Mit Gesten wirken

Übung 30
 **10 min**

Material: Ganzkörperspiegel

Stellen Sie sich vor einen Spiegel und sprechen Sie laut einen Redetext vor sich hin. Wenn Sie keinen eigenen Text parat haben, können Sie auch folgenden Text sprechen:

„Und ich frage Sie, Herr Müller, welche Maßnahmen haben Sie in letzter Zeit unternommen, um der Unzufriedenheit in Ihrem Bereich entgegenzuwirken? Ich kann Ihnen die Antwort liefern: keine! Und da frage ich mich: Können wir auf der einen Seite Engagement von den Mitarbeitern erwarten, wenn wir auf der anderen Seite nicht die geringste Zukunftsperspektive anbieten?“

Unterstreichen Sie Ihre Rede mit Gesten.

- 1 Testen Sie die Wirkung, die Sie erzielen, wenn Sie unterhalb der Gürtellinie gestikulieren, und im Vergleich, die Wirkung mit über der Gürtellinie ausgeführten Gesten.
- 2 Bleiben Sie nun mit den Händen über der Gürtellinie und führen Sie die Gesten unmittelbar vor Ihrem Körper aus. Wiederholen Sie den Part Ihrer Rede und setzen die gleichen Gesten ein, jetzt aber seitlich neben Ihrem Körper.
- 3 Nun versuchen Sie es erneut, achten jedoch darauf, dass Ihre Gesten am entscheidenden Punkt einen Moment gehalten werden, beispielsweise bevor Sie die Hand zurückführen oder zu einer weiteren Geste ansetzen.

Lösungstipps

- Diese Übung dient dazu, Sie für wirkungsvolle Gestik zu sensibilisieren, und nicht dazu, bestimmte Gesten einzubüben.
- Verwenden Sie daher keine besonderen Gesten, sondern einfache, wie beispielsweise eine mit den Fingern gezeigte Aufzählung oder die gestische Unterstützung des Satzes „Auf der einen Seite ..., auf der anderen Seite ...“

Praxistipps

- Beim Vortrag vor großen Gruppen wirken kleine Gesten nicht. In einer solchen Situation ist es notwendig, dass Sie für Ihre Gesten weiter ausholen. Dies gelingt Ihnen leicht, wenn Sie sich vorstellen Luftballons unter den Achseln zu tragen. Dadurch entfernen Sie Ihre Ellenbogen vom Körper und Ihre Gesten wirken deutlich größer.
- Die wirkungsvollsten Gesten sind die, die Sie automatisch einsetzen, wenn Sie Dinge besonders betonen wollen.
- Aus diesem Grund finden Sie Ihre Gestik durch Selbstbeobachtung in engagierten Gesprächen. Achten Sie einmal darauf, welche Gesten Sie in solchen Situationen einsetzen und verwenden Sie diese Gesten sowohl bei den Übungen als auch bei realen Auftritten.

Mit Gesten, die Sie unwillkürlich ausführen, wenn Sie sich engagiert unterhalten, erzielen Sie ein Maximum an Authentizität und Überzeugungskraft.

Mit Pro und Contra überzeugen

Den *Advocatus diaboli* geben

Übung 31
1 Stunde



Material: Papier, Stift

- 1 Teilen Sie ein Blatt Papier in zwei Spalten. Tragen Sie links Ihre Argumente zu einem Thema aus Ihrem Berufsleben ein oder zum Thema „Soll der Unternehmensgewinn durch Personalabbau gesteigert werden?“ Ordnen Sie jedem Ihrer Argumente ein Argument der Gegenseite zu.
- 2 Versetzen Sie sich anschließend in die Rolle eines Zuhörers, der die gegenteilige Meinung vertritt und greifen Sie Ihre eigene Argumentation an. Führen Sie die Gegenargumente ausführlich aus und versuchen Sie dreimal, Ihre eigene Argumentation auseinander zu nehmen.
- 3 Markieren Sie die von Ihnen vertretenen Argumente, die Sie bisher nicht entkräften konnten. Das sind Ihre starken Argumente. Markieren Sie auch die Argumente der Gegenseite, die Sie als besonders schlagkräftig empfunden haben. Das sind die Argumente, mit denen Sie sich in Ihrer Rede auf jeden Fall auseinandersetzen müssen.
- 4 Versuchen Sie nun in einem letzten Durchlauf, Ihre stärksten Argumente durch eine emotionale Entgegnung (anschauliche Beispiele, Tränendrüse), nicht durch Fakten, zu erschüttern. Gelingt Ihnen dies, so markieren Sie diese Argumente zusätzlich. Sie müssen diese noch mit eigenen emotionalen Beispielen aufbereiten.

Lösungstipps

- In der Praxis wird häufig mit logischen Schlussfehlern argumentiert. Die Argumentation „Alle Menschen haben ein Herz, Sokrates ist ein Mensch, also hat Sokrates ein Herz“ ist schlüssig. Die folgende Variante jedoch „Alle Frösche haben ein Herz, Sokrates hat ein Herz, also ist Sokrates ein Frosch“ ist hingegen falsch, da aus dem Detail auf die Allgemeinheit geschlossen wird. Das Beispiel klingt vielleicht eher amüsant, es handelt sich hier aber um einen logischen Fehler, der vielen unter Stress oder im engagierten Gespräch häufig unterläuft. Ein Ansatz beim Versuch, Ihre Argumentation zu entkräften, besteht darin, solche logischen Schlussfehler zu entlarven.
- Eine weitere typische Unart der Alltagsrede bezieht sich auf die Verwendung von scheinbaren faktischen Belegen für die eigenen Aussagen. Da werden Studien angeführt, ohne dass nachgewiesen werden kann, dass die zugrunde liegenden Rahmenbedingungen der Studie auch mit der in der Rede behandelten Situation übereinstimmen. Versuchen Sie daher auch die Fakten, die Sie in Ihrer Argumentation anführen, kritisch zu betrachten und in Frage zu stellen.
- Schließlich werden häufig Beispiele angeführt, die der sachlichen Argumentation widersprechen oder tatsächlich nur Einzelfälle darstellen. Seien Sie sich selbst gegenüber auch diesbezüglich ein scharfer Kritiker.

Lösung

Da die Anführung emotionaler Beispiele eine starke Waffe gegen sachliche Argumente ist, gebe ich Ihnen ein Beispiel, wie Sie emotional Fakten erschüttern können.

Das Argument lautet: Durch den Abbau von 15 Arbeitsplätzen in der Produktion ist es möglich, bei gleich bleibender Produktivität das Betriebsergebnis um 5 % zu steigern.

Die emotionale Gegenargumentation: Sie haben Recht, 5 % sind eine Größe, die es auf den ersten Blick geradezu unumgänglich macht, 15 Mitarbeiter dem Arbeitsmarkt zur Verfügung zu stellen. Doch ich frage Sie: Wer sind diese 15? Ralf Müller, Familievater, vor 3 Wochen hat er sein zweites Kind bekommen, Klein-Timo. Er ist einer der 15. Oder Erika Treier, sie arbeitet bei uns immer freiwillig in der Nachschicht, weil sie dadurch Zeit hat, sich untertags um ihre behinderte Tochter zu kümmern. Friedrich Erhardt: Vor wenigen Tagen ist er zu mir gekommen und hat mir erzählt, dass seine Frau bei einem Autounfall ums Leben kam. Ich könnte die Liste noch fortsetzen, doch ich bin mir sicher, für Sie bleibt es dabei: 15 abgebaute Mitarbeiter bringen 5 % Steigerung des Betriebsergebnisses, nach Steuer also 85.000 €.

Praxistipps

- Nutzen Sie die Vorbereitung der Gegenargumentation dazu, sich auf Einwürfe Ihrer Zuhörer vorzubereiten.
- Beziehen Sie auch unsachliche Gegenargumentationen ein, um im „Ernstfall“ vorbereitet zu sein: „Klar, dass Sie das sagen, schließlich sind Sie bei den 15 nicht dabei.“

Überzeugend argumentieren

Übung 32
10 min

Material: das Argumentationsschema im Formblatt „Der schlichte Diskurs“ (siehe [Seite 198](#))

- 1 Bereiten Sie eine Liste mit Pro-Argumenten vor, zu einem Thema Ihrer Wahl oder zum Thema „Bücher online bestellen“.
- 2 Formulieren Sie eines Ihrer Kernargumente nach dem folgenden Muster um: Aussage – Begründung – sachlich-faktischer Beweis für die Begründung – emotional-anschauliches Beispiel zur Begründung – Schlussfolgerung und tragen Sie diese Sätze in die dafür vorgesehenen Felder des Schemas ein.
- 3 Beschränken Sie sich je formulierter Aussage auf ein Argument und jeweils einen faktischen Beweis sowie ein emotionales Beispiel. Achten Sie darauf, dass Ihre Aussage bereits die Richtung der Argumentation vorgibt und nicht nur eine Stellungnahme darstellt.

Wiederholen Sie die Übung mit den anderen Kernargumenten.

Pro	Hinweis: Pro steht für die Position, die Sie vertreten		
Kernargument	Aussage	Begründung	Fazit
	Sachliche Untermauerung der Begründung	Emotionales Beispiel für die Begründung	

Ausschnitt aus dem Formblatt „Der schlichte Diskurs“

Lösungstipps

Eine starke Argumentation spricht den Zuhörer sowohl auf der rationalen wie auf der emotionalen Ebene an. Die Struktur ist logisch und schlicht, so dass die Zuhörer wenig Ansatzpunkte haben, gedanklich abzuschweifen. Gehen Sie bei der Strukturierung daher am besten wie folgt vor:

- Formulieren Sie zunächst eine Aussage mit richtungsweisendem Charakter.
- Begründen Sie Ihre Aussage mit einem einleitenden, zumindest gedanklich formulierten „Weil“.
- Suchen Sie nun nach Zahlen, Daten und Fakten, die Ihre Begründung stützen. Beschränken Sie sich innerhalb des Arguments auf die Darstellung eines belegten Fakts und vermeiden Sie die Anhäufung von Datenmaterial.
- Suchen Sie nun nach einem konkreten Beispiel aus der Umgebung Ihrer Zuhörer. Alternativ können Sie auch von einer eigenen Erfahrung berichten, die Ihre Begründung stützt. Achten Sie darauf, dass Sie sich auf ein Beispiel beschränken, dieses aber sehr plastisch schildern.
- Formulieren Sie eine abschließende Schlussfolgerung, indem Sie ein Fazit ziehen oder Ihren Zuhörern eine konkrete Verhaltens- bzw. Handlungsempfehlung geben.
- Um ein emotional-anschauliches Beispiel sprachlich lebendig werden zu lassen, benötigen Sie mehr Worte als für die Darstellung von Fakten. Ein Indiz für die korrekte Aufbereitung eines Arguments ist daher die anteilige Verteilung Ihrer Worte auf Fakten und Emotionen.

Lösung

Angenommen, Sie argumentieren dafür, Bücher online zu bestellen, dann könnte eines Ihrer Argumente wie folgt aussehen:

- **Richtungsweisende Aussage:** Die Möglichkeit, Bücher über das Internet zu bestellen, fördert das spontane Kaufverhalten der Kunden, ...
- **Begründung:** ..., da die Zeit für den Weg zum Buchhändler eingespart wird.
- **Fachliche Unterstützung:** Eine Untersuchung des Instituts XY hat ergeben, dass die durchschnittliche Entfernung von der Wohnung eines Bewohners einer Stadt mit 35.000 bis 250.000 Einwohnern zu seinem nächsten Buchhändler 1,2 Kilometer beträgt. Das schnellste Verkehrsmittel für diese Entfernung ist das Fahrrad, mit dem durchschnittlich 5 Minuten bis zum Buchhändler benötigt werden. Die Zeitersparnis beim Kauf von Büchern über Internet beträgt demnach mindestens 10 Minuten gegenüber dem Kauf beim Buchhändler. Berücksichtigen Sie ergänzend die Umfrage unter Führungskräften deutscher Firmen, die der Spiegel im letzten Jahr durchgeführt hat, mit dem Ergebnis, dass Zeit der größte Engpass im Management darstellt, so wird der Zusammenhang zwischen spontanen Buchbestellungen und dem Zeitfaktor deutlich.
- **Emotionales Beispiel:** Stellen Sie sich einmal vor, Sie sitzen am Mittwochabend zu Hause und lesen die neue ZEIT. Im Literaturteil finden Sie ein Buch, welches Sie ger-

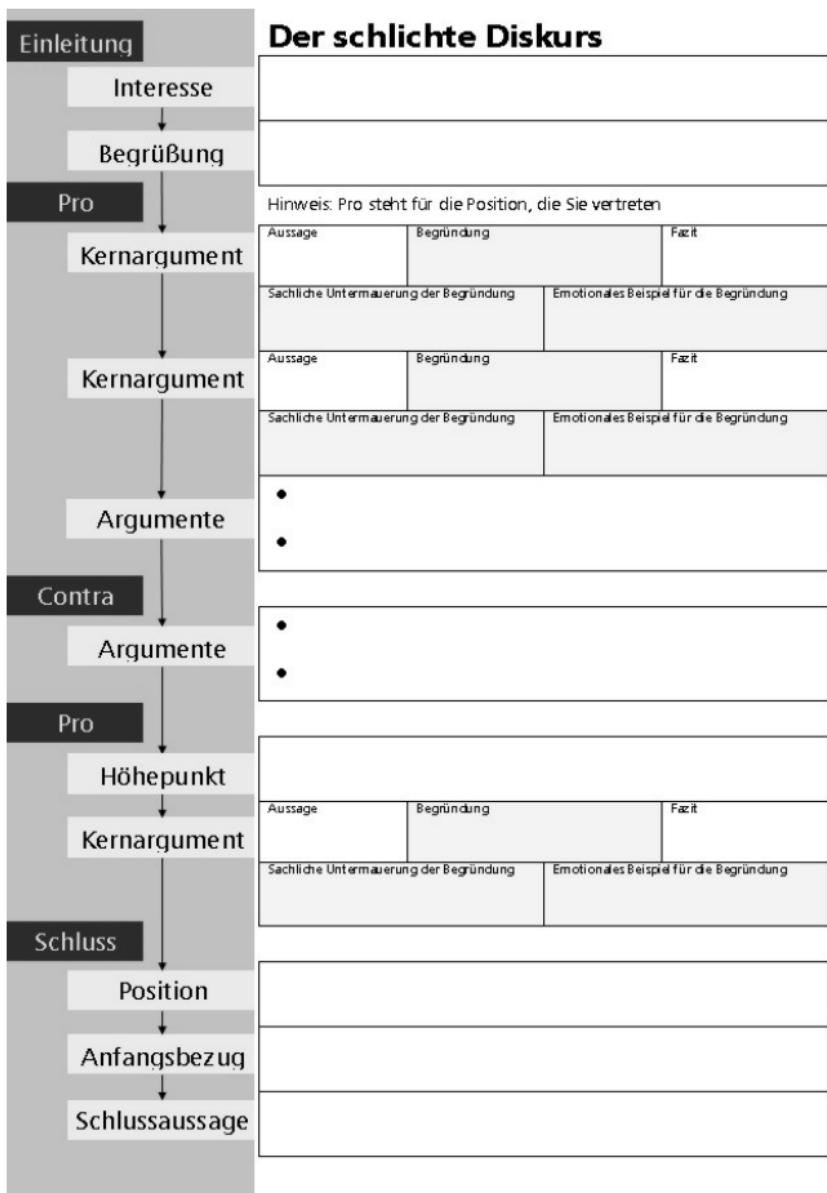
ne erwerben möchten. Nachdem Sie einen anstrengenden Tag hinter sich haben, fällt es Ihnen jetzt schwer sich nochmals aufzuraffen und zu Ihrem Buchhändler zu fahren. Außerdem beginnt in wenigen Minuten das Heute-Journal mit einem Beitrag über das Unternehmen, in dem Sie beschäftigt sind, das Sie deshalb also unbedingt ansehen möchten. Außerdem haben Sie keine Lust mehr, aus dem Haus zu gehen. Sie nehmen sich daher dringend vor, das Buch bei nächster Gelegenheit, wenn Sie zufällig mal bei Ihrem Buchhändler vorbeikommen, zu kaufen. Doch das Buch gerät bald in Vergessenheit.

- **Schlussfolgerung:** Aus diesem Grund ist es für den Buchhandel wesentlich, die Angebote im Internet-Buchhandel aktiv zu bewerben und damit spontane Kaufentscheidungen zu unterstützen.

Praxistipps

- Beschränken Sie sich bei Ihren Argumenten auf einen Blickwinkel bzw. einen Teilaспект. In weiteren Argumenten können Sie ergänzend die anderen Aspekte berühren. Wenn Sie versuchen, mit einem Argument alles auf einmal abzudecken, laufen Sie Gefahr sich zu verzetteln. Erlauben Sie es Ihren Zuhörern nicht, sich aus einem Wust von Informationen die angreifbarsten herauszupicken.
- In Argumentationsketten wie oben fehlen immer Aspekte, oder es gibt Stellen, die man hinterfragen könnte. Dennoch ist dieses Vorgehen sinnvoll, da die Aufmerksamkeit der Zuhörer auf einen Teilaспект gelenkt wird.

In der Praxis hat es sich bewährt, erst fachlich-faktisch, dann emotional-anschaulich zu argumentieren. Denn mit den Fakten beschäftigen Sie die „Logiker“ unter Ihren Zuhörern, die bei Voranstellen der emotionalen Argumentation mit dem Ruf nach Fakten schnell zu unangenehmen Zwischenrufen werden können.



Einen schlichten Diskurs führen

Übung 33
 **30 min**

Material: die Liste mit Pro- und Contra-Argumenten aus Übung 32 „Überzeugend argumentieren“ ([Seite 193](#)), das Redeschema „Der schlichte Diskurs“ (siehe [Seite 198](#)), Stoppuhr

- 1 Wählen Sie aus der Liste Ihrer Argumente die starken Kernargumente aus. Beschränken Sie sich dabei auf die drei stärksten. Ordnen Sie diese nun wie folgt an: zwei der drei starken Argumente direkt nach der Einleitung in dem Part der Rede, in dem Sie Ihre Position vertreten, das letzte starke Kernargument an das Ende Ihrer Rede, unmittelbar vor dem Schlussteil.
- 2 Verteilen Sie die wichtigsten Gegenargumente im mittleren Teil der Rede.
- 3 Tragen Sie sich den Hauptteil Ihrer Rede einmal vor und vergleichen Sie die benötigte Zeit mit der zur Verfügung stehenden Zeit. Sollte unter Berücksichtigung der fehlenden Einleitung und des fehlenden Schlusses noch Raum für weitere Argumente bleiben, so ergänzen Sie diese bitte jetzt.
- 4 Fügen Sie abschließend Einleitung und Schluss hinzu.

Praxistipps

- Beachten Sie bei der Aufbereitung der Gegenargumentation, dass Sie zwar die wichtigsten Gegenargumente nennen, diese aber nicht unnötig durch Fakten oder emotionale Beispiele untermauern.
- Platzieren Sie Ihre beiden wichtigsten Argumente auf jeden Fall am Anfang Ihrer Rede, da die Aufmerksamkeit der Zuhörer mit zunehmender Rededauer abnimmt und Ihre Argumentation zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr vollständig aufgenommen wird.
- Um Ihrem dritten starken Kernargument auch am Ende der Rede noch Gehör zu verschaffen, ist es sinnvoll, unmittelbar nach der Gegenargumentation einen sprachlichen, körpersprachlichen oder medialen Höhepunkt einzufügen. Damit werden die Zuhörer wieder in ihrer Aufmerksamkeit angestachelt und Ihr Argument findet wieder „offene“ Ohren.
- Achten Sie bei Ihren wichtigen Kernargumenten darauf, dass sich die jeweils aus dem Argument gezogenen Schlussfolgerungen so ergänzen, dass danach ein klarer die Einzelfolgerungen zusammenfassender Schlussappell auf der Hand liegt.

Einen dialektischen Diskurs führen

Übung 34
 **30 min**

Material: die Liste mit Pro- und Contra-Argumenten aus Übung 32 „Überzeugend argumentieren“ ([Seite 193](#)), das Redeschema „Der dialektische Diskurs“ (siehe [Seite 203](#)), Stoppuhr

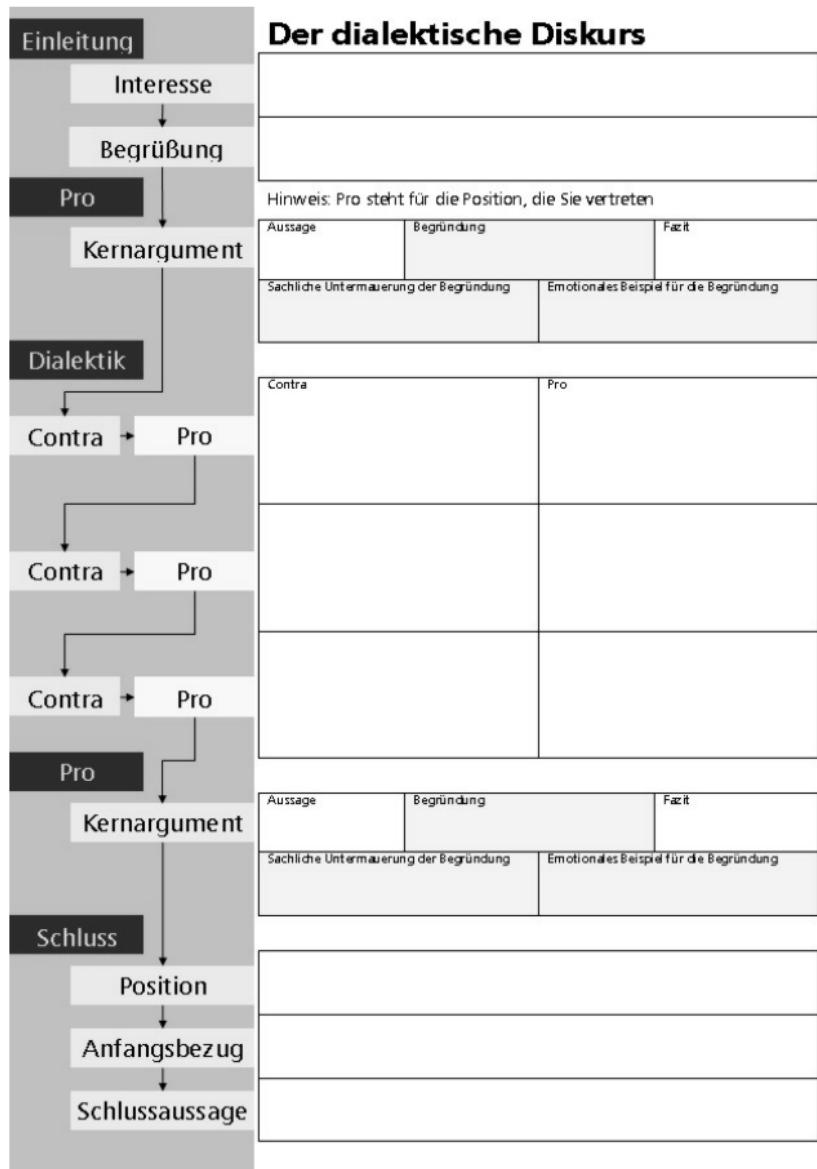
- 1 Wählen Sie aus der Liste Ihrer Argumente die starken Gegenargumente aus. Wählen Sie jeweils ein Gegenargument und widerlegen Sie es präzise durch ein von Ihnen vertretenes Argument. Achten Sie bei der Gegenüberstellung der Argumente darauf, dass die Gegenargumente lediglich aus Aussage und Begründung bestehen, Ihre eigenen Argumente jedoch zusätzlich den faktischen Beweis und das emotionale Beispiel enthalten. Tragen Sie die Argumente in die dafür vorgesehenen Felder ein.
- 2 Tragen Sie sich den Hauptteil Ihrer Rede einmal vor und vergleichen Sie die benötigte Zeit mit der zur Verfügung stehenden Zeit. Sollte unter Berücksichtigung der fehlenden Einleitung und des fehlenden Schlusses noch Raum für weitere Argumente bleiben, so ergänzen Sie diese bitte jetzt.
- 3 Fügen Sie abschließend Einleitung und Schluss hinzu.

Lösungstipps

Beachten Sie, dass Sie mit einem starken, von Ihnen vertretenen Argument beginnen und mit einem ebenso starken Argument enden. Sorgen Sie dafür, dass das erste für Ihre Position vorgetragene Argument ohne Widerspruch im Raum bleibt und steigen Sie erst danach mit der Gegenargumentation in den dialektischen Diskurs ein.

Praxistipp

- Um bei dieser Form der dialektischen Auseinandersetzung als Redner und Zuhörer den roten Faden nicht zu verlieren, empfehle ich Ihnen, die jeweilige Position visuell durch Wechsel des Standplatzes zu unterstützen. Zum Beispiel die Pro-Position von der linken Seite, die Contra-Position von der rechten Seite vorzutragen.
- Konzentrieren Sie sich außerdem bei dieser Redeform auf die wesentlichen Argumente sowohl von Ihnen, als auch von der Gegenseite. Damit halten Sie die Rede kurz und nachvollziehbar und verwirren Ihre Zuhörer nicht durch zu viel Hin und Her.
- Um deutlich zu kennzeichnen, welche Position Sie jeweils darlegen, ist häufig – nämlich dann, wenn die Gegenseite einen Teil des Publikums darstellt – die Verwendung von fiktiven Zitaten, der Sermocinatio (siehe [Seite 218](#)), eine empfehlenswerte Technik. Durch das fiktive Zitat, „Sie werden jetzt einwenden ...“ kennzeichnen Sie das Gegenargument und entkräften es anschließend mit Ihrer Argumentation.



So setzen Sie Akzente

Emotionalisierend sprechen

Übung 35



20–30 min

Material: Kassettenrekorder oder Videokamera

- 1 Bereiten Sie einen kurzen Redeausschnitt vor, in dem Sie eine direkte Ansprache des Publikums vorsehen. Alternativ dazu können Sie auch folgende Passage verwenden:
„Der heutige Tag ist für uns alle, für Sie ebenso wie für mich, ein Tag der Entscheidung. Jetzt und hier können Sie mit einem klaren Ja oder einem ebenso klaren Nein die Weichen für unser Unternehmen stellen. Meine Damen, meine Herren, in unseren Händen liegt jetzt die Zukunft unseres Unternehmens. Nehmen wir die Verantwortung wahr.“
- 2 Tragen Sie diese Passage anschließend mit minimalen textlichen Veränderungen mehrmals vor und zeichnen Sie Ihren Vortrag auf.
- 3 Vergleichen Sie, ob es Ihnen gelungen ist, die folgenden Unterschiede deutlich herauszuarbeiten:
 - nachdenklich, Betroffenheit auslösend
 - spielerisch-locker, beinahe schon witzig
 - aggressiv-fordernd, mit Wut im Bauch
 - motivierend, Handlungen auslösend

Lösungstipps

Emotionen auszulösen gelingt am leichtesten, wenn Sie sich in einen emotionalisierten Zustand versetzen. Stellen Sie sich bei einer nachdenklichen Rede beispielsweise vor, Sie wären bei einer Beerdigung, spüren Sie der Trauer nach. Bei einer aggressiven Rede erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie vor Wut schier „geplatzt“ sind. Projizieren Sie die Gesichter der damals Beteiligten in die Gesichter Ihrer jetzigen Zuhörer und tragen Sie dann vor.

Praxistipps

- Eine witzig-lockere Rede in einem Rahmen zu halten, in dem das Publikum auf große Ernsthaftigkeit eingestellt ist, stellt eine Herausforderung für Redner dar. Meist kommen in der Anfangsphase selbst die besten Pointen nicht an. Für den Redner heißt es jetzt unabirrt fortfahren, da sich das Publikum erst mit zunehmender Rededauer entspannen wird. Gibt der Redner zu früh auf, verschenkt er den Redeerfolg leichtfertig.
- Während einer ansprechenden Rede wechseln die Emotionen. Bereiten Sie daher einzelne Passagen Ihrer Rede mit unterschiedlichen emotionalen Hintergründen auf. Beginnen Sie beispielsweise motivierend, wechseln Sie dann zu nachdenklich und schließen Sie erneut motivierend.

Aggressive Passagen sind ein geeignetes Mittel, um die Zuhörer wach zu rütteln und Reaktionen zu provozieren. Sie sollten jedoch darauf achten, dass die aggressive Passage nicht zu lange währt und dadurch ins Lächerliche abdriftet.

Der gespielte Dialog

Übung 36



15 min

Material: zwei Stühle, ein Tisch, Kreppband

- 1 Bereiten Sie einen Redeeinstieg vor, der aus einem Dialog zwischen zwei Personen über eine Ihre Redeinhalt betreffende Situation besteht. Schreiben Sie diesen Dialog auf und geben Sie den beiden handelnden Personen einen Namen. Sprechen Sie den Dialog zunächst einmal vor sich hin und überprüfen Sie ihn darauf, ob sich zwei Menschen so unterhalten würden, oder ob Sie unnatürliche Schriftsprache gewählt haben. Korrigieren Sie den Dialog gegebenenfalls noch einmal.
- 2 Nun können Sie mit den unterschiedlichen Varianten experimentieren. Markieren Sie mit dem Kreppband auf dem Boden die Standposition Ihrer beiden Personen. Achten Sie auf einen Abstand von 1,5 Metern. Sprechen Sie nun den Dialog, indem Sie je nach sprechender Person von einem Standplatz zum anderen wechseln. Schweigen Sie, während Sie den Platz wechseln und achten Sie darauf, dass Sie die „zweite“ Person ansehen, so lange Sie sprechen.

Als Variation können Sie eine Person fiktiv auf einen Tisch setzen, während der Standplatz der anderen Person weiterhin durch Kreppband markiert wird. Führen Sie die Übung wie zuvor beschrieben durch, achten Sie jedoch darauf, dass die sitzende Person immer nach oben spricht, die stehende Person nach unten.

- 3 Für die abschließende Variante stellen Sie bitte zwei Stühle einander gegenüber. Wählen Sie einen Winkel zwischen den Stühlen von 120°–140°. Setzen Sie sich auf den einen Stuhl und sprechen Sie den fiktiven Partner auf dem anderen Stuhl an. Machen Sie eine lange Pause, in der Ihr Partner „antwortet“, und reagieren Sie dann mit Ihrem Satz. Kontrollieren Sie, ob Ihr Dialog auch ohne tatsächlich zu hörende Antworten Ihres Partners zu verstehen ist, und korrigieren sie ihn gegebenenfalls entsprechend.

Lösungstipp

Gesprochene Sprache ist für diese Art des Redeeinstiegs extrem wichtig. Daher rate ich Ihnen, im Vorfeld dieser Übung, Dialoge im Alltag zu beobachten. Achten Sie bewusst darauf, wie in Dialogen gesprochen wird, wie sich die Redner versprechen und wie sie Körpersprache einsetzen.

Praxistipps

- Einen Pro-Contra-Vortrag können Sie mit einem Dialog sehr schön einleiten, indem Sie die beiden Personen konträre Haltungen vertreten lassen. Wenn Sie dann noch darauf achten, dass Sie auch während Ihrer Rede bei den Contra-Inhalten einen Standplatz wählen, der auf der Seite des Contra-Vertreters angesiedelt ist, und bei Pro-Inhalten einen auf der anderen Seite, so unterstützen Sie mit Ihrer Körpersprache die inhaltliche Zuordnung Ihrer Argumente. Die Zuhörer werden dies insbesondere bei schwierigen Gegenüberstellungen schätzen.

- Es ist hilfreich, eine namentliche Ansprache in die Dialoge einzubauen. Damit lassen sich die fiktiven Personen klar von Ihrer Person als Redner unterscheiden und voneinander abgrenzen. Der Rollenwechsel wird Ihnen durch einen Satz wie „Sehr schön, Klaus, dass du dich endlich auch mal mit dem Thema beschäftigst“ deutlich erleichtert. Vorsicht: Missbrauchen Sie die Namen nicht dazu, einem der Teilnehmer eins auszuwischen!
- Am Ende der Rede sollten Sie auf jeden Fall nochmals den Einstiegsdialog aufgreifen, weil dadurch der Bogen zum Anfang geschlossen wird. Vielleicht ist Klaus mittlerweile überzeugt und hat sich in die Richtung entwickelt, in die Sie auch Ihre Zuhörer bewegen möchten.

Den gespielten Dialog können Sie auch während Ihrer Rede als Unterstützung des roten Fadens und als Höhepunkt einsetzen. Dazu verweisen Sie entweder sprachlich auf die Personen des Einstiegs, „Klaus würde an dieser Stelle vermutlich Folgendes sagen ...“, oder Sie steigen zwischenzeitlich tatsächlich wieder in die Szene ein und setzen den Dialog fort.

Mit „big eyes“ begeistern

Übung 37
 10 min

Material: ein Gesprächspartner, zwei Stühle

Bitten Sie eine Freundin oder einen Freund darum, Sie bei dieser kleinen Übung zu unterstützen.

- 1 Setzen Sie sich auf zwei Stühle im Abstand von 1,5 Metern einander gegenüber. Tragen Sie Ihrem Partner nun 2 Minuten lang eine alltägliche Begebenheit vor. Achten Sie darauf, dass Sie einen langweiligen Routinevorgang auswählen. Beenden Sie nach 2 Minuten Ihre Erzählung.
- 2 Tragen Sie anschließend dieselben Inhalte nochmals vor, machen Sie dabei jedoch Ihre Augen weit auf. Bemühen Sie sich darum, die Augen immer wieder weit zu öffnen, wenn Sie zwischenzeitlich in die normale Haltung zurückfallen.
- 3 Bitten Sie Ihren Partner anschließend um ein Feedback bezüglich der Wirkung der Inhalte: „Wie wirkte die Geschichte beim zweiten Mal auf Dich? Was war jetzt anders außer meinen Augen?“
- 4 Bitten Sie nun Ihren Partner darum, die Übung durchzuführen, damit Sie als Zuhörer die unterschiedliche Wirkung des Vortrags erleben können.

Lösungstipps

- Möglicherweise erscheint Ihnen die Übung zunächst einmal unnatürlich. Brechen Sie die Übung dennoch nicht ab. Hören Sie sich das Feedback Ihres Partners an - Sie werden überrascht sein, wie unterschiedlich die Wirkung ist.
- Denken Sie bei dieser Übung an kleine Kinder, die Ihnen begeistert Dinge erzählen, die für Sie ganz alltäglich sind, und fragen Sie sich, wie es den Kindern gelingt, Ihre Aufmerksamkeit zu fesseln: Die großen strahlenden Kinderaugen sind die Antwort auf Ihre Frage.

Praxistipps

- Nutzen Sie die „big eyes“ in Ihren Vorträgen und geben Sie sich damit selbst einen Impuls zu mehr Begeisterung.
- Sie werden feststellen, diese Begeisterung überträgt sich auf Ihr Publikum und erleichtert Ihnen den Vortrag.

„Big eyes“ helfen Ihnen sogar dabei, in einem Vortrag, dessen Inhalte Sie selbst nicht begeistern, die Spannung zu halten.

Raum und Nähe nutzen

Übung 38



Je nach Rededauer

Material: ein leerer Vorträgsraum mit Bestuhlung in U-Form, eine Rede, zwei unterschiedlich farbige Textmarker

- 1 Prüfen Sie Ihre Rede auf Passagen, in denen Sie Ihr Publikum direkt ansprechen. Markieren Sie die Passagen, in denen Sie sich an alle Zuhörer wenden, mit einer Farbe, die Passagen, in denen Sie gezielt einzelne Zuhörer ansprechen, mit einer anderen Farbe.
- 2 Beginnen Sie nun Ihre Rede dem leeren U vorzutragen. Wählen Sie aus Ihrem Hauptteil eine Passage aus, in der Sie alle Zuhörer ansprechen, und nutzen Sie diese, um von Ihrem Standplatz aus auf die Zuhörer zuzugehen. Drehen Sie dabei bewusst eine Runde entlang des Us von links nach rechts oder umgekehrt.
- 3 Wählen Sie in einem zweiten Durchgang eine Passage aus, in der Sie einen einzelnen Zuhörer ansprechen. Tragen Sie wieder Ihre Rede vor und gehen Sie dabei gezielt auf den Platz der Person zu, die Sie sich für die direkte Ansprache ausgesucht haben. Bleiben Sie vor dem Platz stehen und sprechen Sie eindringlich in diese Richtung.

Praxistipp

- Besonders geeignet für individuelle persönliche Ansprachen mit räumlicher Annäherung sind Redepassagen, in denen Sie Ihren Inhalten bei bestimmten Personen aggressiv-fordernd Nachdruck verleihen möchten. Sie können die Intensität des Nachrucks durch den Grad der Nähe zur jeweiligen Person steuern: je näher desto stärker ist die Wirkung. Besonders aggressiv wirkt es, wenn Sie sich zudem mit den Händen auf dem Tisch des Zuhörers abstützen bzw. mit einer Hand vor ihm auf den Tisch schlagen.
- Das Abschreiten der Runde ist dann besonders empfehlenswert, wenn Sie nachdenkliche Betroffenheit verstärken möchten. „Meine Damen und Herren – (Pause, schweigend mit Blickkontakt und Kopfnicken weiterlaufen), in Ihren Gesichtern sehe ich, dass Ihnen die Situation noch immer nicht bewusst ist. (Pause, schweigend mit Blickkontakt und Kopfnicken weiterlaufen.) Ich frage mich: Wollen oder können Sie den Ernst des Augenblicks nicht erkennen? (Pause, zurück an den Ausgangspunkt.)“

Wenn Sie mehrere Passagen in Ihrer Rede für einen Weg ins Publikum vorbereitet haben, können Sie diese gezielt dann einsetzen, wenn sich entweder Unaufmerksamkeit ausbreitet oder Unruhe im Publikum herrscht. Durch die körperliche Präsenz zwingen Sie Ihre Zuhörer wieder zu neuer Aufmerksamkeit bzw. unterbinden die Unruhe.

Mit Sprachspielen bewegen

Analogien bilden

Übung 39



1 Stunde

Material: Lexikon, Papier, Stift

- 1 Versuchen Sie mittels einer Analogie aus dem Bereich der Natur zu erklären, warum es sinnvoll sein kann, als Marktführer in einem bestimmten Bereich einen Newcomer im Markt zu tolerieren, anstatt ihn zu bekämpfen. Formulieren Sie die Analogie vollständig aus.
- 2 Wiederholen Sie die Übung mit Thesen aus Ihrem eigenen beruflichen Fachbereich und Analogien aus der Natur, der Medizin, aus dem Sport, aus Technik und Wissenschaft, aus dem Bereich der Kunst und aus Ihrem Alltag.

Lösungstipps

- Bei der Analogiebildung werden die Inhalte eines Sachverhalts aus dem einen Bereich auf Sachverhalte eines anderen Bereichs übertragen. Eine Analogie besteht, wenn mindestens ein Merkmal eines Objektes auch Merkmal des ursprünglichen Sachverhalts ist, z. B.: Der Fehlschlag in einem Projekt und die misslungene Generalprobe am Theater, auf die hin sich der Erfolg einstellt.
- Sammeln Sie deshalb bei dieser Übung zunächst verschiedene Phänomene der Natur und prüfen Sie dann, ob Sie übereinstimmende Sachverhalte finden können.

Lösung

„Meine Damen und Herren, bevor Sie die Entscheidung treffen, unseren neuen Mitbewerber durch Preiskampf vom Markt zu verdrängen, bitte ich Sie, einen Blick auf die Natur zu werfen. Sowohl bei Säugetieren wie bei Fischen gibt es das Phänomen der Parasiten. Sie suchen einen Wirt und leben von diesem. Dennoch bekämpft der Wirt die Parasiten nicht, da sie in der Regel auch eine positive Funktion für ihn haben, beispielsweise dass dessen Schuppen gereinigt werden. Würde der Wirt den Parasiten vernichten, würde er auch die mit ihm verbundenen Vorteile verlieren und im schlechtesten Fall zu Grunde gehen. Und nun bitte ich Sie, sich nochmals unseren aktuellen Fall anzusehen. Handelt es sich bei dem Mitbewerber um einen Parasiten, der uns Kunden abnimmt, die wir mit großem Aufwand bedienen können? Würde ein Preiskampf gegen ihn nicht vielleicht sogar dazu führen, dass wir die Margen bei unseren guten Kunden vernichten und dafür nur Kunden gewinnen, die uns keinen Gewinn bringen? Meine Damen und Herren, lassen wir den Parasiten doch seinen Job tun und sorgen wir dafür, dass sein Revier begrenzt bleibt. Ich appelliere an Sie, unsere positive Bilanz und unsere Zukunftschancen nicht durch voreilige Entscheidungen zu gefährden.“

Praxistipp

Analogien sind ein probates Mittel, um Gedankengänge und komplexe Abläufe zu verdeutlichen. Sie können auch die Kraft eines Beweises haben, schließlich ist das, was Sie sagen, in einem anderen Fall bereits nachgewiesen.

Sinnliche Sprache verwenden

Übung 40
 30 min

Wiederholungen regelmäßig über mehrere Wochen

Material: Papier, Stift

- 1 Formulieren Sie den Satz: „Das ist mir völlig unklar“ so um, dass Sie einen der drei Kommunikationskanäle Sehen, Hören oder Fühlen ansprechen. Da der Satz bereits den visuellen Kommunikationskanal anspricht, können Sie noch mit dem Tastsinn oder dem Gehör arbeiten.
- 2 Wiederholen Sie die Übung mit anderen Sätzen, und achten Sie dabei darauf, dass Sie die Kanäle deutlich voneinander unterscheiden:
„Ich stelle mir die folgenden Maßnahmen vor: ...“
„Das klingt gut.“
„Das passt mir ausgezeichnet.“
- 3 Formulieren Sie nun eine Passage Ihrer Rede oder der Rede zum Thema E-Commerce, in der Sie den olfaktorischen (riechen) und den gustatorischen (schmecken) Kommunikationskanal ansprechen.

Lösungstipps

Bei der Ansprache von Zuhörern über unterschiedliche Kommunikationskanäle werden sinnliche Erfahrungen aktiviert. Dabei machen Sie es sich zunutze, dass jeder sinnlichen Erfahrung ein definiertes Vokabular entspricht. Folgende Begrifflichkeiten sind beispielsweise jeweils einem Kommunikationskanal zuzuordnen:

- Visuell: rot, leuchtend, klar, sichtbar, dunstig, glänzend
- Auditiv: hören, knallen, tönen, laut, leise, summen
- Kinästhetisch: greifen, spüren, eiskalt, schmerzen, fühlen, warm, kalt
- Gustatorisch: sauer, süß, bitter, salzig, schmecken
- Olfaktorisch: Duft, Geruch, stinken, riechen

Lösung

- „Das hört sich für mich *wirr* an.“ (auditiv), „Das ist mir völlig *unbegreiflich*.“ (kinästhetisch)
- „Ich stelle mir die folgenden Maßnahmen vor: ...“ (visuell), „Das klingt, als müssten wir die folgenden Maßnahmen einleiten: ...“ (auditiv), „Wir haben also die folgenden Maßnahmen zu durchlaufen: ...“ (kinästhetisch)
- „Das klingt gut.“ (auditiv), „Das scheint in Ordnung zu sein.“ (visuell), „Ich habe das Gefühl, das ist richtig.“ (kinästhetisch)
- „Das passt mir ausgezeichnet.“ (kinästhetisch), „Das leuchtet mir voll ein.“ (visuell), „Das ist Musik in meinen Ohren.“ (auditiv)
- „Sie sitzen in der Pizzeria. Aus der Küche weht der *Duft* frischer Pizza in den Gastraum. Noch bevor serviert wird, *schmecken* Sie den letzten Urlaub in der Toskana. Stellen Sie sich nun vor, wenn Sie eine Internetseite des Pizzadienstes anklicken und diese ist so gestaltet, dass die soeben beschriebenen Eindrücke entstehen, obwohl Sie nur eine virtuelle Pizzeria betreten ...“

Praxistipps

- Um Ihnen dabei zu helfen, Ihren Wortschatz in Bezug auf die unterschiedlichen Kommunikationskanäle zu erweitern, empfehle ich Ihnen eine Liste mit mehreren Spalten zu führen, in die Sie regelmäßig Begriffe aus den einzelnen Kommunikationskanälen eintragen. Tragen Sie Redewendungen ebenso ein wie einzelne Worte.
- Wenn Sie und Ihre Zuhörer unterschiedliche Kommunikationskanäle bevorzugen, kann es für Sie schwierig werden, Ihre Informationen an Ihr Publikum zu vermitteln. Sprechen Sie daher wichtige Botschaften und wichtige Aussagen im Rahmen einer Rede mehrfach aus und verwenden Sie dabei jeweils das Vokabular eines anderen Kommunikationskanals. So wird die Wiederholung erstens nicht langweilig für Ihre Zuhörer und zweitens steigt die Chance, dass Ihre Inhalte von allen verstanden werden.

In der Praxis hat es sich als hilfreich erwiesen, visuelle, kinästhetische und auditive Sprache bei der Vermittlung der Hauptinhalte zu mischen und im Bereich von Anekdoten und Geschichten das Vokabular der beiden anderen Kanäle hinzuzunehmen. Anekdoten und Geschichten heben sich dadurch deutlich vom Rest ab und bilden somit Höhepunkte in der Rede.

Fiktive Zitate anführen (Sermocinatio)

Übung 41
 5 min

Material: Papier, Stift

- 1 Stellen Sie aus der Liste der Übung „Den Advocatus diaboli geben“ (siehe Seite 190) einige Argumente der Gegenseite zusammen. Formulieren Sie die Argumente dann so um, dass Sie sie der Opposition unter Ihren Zuhörern als Zitat unterschieben können.
- 2 Überlegen Sie, wie Sie von Ihren fiktiven Zitaten zu Ihren eigenen Argumenten überleiten können.

Lösungstipps

Fiktive Zitate entwickeln dann am meisten Wirkung, wenn sie mit wörtlicher Rede und in Verbindung mit einzelnen Personen vorgetragen werden.

Lösung

- „Herr Dr. Müller, ich höre an dieser Stelle bereits Ihre mahnenden Worte aus dem Controlling: Eine Investition in dieser Größenordnung rechnet sich für unser Unternehmen nicht. Damit berühren Sie einen sensiblen Punkt, doch ich werde Ihnen beweisen, dass Ihre Aussage auf einer falschen Basis beruht.“
- „Meine Herren, aus Ihren Kreisen höre ich immer wieder: Wir haben in der Vergangenheit bereits alles versucht.“

Doch ich frage Sie, haben Sie wirklich ALLES versucht? – Nein, denn in Bezug auf ...“

Praxistipps

- Fiktive Zitate eignen sich besonders gut dann, wenn Sie sich mit einem Publikum auseinandersetzen, dessen Argumentation Ihnen wohl vertraut ist.
- Indem Sie wichtige Einwürfe bewusst in Ihrer Rede vorwegnehmen und diese ausdrücklich als Zitat den Zuhörern in den Mund legen, nehmen Sie potenziellen Zwischenrufen die Munition.

Mit fiktiven Zitaten zeigen Sie deutlich, dass Sie gut vorbereitet und jeder Diskussion gewachsen sind.

Gezielte Übertreibung (Hyperbel)

Material: Papier, Stift

Nehmen Sie die nachfolgenden Sätze und stellen diese übertrieben dar. Achten Sie darauf, dass die wesentliche Aussage von Ihnen dabei extrem zugespitzt und für die Zuhörer dadurch prägnant und deutlich wahrnehmbar wird.

Übung 42
 **5 min**

- „Altersvorsorge mit Aktien ist ein riskantes Unterfangen.“
- „Die Einführung von SAP in unserem Unternehmen ist wirtschaftlich nicht sinnvoll.“

Lösungstipp

Eine Übertreibung können Sie sprachlich sehr schön gestalten, indem Sie den Sachverhalt bildhaft darstellen. Der Rückgriff auf Analogien (siehe Seite 213) ist in diesem Zusammenhang hilfreich.

Lösung

- „Meine Damen und Herren, wenn Ihnen so viel daran liegt, Ihren Lebensabend im Armenhaus zu verbringen, dann rate ich Ihnen dringend dazu, Ihre Altersvorsorge über Aktien zu realisieren!“
- „Mein Nachbar klagte lange Zeit darüber, dass er in seinem Lupo nicht genügend Platz hinter dem Lenkrad finden würde. Gestern erklärte er mir, er würde sich nun einen ausgemusterten Reisebus von Omnibus Wagner kaufen, damit er endlich entspannt seine Großmutter in Frankfurt besuchen könne. Meine Damen und Herren, die Anschaffung von SAP für unser Unternehmen ist, als würden wir für eine einzelne Person und ausschließlich für kurze Strecken einen Reisebus kaufen, bloß weil es uns derzeit nicht möglich ist, eine bestimmte betriebswirtschaftliche Auswertung zu fahren!“

Praxistipp

Damit die Hyperbel ihre volle Wirkung entfalten kann, ist es wichtig, dass die Zuhörer die Übertreibung auch als solche erkennen. Achten Sie daher darauf, dass Sie Ihre Stimme bewusst einsetzen – beispielsweise indem Sie übertrieben laut werden – und die Hyperbel somit kennzeichnen.

Mastertraining für den inspirierten Vortrag

In diesem Kapitel trainieren Sie

- mit dem Körper und der Stimme die Grenzen im Auftritt auszureißen ([S. 223](#)),
- mit dem Publikum in den Dialog zu gehen, ohne das Konzept der Rede zu verlassen ([S. 229](#)) und
- rhetorisch gekonnt mit Worten und Sätzen zu spielen ([S. 239](#)).

Darum geht es in der Praxis

Die meisten Reden verpflichten den Zuhörer zu passiver Informationsaufnahme. Leider geht durch diese passive Haltung auch ein großer Teil der sprachlich vermittelten Informationen verloren. Deshalb lohnt es für den Redner, die Zuhörer aus der Passivität zu holen, ohne sich den roten Faden der Rede aus der Hand nehmen zu lassen.

Möglichkeiten dafür sind reichlich vorhanden:

- Der Redner kann das Publikum reizen, Widerspruch herausfordern und damit die Aufmerksamkeit anstacheln.
- Der Redner kann den Zuhörern in klar abgegrenzten Segmenten seiner Rede die Möglichkeit zur Interaktion einräumen und sie damit zu aktiv Handelnden machen.
- Der Redner kann Zwischenrufe provozieren und entsprechend gut vorbereitet reagieren.

Nicht zuletzt kommt der eigenen inspirierenden Art des Vortrags eine hohe Bedeutung zu. Gelingt es dem Redner, sein Publikum durch Wechsel im Vortragsstil immer wieder zu überraschen, wird der Vortrag zu einer Performance – der Zuhörer hört aktiv und aufgeschlossen zu und erinnert sich später wesentlich intensiver an die Inhalte des Vortrags, als dies bei einem „Standard-Vortrag“ der Fall ist.

Die Übungen dieses Kapitels dienen dazu, Ihre sprachlichen und körpersprachlichen Fähigkeiten auszubauen und damit Ihre Handlungsspielräume während der Rede zu erweitern.

Führen mit Körper und Stimme

Die Rollen wechseln

Übung 43
 **10 min**

Material: ein Ganzkörperspiegel oder ein Partner

Lesen Sie sich die beiden folgenden Sätze durch und prägen Sie sich einen davon ein:

- „Der Nachmittag steht Ihnen zur freien Verfügung.“
- „Die Tage werden immer schöner.“

Wenn Sie die Übung mit einem Partner machen, sollte sich jeder von Ihnen für einen der Sätze entscheiden.

- 1 Treten Sie nun vor den Spiegel oder vor Ihren Partner und sprechen Sie den Satz. Wenn Sie die Übung mit Partner durchführen, dann antwortet Ihr Partner mit seinem Satz. Achten Sie darauf, den Satz genau wie in der Vorgabe zu verwenden, lassen Sie nichts weg und ergänzen Sie nichts.
- 2 Stellen Sie sich nun vor, Sie sind Offizier und sprechen den Satz gegenüber Ihren Rekruten aus. Wiederholen Sie den Satz mehrfach und achten Sie darauf, wie sich Ihre Stimme und Ihre Körperhaltung ändern.
- 3 Sprechen Sie den Satz nun in folgenden Rollen. Stellen Sie sich vor:
 - Sie wären ein Callboy oder Callgirl und versuchten den anderen, mit diesem Satz zu verführen,

- Sie wären ein Priester, der diesen Satz vergebend zu einem reuigen Sünder spricht,
- Sie wären ein Rocker und begrüßen mit dem Satz einen Kumpel auf einem Rockertreffen.

Versetzen Sie sich je nach Fantasie in weitere Rollen und versuchen Sie, den Satz jeweils so auszusprechen, dass er in der Art, wie Sie ihn aussprechen, und in der Art, wie Sie auftreten, Ihrer Vorstellung der jeweiligen Rolle entspricht.

Lösungstipps

- Diese Übung erfüllt nur dann ihren Zweck, wenn Sie sich die Situation und die Rolle, in der Sie den Satz sprechen, intensiv vorstellen, bevor Sie beginnen.
- Achten Sie darauf, dass Ihr Auftreten Ihren eigenen Vorstellungen von einem General, einem Pfarrer oder einem Rocker tatsächlich entspricht. Wenn nicht, wiederholen Sie die Übung so lange, bis Sie mit Ihrer Darstellung zufrieden sind.
- Hilfreich ist es außerdem, wenn Sie zwischen den Übungen notieren, was sich in den verschiedenen Rollen jeweils verändert. Beispielsweise die aufrechte Haltung und die kommandierende Stimme, wenn Sie in die Rolle des Offiziers schlüpfen.

Praxistipp

- Der Einsatz unterschiedlicher Rollen im Rahmen einer Rede ist vielfältig. So ist der Offizier beispielsweise dann geeignet, wenn Sie vor einer Gruppe in schwierigen Situationen Haltung bewahren müssen oder präzise Anweisungen geben wollen, die keinen Widerspruch zulassen. Den Callboy oder das Callgirl hingegen können Sie verwenden, wenn Sie die Gruppe umschmeicheln wollen. In beiden Situationen hilft Ihnen die Vorstellung einer Rolle dabei, die geeignete Stimmführung und die passende Körpersprache zu finden.
- Nutzen Sie die Möglichkeiten der Rollenvielfalt, so werden Sie feststellen, dass es Ihnen wesentlich leichter gelingt, die Aufmerksamkeit einer Gruppe über einen längeren Zeitraum zu halten. Sie werden damit auch keinesfalls lächerlich wirken, denn Sie spielen keine fremde Rolle, sondern Sie interpretieren eine Rollenvorgabe mit Ihren Stimm- und Körpermitteln. Dies führt dazu, dass Sie authentisch bleiben.

Rollenwechsel sind keine schauspielerische Leistung. Vielmehr geht es darum, dass Sie Ihre inneren Bilder in eine sichtbare Handlung umsetzen und dadurch Ihr Spektrum an Möglichkeiten hinsichtlich Körpersprache und Stimme vielfältiger nutzen.

Drohen

Übung 44



15 min

Material: Kassettenrekorder oder Videokamera, Spiegel

- 1 Sprechen Sie den Satz „Meine Herren, es ist allerhöchste Zeit, dass Sie aktiv werden!“ drohend aus.
- 2 Verschieben Sie im Folgenden die Betonung auf unterschiedliche Worte des Satzes. Verändern Sie die Lautstärke. Legen Sie bewusst Pausen ein und lassen Sie Teile des Satzes Augenblicke lang in der Luft hängen. Unterstützen Sie den Satz durch unterschiedliche Gestik und Mimik. Setzen Sie dabei mal mehr, mal weniger Gestik ein.

Lösungstipps

Sollte Ihnen die Umsetzung schwer fallen, versuchen Sie, die kursiv geschriebenen Worte zu betonen:

- „*Meine Herren*, es ist allerhöchste Zeit, dass Sie aktiv werden!“
- „Meine Herren, es ist *allerhöchste Zeit*, dass Sie aktiv werden!“
- „Meine Herren, es ist allerhöchste Zeit, *dass Sie* aktiv werden!“

Auch Pausen können Sie an unterschiedlichen Stellen im Satz wirkungsvoll einbauen. Probieren Sie Pausen an den durch (...) gekennzeichneten Stellen aus:

- „Meine Herren, (...) es ist allerhöchste Zeit, dass Sie aktiv werden!“
- „Meine Herren, es ist allerhöchste Zeit, (...) dass Sie aktiv werden!“
- „Meine Herren, es ist allerhöchste Zeit, dass Sie (...) aktiv werden!“

Gehen Sie an die Grenzen Ihrer stimmlichen Möglichkeiten. Flüstern Sie, zischeln Sie, donnern Sie los und kombinieren Sie diese verschiedenen Elemente miteinander.

Praxistipp

Auch wenn es befremdlich erscheinen mag, in einer Rede bewusst auf Drohung zu setzen, die Praxis zeigt, dass häufig Nachdruck erforderlich ist, um eine Gruppe zu bewegen.

Auf die Tränendrüse drücken

Übung 45
 **15 min**

Material: Kassettenrekorder oder Videokamera, Spiegel

- 1 Sprechen Sie den Satz „Ich bin mir nicht sicher, welche Möglichkeiten wir jetzt noch haben“ so aus, dass die Zuhörer Mitleid empfinden.
- 2 Experimentieren Sie mit Pausen, mit einer brechenden Stimme, mit Wiederholungen und Satzabbrüchen. Setzen Sie mal mehr mal weniger Gestik ein.

Lösung

Typisch für den Versuch auf Mitleid zu spielen, sind die folgenden Varianten:

- „Ich (Abbruch) ..., ich, ich bin mir nicht sicher, welche Möglichkeiten wir jetzt noch haben.“
- „Ich (Pause) ... bin mir nicht sicher, welche Möglichkeiten wir jetzt noch haben.“
- (emotionales Schnaufen) „Ich bin mir nicht sicher, welche Möglichkeiten wir jetzt noch haben.“
- „Ich bin mir nicht sicher (hinsetzen, Pause) ... welche Möglichkeiten wir jetzt noch haben.“

Praxistipps

- Das Spiel mit der Tränendrüse wird in der Regel dann verwendet, wenn mit Drohung und Aufforderung nichts mehr zu erreichen ist.
- Geschulte Redner spielen in einer solchen Situation häufig auch mit dem Abbruch der Rede und lassen sich von ihrem Publikum bitten, die denkbaren Perspektiven doch wenigstens noch zu benennen.
- Auf diese Weise wird das Publikum mit in die Verantwortung für die Inhalte genommen und die Bereitschaft zur Umsetzung steigt.

So wird Ihr Publikum aktiv

Mit geschlossenen Fragen interagieren

Übung 46
10 min

Material: Papier, Stift

- 1 Prüfen Sie Ihre Redeinhalte daraufhin, an welcher Stelle Sie Ihrem Publikum eine geschlossene Frage stellen können. Formulieren Sie die Frage aus.
- 2 Legen Sie fest, wie Sie auf die unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten reagieren. Schreiben Sie dies auf.
- 3 Sie können Ihre Reaktionen auch an folgendem Beispiel üben: In einer Rede zur Einführung des Online-Buchungssystems für Bahnfahrer stellen Sie die Frage: „Fahren Sie mehr als fünfmal im Jahr mit der Bahn?“

Lösungstipps

- Eine geschlossene Frage bietet dem einzelnen Zuhörer zwei Möglichkeiten zu antworten: zustimmend oder ablehnend, mit Ja oder Nein. Ihre Frage darf also nicht mehr als zwei Antwortmöglichkeiten zulassen.
- Da in einer größeren Gruppe überwiegend „Ja“-Antworten genauso wahrscheinlich sind wie überwiegend „Nein“-Antworten, außerdem noch die Möglichkeit einer Gleichverteilung oder die gar keiner Reaktion besteht, haben Sie vier Varianten vorzubereiten.

Lösung

„Fahren Sie mehr als fünfmal im Jahr mit der Bahn?“ Mögliche Reaktionen

- bei überwiegend Ja-Antworten: „Ich sehe, die meisten von Ihnen sind häufige Bahnfahrer, so dass für Sie die Nutzung des Online-Buchungssystems hilfreich ist, doch auch für die anderen könnte das System ein Anreiz sein, aufgrund der bequemen Buchung von zu Hause oder dem Büro aus künftig öfter mit der Bahn zu fahren.“
- bei überwiegend Nein-Antworten: „Ich sehe, die meisten von Ihnen fahren selten oder nie mit der Bahn. Möglicherweise liegt dies daran, dass Ihnen das Online-Buchungssystem nicht vertraut ist. Doch auch für die Bahnfahrer unter Ihnen stellt es eine deutliche Erleichterung bei der Beschaffung der Tickets dar.“
- bei einer Gleichverteilung der Antworten: „Ich sehe, einige von Ihnen sind Bahnfahrer, andere nicht. Unabhängig davon, ob Sie es bereits sind oder nicht, lohnt es, einen Blick auf die Möglichkeiten des Online-Buchungssystems zu werfen.“
- bei ausbleibender Publikumsreaktion: „Meine Damen, meine Herren. Ich bin sicher unter Ihnen sind sowohl Bahnfahrer als auch Nicht-Bahnfahrer. Unabhängig davon, ob Sie es bereits sind oder nicht, lohnt es, einen Blick auf die Möglichkeiten des Online-Buchungssystems zu werfen.“

Praxistipps

- Geschlossene Fragen sind ein Hilfsmittel, um das Publikum zu stimulieren, aber auch, um einem aktiv gestimmten Publikum definierte Spielräume zur Aktion zu geben.
- Mit dieser Frageart behalten Sie die Führung und durch die Eingrenzung der möglichen Antworten auf Ja und Nein kann Ihnen der rote Faden nicht entrissen werden.

Mit thematisch begrenzten Fragen interagieren

Übung 47
 **10 min**

Material: Papier, Stift

- 1 Überprüfen Sie Ihre Rede, an welcher Stelle Sie dem Publikum eine thematisch begrenzte Frage stellen können. Formulieren Sie diese. Legen Sie fest, wie Sie auf mögliche Antworten reagieren und schreiben Sie auch diese auf.
- 2 Üben Sie an folgendem Beispiel: Wie würden Sie auf die möglichen Antworten zur Frage „Auf welchem Weg werden in Ihrem Unternehmen wichtige Informationen an die Mitarbeiter weitergeleitet?“ reagieren?

Lösungstipps

Eine thematisch begrenzte Frage zielt darauf ab, unterschiedliche Stimmen zu einem klar umrissenen Thema abzufragen, ohne dass Sie konkret auf die Antworten eingehen. Stellen Sie beispielsweise dem Publikum die Frage nach der persönlichen Lieblingsfarbe, so können Sie als Antwort ein

breites Farbspektrum erwarten. Ihre Reaktion wird daher in aller Regel in Richtung der Vielschichtigkeit zielen.

Lösung

„Auf welchem Weg werden in Ihrem Unternehmen wichtige Informationen an die Mitarbeiter weitergeleitet?“

- Mögliche Antworten: „Über Gespräche mit Vorgesetzten.“ „Per Mail.“ „Aushang am schwarzen Brett.“ „Intranet.“ „Informationsveranstaltungen.“
- Geplante Reaktion: „Ich höre, dass die unterschiedlichsten Wege in Ihrem Unternehmen existieren. Doch durch die Unterschiedlichkeit der Wege werden auch die Inhalte unterschiedlich kommuniziert. Ein Informationschaos und die Entstehung von Gerüchten sind die übliche Folge.“

Praxistipps

- Aufgrund der scheinbaren Offenheit der Frage, die aus den Antwortmöglichkeiten resultiert, ist diese Frageart gut geeignet, dem Publikum zeitweilig das Feld zu überlassen. Selbst kurze Diskussionen sind möglich, sofern der Redner einschreitet, wenn das Thema verlassen wird.
- Die Sicherheit eines in jedem Fall passenden Übergangs von den Antworten zum nächsten Redeabschnitt erlaubt dem Redner, dem Publikum die angesprochene Freiheit einzuräumen.

Mit offenen Fragen interagieren

Übung 48
 10 min

Material: Papier, Stift

- 1 Überprüfen Sie Ihre Redeinhalte daraufhin, an welcher Stelle Sie Ihr Publikum über eine offene Frage zur Aktion animieren können. Formulieren Sie die Frage aus.
- 2 Legen Sie dann fest, wie Sie Ihre Zuhörer einschätzen und welche Antworten besonders wahrscheinlich sind. Bereiten Sie sich dann auf diese Antworten gezielt vor. Schreiben Sie Ihre geplante Reaktion auf.

Lösungstipps

- Offene Fragen werden auch als W-Fragen bezeichnet. Wie, welche, womit, warum sind Beispiele für einleitende Worte einer offenen Frage.
- Die möglichen Antworten auf eine solche Frage sind unbegrenzt. Stellen Sie sich vor, in einem Vortrag wird Ihnen dargestellt, wie in der Vergangenheit in Ihrem Unternehmen gearbeitet wurde. Dann folgt die Frage: „Welche Erfahrungen haben Sie mit dieser Form der Arbeit gemacht?“ Das Antwortspektrum ist riesig. Damit schwindet auch Ihre Chance, sich auf die Antworten vorzubereiten, es sei denn, Sie schätzen Ihre Zuhörer individuell ein und kalkulieren aufgrund Ihrer Erfahrung mit den einzelnen Personen, wie diese auf Ihre Frage reagieren werden.

Praxistipps

- Offene Frage bieten den Zuhörern die maximale Möglichkeit, sich in den Vortrag einzubringen. Sie bergen damit aber auch das maximale Risiko, dass Ihnen die Führung und der rote Faden entgleiten. Aus diesem Grund rate ich Ihnen dazu, die offene Frage ans Ende Ihrer Rede zu stellen und so die Überleitung zur Diskussion zu schaffen.
- Während der Rede kann es lediglich ein Stimmungsbild sein, welches Sie auf diese Art abfragen. Achten Sie darauf, die Diskussion rechtzeitig wieder zu unterbrechen.

Die Lücke planen

Übung 49



5–10 min

Material: Kassettenrekorder oder Videokamera

- 1 Tragen Sie nach dem Muster Aussage – Begründung – sachlich-faktischer Beweis für die Begründung – emotional-anschauliches Beispiel zur Begründung – Schlussfolgerung ein Argument vor, z. B. zum Thema „E-Commerce jetzt“ oder zu einem Thema Ihrer Wahl.
- 2 Passen Sie die Formulierungen in Aussage und Begründung so an, dass es danach aussieht, als wollten Sie keinerlei Belege für Ihre Begründung liefern. Experimentieren Sie damit, vor dem sachlich-faktischen Beweis eine lange Pause zu machen, die so wirkt, als sei das Argument bereits abgeschlossen. Variieren Sie die Reihenfolge der Belege; bringen Sie zunächst das emotional-anschauliche Beispiel und legen dann eine längere Pause ein.
- 3 Zeichnen Sie die Möglichkeiten auf Kassette oder Video auf und prüfen Sie, welche Variante Sie als Zuhörer am meisten dazu reizt, die fehlenden Fakten einzufordern.

Lösungstipp

Überlegen Sie, welchen Zuhörer Sie zu einer Reaktion herausfordern möchten. Ist es der Controller, dem mangelnde Fakten ein Graus sind, oder der Geschäftsführer, der jede Lücke nutzt, um seine Meinung Kund zu tun. Sprechen Sie diese Person mit Namen an, um die Reaktion sicherzustellen.

Flexibel denken, flexibel sprechen

Dissoziieren und sinnentleeren

Übung 50
2–3 min



Material: ein beliebiger Alltagsgegenstand

- 1 Nehmen Sie einen Gegenstand aus Ihrem Alltag, z.B. einen Radiergummi. Suchen Sie sich einen Ort aus, an dem Sie alleine sind und nicht gestört werden.
- 2 Sprechen Sie die Bezeichnung des Gegenstands vor sich hin: „Radiergummi, Radiergummi, Radiergummi ...“. Merken Sie, wie sich nach einiger Zeit die Bedeutung des Wortes „Radiergummi“ verändert? Der Begriff scheint nicht mehr zum Gegenstand zu passen, ist seines Sinnes entleert. Setzen Sie die Übung 2–3 Minuten fort.
- 3 Wiederholen Sie die Übung immer wieder einmal mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten.

Praxistipps

- Schlagfertigkeit hat viel damit zu tun, hinter die Dinge zu sehen und wahrzunehmen, was mit einer Aussage neben dem Vordergründigen noch gemeint sein kann. Allerdings ist uns durch die ständige Verwendung von Begriffen in demselben Zusammenhang die Fähigkeit abhanden gekommen, Alternativen wahrzunehmen.
- Diese Übung fördert Ihre Dissoziationsfähigkeit und schafft damit die Grundlage für die Fähigkeit zur spontanen Assoziation.

Gegenstände morphen

Übung 51
 **5 min**

Material: ein großer Raum mit Platz für Bewegung und vielen Gegenständen, eine Stoppuhr

- 1 Gehen Sie durch den Raum und sehen Sie sich die Gegenstände dort gut an. Nehmen Sie wahr, was vorhanden ist an Einrichtung und fest installierten Dingen.
- 2 Starten Sie Ihre Stoppuhr und gehen Sie eine Minute lang durch den Raum. Zeigen Sie dabei auf die verschiedenen Dinge mit dem Finger und benennen Sie die Dinge um (z. B. Fernseher in Straßenkater). Zeigen Sie während dieser Zeit auf so viele Gegenstände wie möglich und geben Sie allen einen neuen Namen.
- 3 Gehen Sie nach dieser Minute nochmals durch den Raum und erinnern Sie sich an die neuen Namen.
- 4 Wiederholen Sie die Übung und benennen Sie die Gegenstände erneut um. Steigern Sie das Tempo. Denken Sie nicht nach, sondern nehmen Sie Bezeichnungen, die Ihnen spontan einfallen.
- 5 Fantasieren Sie im nächsten Schritt Geschichten zu den Gegenständen mit Ihren neuen Bezeichnungen. Erzählen Sie sich, wie Sie zu dem jeweiligen Gegenstand gekommen sind, welche Erinnerungen Sie damit verbinden. Die Geschichten und Erinnerungen sollen dabei ausschließlich etwas mit dem neuen Namen zu tun haben.

Lösungstipps

Die Schwierigkeit bei dieser Übung besteht darin, sich vom Gewohnten zu lösen. Viele Menschen kommen sich auch verrückt vor, wenn Sie aus einem „Buch“ ein „Bügeleisen“ machen sollen. Um Ihre Assoziationsfähigkeit zu unterstützen, achten Sie bei der Übung darauf, was Sie zu einer neuen Bezeichnung inspirieren könnte:

- die Farbe des Gegenstands,
- ein sichtbarer Defekt / eine sichtbare Verformung,
- die Position des Gegenstands im Raum,
- der Gegenstand in Verbindung mit einem Geräusch,
- die Oberflächenbeschaffenheit des Gegenstands.

Praxistipps

- Schlagfertigkeit und die Fähigkeit zu spontaner Assoziation hängen eng miteinander zusammen. Die vorhergehende Übung zur Dissoziation und diese Übung zur Assoziation helfen Ihnen dabei, in der Redesituation flexibel zu reagieren und die Angst vor Fehlern abzubauen – denn schlagfertige Reaktionen können auch völlig daneben liegen, ohne ihre Wirkung einzubüßen.
- Diese Übung hilft Ihnen auch dabei, Metaphern und Analogien zu finden, da Sie lernen, den Dingen neue Funktionen und Eigenschaften zuzuordnen – eine wichtige Fähigkeit für einen guten Redner.

Rhetorische Stilmittel anwenden

Mit Anspielungen stimulieren (Allusion)

Übung 52



2–5 min

Material: Papier, Stift, eine durchstrukturierte Rede

- 1 Greifen Sie sich aus Ihrer Rede eine Aufzählung heraus (falls Sie keine Rede parat haben z. B. zum Thema „Das Verhältnis zwischen Außendienst und Entwicklungsabteilung“). Definieren Sie zwei Punkte, die Sie benennen möchten, und einen Punkt, der, ohne genannt zu werden, von Ihren Zuhörern gedacht werden soll.
- 2 Formulieren Sie dann die Aufzählung so um, dass der dritte Punkt nur angedeutet, aber nicht ausgesprochen wird.

Lösungstipp

Angenommen Sie wollen Ihre Zuhörer auf mangelnde Qualität in den Produktionsprozessen hinweisen. Wichtige Punkte in Ihrer Argumentation sind die nachlässige Qualitätskontrolle, die unzureichende Schulung und das fehlende Engagement der Mitarbeiter. Wenn Sie nun das fehlende Engagement direkt ansprechen würden, könnten Sie mit einem Proteststurm rechnen. An dieser Stelle verwenden Sie die Allusion und deuten den Engagementmangel lediglich an, während Sie die beiden ersten Punkte direkt benennen.

Lösung

„Meine Herren, es gibt drei Verhaltensmuster, die unter Verkäufern weit verbreitet sind und im Verhältnis zur Entwicklung eine entscheidende Rolle spielen. Erstens die Gewohnheit, dem Kunden stets Dinge zu versprechen, die entwicklungsseitig derzeit noch nicht möglich sind. Zweitens die Unart, intern vereinbarte Termine beim Kunden kurzerhand nach vorne zu verlegen. Und drittens das Thema Selbsteinschätzung, über das ich mich hier nicht näher auslassen möchte, da Sie, meine Herren, sicherlich oft genug erlebt haben, wie die Mitarbeiter der Entwicklung Sie wohl wahrnehmen.“

Praxistipps

- Anspielungen (Allusionen) sorgen dafür, dass im Kopf des Zuhörers ein Film abläuft. Ihm bleibt nichts anderes übrig, als mitzudenken.
- Dabei werden Emotionen angesprochen und wie im vorliegenden Beispiel, der an den Außendienst gerichteten Rede, Aussagen in den Raum gestellt, die ausgesprochen sofort den Protest der Anwesenden provoziert hätten.

Dadurch, dass die Aussage individuell im Kopf der Zuhörer gebildet wird, kommt es zu einer ehrlichen Direktheit in der Rede, die das Redeziel optimal unterstützt.

Den Höhepunkt verdeutlichen (Anapher)

Übung 53



2–5 min

Material: Papier, Stift, eine durchstrukturierte Rede

- 1 Gestalten Sie folgende Sätze so um, dass eines oder mehrere syntaktisch beherrschende Wörter am Anfang aufeinander folgender Sätze oder Satzteile wiederholt werden. Achten Sie darauf, dass diese etwa gleich lang sind.
 - Die Aufgabe einer reformierten Arbeitsmarktpolitik ist es, für die jungen Menschen, die Senioren und für künftige Generationen gleichermaßen zu sorgen.
 - Die wirtschaftliche Situation der Länder, des Bundes und der Unternehmen ist auf Tatenlosigkeit zurückzuführen.
- 2 Wählen Sie in Ihrer Rede einen Inhalt aus, der aufzählenden Charakter hat. Gestalten Sie ihn wie oben um.

Lösung

- „*Sorgen Sie für die jungen Menschen und geben Sie Ihnen Arbeit. Sorgen Sie für die Senioren und schicken Sie sie nicht mit 55 in den Ruhestand. Sorgen Sie für die heutige und künftige Generationen, indem Sie endlich Ihre Arbeitsmarktpolitik reformieren!*“
- „*Die wirtschaftliche Situation der Länder ist traurig, die wirtschaftliche Situation des Bundes ist traurig und die wirtschaftliche Situation der Unternehmen ist traurig: und Sie, Sie legen die Hände in den Schoß!*“

Praxistipps

- Aufgrund ihrer rhythmischen und einprägsamen Struktur ist die Anapher gut geeignet, wichtige Aussagen im Gedächtnis der Zuhörer zu verankern.
- Sie ist ein hervorragendes Mittel, um einen sprachlichen Höhepunkt in Ihrer Rede zu gestalten.

Achten Sie darauf, dass Sie die Anapher – ebenso wie andere rhetorische Stilmittel – nicht inflationär einsetzen, sondern sie im Laufe Ihrer Rede nur einmal und streng zielgerichtet verwenden.

Wörter versinnlichen (Diärese)

Übung 54



2–5 min

Material: Papier, Stift, eine durchstrukturierte Rede

- 1 Finden Sie jeweils einen Oberbegriff in den folgenden Sätzen und ersetzen Sie diesen Oberbegriff in einem Satz durch bildliche Details. Ihr Satz wird dadurch länger und blumiger, bleibt aber dem Sinn nach gleich. Überprüfen Sie, ob die Aussage des Satzes noch immer mit der ursprünglichen Aussage übereinstimmt.
 - Die Veränderungen werden unser ganzes Unternehmen betreffen.
 - Ohne ehrenamtliches Engagement ist eine erfolgreiche Arbeit im Verein nicht möglich.
- 2 Suchen Sie nun in Ihrer Rede Oberbegriffe heraus und gestalten Sie sie nach diesem Schema.

Lösungstipp

Die meiste Wirkung erzielen Sie mit dieser rhetorischen Technik, wenn Sie aus Ihren Inhalten die Oberbegriffe auswählen, die durch die bildlichen Details am stärksten die Vorstellungskraft und die Emotionen Ihrer Zuhörer ansprechen.

Lösung

Originalsatz: „Die Veränderungen werden unser ganzes Unternehmen betreffen.“

Oberbegriff: „Unternehmen“

Diärese: „An der Pforte, in der Fertigung, in jedem einzelnen Büro, in jeder Abteilung und in den Vorstandsetagen werden die Veränderungen spürbar sein.“

Originalsatz: „Ohne ehrenamtliches Engagement ist eine erfolgreiche Arbeit im Verein nicht möglich.“

Oberbegriff: „ehrenamtliches Engagement“

Diärese: „Ohne Sie, die Abend für Abend unentgeltlich den Nachwuchs trainieren, ohne unsere engagierten Eltern, die die Kinder zu Wettkämpfen fahren und ohne meine Kollegen hier, die neben dem Beruf noch die Vorstandarbeit leisten, ohne Sie alle wäre unser Verein nicht so erfolgreich!“

Praxistipps

- Anstelle eines abstrakten Oberbegriffs werden konkret die einzelnen Bestandteile vorgestellt, damit steigt der Grad der persönlichen Betroffenheit stark an. Auch die Fantasie der Zuhörer wird angeregt.
- Die Wirkung lässt sich durch Einbindung einer weiteren rhetorischen Technik, der *Correctio* (Selbstberichtigung), häufig noch steigern. In unserem Beispiel könnte der Satz dann so lauten: „An der Pforte, in der Fertigung, in jedem einzelnen Büro, in jeder Abteilung und in den Vorstandsetagen – was sage ich, im ganzen Unternehmen werden die Veränderungen spürbar sein.“

Worte verdoppeln (Geminatio)

Übung 55



2–5 min

Material: Papier, Stift, eine durchstrukturierte Rede, Kassettenrekorder

- 1 Wählen Sie in Ihrer Rede Passagen aus, denen Sie besonderen Nachdruck verleihen möchten. Markieren Sie dann die Worte, die Sie normalerweise am stärksten betonen würden, um ihre Wirkung zu unterstreichen. Als Beispielsätze können Sie alternativ folgende verwenden:
 - „Engagement ist der Schlüssel zu unserem Erfolg.“
 - „Niemand hat das Recht Ihnen Vorschriften zu machen.“
 - „Fremdenfeindlichkeit fordert Ihre Zivilcourage.“
 - „Das ist endgültig Vergangenheit, es zählt die Zukunft.“
- 2 Sprechen Sie die Passagen, indem Sie eines der unterstrichenen Worte verdoppeln. Probieren Sie es dann mit anderen unterstrichenen Worten. Experimentieren Sie damit, zwischen den wiederholten Wörtern kürzere und längere Pausen einzufügen. Zeichnen Sie Ihre Versuche mit einem Kassettenrekorder auf.
- 3 Hören Sie sich im Anschluss Ihre Versuche nochmals an und achten Sie darauf, wie sich die Wirkung in den einzelnen Passagen durch die gezielte Verdoppelung verändert hat.

Lösung

- *Originalsatz:* „Engagement ist der Schlüssel zu unserem Erfolg.“ *Mit Verdoppelung:* „Engagement. Engagement ist der Schlüssel zu unserem Erfolg.“
- *Originalsatz:* „Niemand hat das Recht Ihnen Vorschriften zu machen.“ *Mit Verdoppelung:* „Niemand, niemand hat das Recht, Ihnen Vorschriften zu machen.“
- *Originalsatz:* „Fremdenfeindlichkeit fordert Ihre Zivilcourage.“ *Mit Verdoppelung:* „Fremdenfeindlichkeit fordert Ihre Zivilcourage. Zivilcourage.“
- *Originalsatz:* „Das ist endgültig Vergangenheit, es zählt die Zukunft.“ *Mit Verdoppelung:* „Das ist endgültig Vergangenheit, Vergangenheit, es zählt die Zukunft.“

Praxistipps

- Die Verdoppelung einzelner Begriffe steigert die Behaltensquote des Gesagten enorm, da der Redner dem Publikum direkt signalisiert, worauf es ankommt, und die Zuhörer dabei unterstützt, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen.
- Die Geminatio ist ein rhetorischer Kunstgriff, der leicht zu handhaben ist, und daher auch spontanen, unvorbereiteten Reden Nachdruck verleihen kann.

Die Spannung steigern (Klimax)

Übung 56



2–5 min

Material: Papier, Stift, eine durchstrukturierte Rede, Kassettenrekorder

- 1 Steigern Sie folgende Aussagen mit Hilfe sprachlicher Um- schreibungen und bildhafter Ausdrücke zunächst schwach, dann stärker und schließlich sehr stark: „Die weltweite Vernetzung via Internet ist heute unser aller Alltag.“
- 2 Wählen Sie nun aus Ihrer Rede eine Passage, die Sie zu einem Höhepunkt machen wollen und formulieren Sie diese wie beschrieben um. Sprechen Sie die Passage im Original und als Steigerung (Klimax). Hören Sie sich anschließend die beiden Varianten an und vergleichen Sie die Wirkung.

Lösungstipp

Dem Aufbau einer Klimax können Sie sich auf zwei unterschiedlichen Wegen annähern:

- Sie untersuchen Ihre Aussagen auf Endzustände, im Beispielsatz ist dies der Begriff *Alltag*, und Sie untersuchen dann, was vor diesem Zustand gewesen sein muss.
- Oder Sie suchen die momentane Situation heraus und spitzen diese zu, indem Sie künftige Szenarien skizzieren.

Lösung

Die weltweite Vernetzung via Internet war eine Vision, dann wurde sie für einige Wenige Realität, heute ist sie ein fester Bestandteil in unser aller Alltag.“

Stichwortverzeichnis

- Abgang 179
 Abschluss einer Rede 153, 155
 Advocatus diaboli 190
 Allusion 239
 Analogien 213, 238
 Anapher 241
 Anrede 14
 Anspielungen 239
 Argumentation 191, 193, 200
 Artikulation 73
 Assoziation, spontane 236, 238
 Atemrhythmus 171
 Atemtechnik 78
 Auftritt 177
 Augenfarbe 187
 Auswendig reden 47
 Beamer 55 f.
 Begeisterung 210
 Begrüßung 14
 Beifall 107
 Beispiele 69
 Beispiele, emotionale 192
 Bestandsaufnahme 120
 Betonung 167
 Bewegungsziel 133
 big eyes 209
 Bilder, positive 169
 Blickkontakt 86 ff.
 delectare 130
 Desinteresse 106
 Dialekt 70
 Dialog, gespielter 206
 Diärese 243
 Diskurs, dialektischer 201
 Diskurs, schlichter 199
 Dissoziieren 236
 docere 130
 Drei-Worte-Übung 49 f.
 Drohen 226
 Eigenton 164
 Einleitung 14, 32, 116
 Einschiebungen 66
 Einstieg 27 ff.
 Einstiegspause 176
 Emotionalisierendes Sprechen 204
 Entscheidungen 182
 Entspannung 170
 Erfolgserlebnis 170
 Eröffnungsgeste 178
 Fachwörter 66
 Film 58
 Flipchart 53
 Folien 56, 58
 Fragen 33
 Fragen, geschlossene 229
 Fragen, gliedernde 145
 Fragen, thematisch begrenzte 231
 Fragen, offene 233
 Frei sprechen 38
 Fremdwörter 67
 Füllwörter 69
 Fünf-Schritte-Formel 22

- Gegenargumentation 192, 200
Gelegenheitsrede 10
Gemeinsamkeit 28
Geminatio 245
Geschehnisse 142
Gesten 188
Gestik 82 ff.
Gewichtung 21
Gliederung 13, 63, 114
Gliederungshilfen formulieren
147

Haltung 80
Hängenbleiben 98, 100 f.
Hauptteil 18, 114
Hauptteil strukturieren 143
Hilfsmittel 31, 37 ff., 117
Hochstatus 183
Höhepunkt 151, 241
Humor 34
Hyperbel 219

Informationsrede 9
Interesse wecken 27

Karteikarten 159
Kernargumente 193, 199
Kernaussagen 143
Klimax 247
Kommunikationskanäle 215
Konjunktiv 68
Körpersprache 79, 80, 223, 225

Lampenfieber 92 f., 169, 173
Lautstärke 74
Leitsatz 137
Loci-Technik 158

Lücke planen 235
Manuskriptreden 45
Meinungsrede 8
Metaphern 238
Mimik 85
Mindmap 161
Modewörter 68
Morphen 237
movere 130

Nähe nutzen 211
Ordnung 63
Pausen 75 f.
Prägnanz 63
Problemlösungsformel 24 f.
Pro-Contra-Vortrag 207
Pro-und-Contra-Formel 25 ff.
Publikum 131, 135, 176, 222,
229

Raum nutzen 211
Redeanlass 8
Redeeinstieg 140, 206
Redeinhalte, Gedächtnisstütze
157
Redezeit 44
Redeziel 8, 111, 133
Regieanweisungen 42 f.
Rhetorische Frage 33, 70
Rollenwechsel 223

Sachvortrag 8
Sachvortrag, Einstieg 140
Sachziel 133
Satzbau 62, 65

- Sätze, verschachtelte 150
Schlagfertigkeit 236, 238
Schluss 19, 116
Schlussfehler, logische 191
Schlusssätze 179
Schweigen 175
Sermocinatio 218
Sinnentleeren 236
Spannung 247
Sprache, sinnliche 215
Sprechrhythmus 168
Sprechtechnik 73 f., 77
Stegreifrede 11
Stichworte 38 f., 43, 50, 101
Stimme 163, 165, 220, 223
Stimulanz 64
Stoffsammlung 112 f.
Störungen 102 f., 105
- Tafel 53
Tiefstatus 185
Überleitungen 147
Übertreibung, gezielte 219
Überzeugungsrede 8
Übungen 48 ff., 77 f., 120 ff.
Vergleiche 31, 69
Versprechen 101
Verständlichkeit 62
Video 58
Visualisierung 53 ff.
Vorbereitung 94, 109 f.
Vorstellung 17
Wiederholungen 72, 104
Zitate, fiktive 218
Zuhörerkompliment 30
Zwischenrufe 102, 104 f.

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

Print: 978-3-648-02714-1; Bestell-Nr. 00991-0002
ePDF: 978-3-648-02715-8; Bestell-Nr. 00991-0151

2., ergänzte Auflage 2012

© 2012, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg
Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg
Fon: (0 89) 8 95 17-0, Fax: (0 89) 8 95 17-2 50
E-Mail: online@haufe.de
Internet www.haufe.de
Redaktion: Jürgen Fischer
Redaktionsassistenz: Christine Rüber

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

Gesamtbetreuung: Sylvia Rein, 81371 München

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Umschlagentwurf: Agentur Buttgereit & Heidenreich, 45721 Haltern am See

Illustrationen: Christian Mentzel

DTP: Agentur Satz & Zeichen, Karin Lochmann, 83071 Stephanskirchen

Druck: freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Zur Herstellung der Bücher wird nur alterungsbeständiges Papier verwendet.

Die Autoren

Prof. Dr. Wolfgang Mentzel

ist seit 1972 Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Koblenz und hat Lehraufträge an mehreren anderen Hochschulen. Außerdem gibt er regelmäßige Seminare für Führungskräfte zu Personal- und Kommunikations-themen. Er ist Autor zahlreicher Fachpublikationen.

Von ihm stammt der erste Teil dieses Buches ([S. 7 – 126](#)).

Peter Flume

studierte Allgemeine Rhetorik am Lehrstuhl von Walter Jens/Tübingen. Seit 1989 mit seinem Trainings- und Beratungsinstitut RhetoFlu als Trainer für Rhetorik, Kommunikation und Führung aktiv, hat er sich in der Branche den Ruf des Kreativen erworben. 1997 gründete er zusammen mit Schauspielern und Beratungskollegen das Unternehmenstheater vitaminT4change.

Von ihm stammt der zweite Teil dieses Buches ([S. 127 – 247](#)).

Weitere Literatur

„Business Knigge international“, von Kai Oppel, 240 Seiten, € 19,95. ISBN 978-3-648-02269-6, Bestell-Nr. 00076

„Machtspiele – die Kunst sich durchzusetzen“, von Matthias Nöllke, 232 Seiten, € 19,80. ISBN 978-3-448-08053-7, Bestell-Nr. 00088