

TOP-TRAINER

Welche Anforderungen werden heute an Manager gestellt? Was verlangen die Unternehmensleiter ihrerseits von den Mitarbeitern? Wie sieht erfolgreiche Kommunikation im Beruf aus? Wie wird aus einer Idee ein erfolgreiches Produkt? Fragen, auf die international anerkannte Experten wie der amerikanische Bestsellerautor Stephen R. Covey, der Leiter des St. Galler Management-Zentrums Fredmund Malik, die Kommunikationstrainerin Elisabeth Bonneau und der Rhetorikprofi Rolf H. Ruhleder Antworten geben.

Lesen Sie heute: Rolf H. Ruhleder

Hilfe, mir hört keiner zu!



Gerade eher **introvertierte, nachdenkliche Menschen** können oft Fundiertes zu einem Gespräch beitragen. Doch es fällt ihnen mitunter schwer, sich in einer Runde **Gehör zu verschaffen**.

VON ROLF H. RUHLEDER

Der englische Philosoph John Locke berichtet uns: "Die Indianer, die wir als Barbaren schelten, beachten in ihren Gesprächen und Unterhaltungen weit mehr Anstand und Höflichkeit als wir: Man hört einander stillschweigend an, bis der eine ausgereedet hat, und dann antwortet der andere gelassen, ohne Lärm und Leidenschaft." Wie weit sind wir in unserem Kulturkreis doch meist von diesem Verhaltensmuster entfernt!

Es sind ja wahrlich nicht nur die dominanten, reddegewandten Zeitgenossen, die Interessantes zu sagen haben. Gerade eher introvertierte, nachdenkliche Menschen, die lieber beobachten und abwarten, können viel Fundiertes zu einem Gespräch beitragen. Doch ihnen fällt es oft schwer, sich in einer Runde Gehör zu verschaffen. Die Frage ist, was können Sie tun, um die Aufmerksamkeit der übrigen Gesprächspartner zu erringen? Bewahren Sie in jedem Fall Ruhe und halten Sie den Blickkontakt aufrecht. Warten Sie auf Ihr Stichwort - dann können Sie in einer Gesprächspause die Unterhaltung geschickt in eine andere Richtung lenken.

Bitten Sie Ihr Gegenüber darum, das Gesagte zu definieren, näher zu erläutern. So gewinnen Sie Zeit um sich Ihre weitere Strategie zu überlegen. Stellen Sie eine gezielte Zwischenfrage, nicht umsonst gilt die Frage als die "Königin der Überzeugungskunst"! Formulieren Sie beispielsweise: "Darf ich an dieser Stelle noch auf Folgendes hinweisen?"

Setzen Sie Verstärker ein, um die Aufmerksamkeit auf Ihre Person zu lenken: "Das ist ja wirklich interessant", "darüber wüßte ich gern mehr". Sie können auch einen Teil der Aussage wiederholen: "Sie meinen also, daß...", "Habe ich Sie so richtig verstanden?" Befinden Sie sich in einer größeren Gruppe, so können Sie auch einen extrovertierteren, wortgewandten Anwesenden um Hilfe bitten, der dann für Sie die Aufmerksamkeit erkämpft: "Ich frage mich, was Herr Schmidt als Fachmann zu diesem Problem sagt". Besonders wirkungsvoll ist dies, wenn der um Hilfe Angesuchte in der Hierarchie höher angesiedelt ist!

Es spricht ebenfalls nichts dagegen, einfach den Arm zu heben und sich zu melden, so wie wir es in der Schule gelehrt haben. Auch ein gezieltes Raus-

pern kann helfen, die Aufmerksamkeit der Anwesenden auf sich zu ziehen. Ebenso legitim finde ich es, geschickt einen Gegenstand zu Boden fallen zu lassen, um wieder wahrgenommen zu werden. Allerdings sollte dies mit sehr viel Fingerspitzengefühl zelebriert werden, um den Überraschungsmoment in Ihrem Sinne zu nutzen.

Wenn es Ihre Position erlaubt, können Sie auch auf die Spielregeln hinweisen, die doch für jeden verbindlich seien.

Alle Gesprächsrunden haben einen so genannten "informellen Führer". Beobachten Sie genau, damit Sie herausfinden, welche Person dies ist. Wenn Sie mit ihr gezielt Blickkontakt aufnehmen, so wird diese Sie meist in die Runde einbeziehen. Das Problem der meisten von uns ist, daß wir viel zuviel darüber nachdenken, was die Anderen von uns denken könnten.

Doch wie heißt es doch so richtig: "wer auf Menschen zugehen kann, dem öffnet sich die Welt!" Im Ernstfall machen Sie es doch einfach wie der "Eiserne Kanzler" von Bismarck: Wenn er zuviel Respekt vor seinen Gesprächspartnern hatte, so stellte er sie sich einfach als Kohlköpfe vor.

Nun können Sie ja auch durchaus in die Situation kommen, daß Sie reden dürfen, sollen, müssen, daß Sie also vor einer Gruppe stehen und erschreckt feststellen, daß Sie die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer verlieren.

Ein britischer Parlamentarier verbreitete sich über den Schiffsbau und begann bei Noah. Lord North schlief ein; sein Sekretär machte Notizen. Nach einiger Zeit erwachte der Premierminister und fragte, worüber der Redner gegenwärtig parlierte. "Über Elisabeth I." Lord North

quiem: "Wecken Sie mich in zweihundertfünfzig Jahren!"

Was können wir aus dieser Episode lernen? Hüten Sie sich vor langen Monologen! Schon der alte Knigge wußte: "Man soll nie vergessen, daß die Gesellschaft lieber unterhalten als unterrichtet sein will." Außerdem wichtig: Sprechen Sie so, daß jeder Sie verstehen kann! Eine Ansammlung von Fremdwörtern zeugt nicht von großer Bildung - allenfalls von mangelnder Empathie. Die größte Kunst besteht bekanntlich darin, selbst komplizierte Sachverhalte in allgemein verständliche Worte zu kleiden. Artikulieren Sie klar und deutlich, allerdings nicht zu akzentuiert, dies wirkt leicht aufgesetzt, arrogant und oberlehrerhaft. Formulieren Sie in kurzen Sätzen, denn Nebensätze sind Nebelsätze. Dies ist besonders wichtig bei einer hohen Stimmlage - am Ende eines Satzes geht die Stimme automatisch nach unten. Kommunikationsstudien haben ergeben: je höher die Stimme, desto weniger Fachkompetenz wird der betreffenden Person zugeordnet. Auch ein plötzliches Lauter- oder Leiserwerden Ihrer Stimme ist dazu geeignet, eventuelle "Schläfer" aus ihren Träumen zu reißen. Bemühen Sie sich um eine bildhafte Sprache, erweitern Sie Ihren Wortschatz. Doch verfallen Sie bitte nicht in Floskeln! Eine zu blumige, schnörkelhafte Ausdrucksweise paßt nicht mehr in unsere Zeit. "Grüßen Sie Ihre Mutter von mir" genügt vollkommen. "Übermitteln Sie Ihrer Frau Mutter meine ergebenssten Grüße" wirkt antiquiert und eher lächerlich.

Eine Sprechpause kann Wunder wir-

ken! Stille ertragen wir meist nur schwer - selbst der Zuhörer nicht, der inzwischen ein wenig eingeknickt ist. Stellen Sie also eine Frage, warten Sie ab, bis ein Ruck durch Ihr Publikum gegangen ist - und geben Sie dann die Antwort. Bei langen Vorträgen kündigen Sie rechtzeitig eine Pause an, dies aktiviert Ihre Zuhörer. Allerdings sollte dieser angekündigte Höhepunkt nach einigen Minuten auch wirklich kommen! Bei langen Fachvorträgen können Sie die Atmosphäre geschickt durch einen Witz, ein Wortspiel oder eine Anekdote auflockern - kehren Sie jedoch schnell wieder zu Ihrer sachlichen Aussage zurück, damit die Seriosität nicht leidet.

Machen Sie bewußt eine falsche Aussage oder stellen Sie eine provozierende These auf, in der Hoffnung, daß sich Protest regen wird. Kommt unerwartet kein Widerspruch, müssen Sie

„Eine Sprechpause kann Wunder wirken! Stille ertragen wir meist nur schwer - selbst der Zuhörer nicht, der inzwischen ein wenig eingeknickt ist.“



Rolf H. Ruhleder

das Ganze richtig stellen. Ihr Publikum wird dann gewiß darauf achten, daß Sie ihm nicht noch einmal einen solchen Streich spielen. Stellen Sie eine rhetorische Frage an Ihre Zuhörer. Sie erwarten keine Antwort, denn die ist sonnenklar. Auf diese Weise geben Sie jedem in der Runde das Gefühl seine Meinung zu vertreten. Oder stellen Sie gezielte Fragen, bei denen alle damit rechnen müssen, angesprochen zu werden.

Überlegen Sie sich im Vorfeld, was Ihre Rede beleben könnte: der Einsatz von technischen Hilfsmitteln wie Overheadprojektor oder Beamer, der Wechsel des Standortes während Ihrer Ausführungen, das Einbeziehen Ihrer Zuhörer durch gezieltes Abfragen ihrer Meinung (z. B. Abstimmung per Handzeichen). Auch die Aktivierung der gesamten Zuhörer - schlagen Sie vor, daß eine Frage/Problemstellung kurz mit dem Nachbarn diskutiert wird - bringt wieder Spannung in jeden Vortrag.

Den hartnäckigen Schläfer können Sie so lange anschauen, bis ihn seine Nachbarn anstoßen. Auch wenn Sie seinen Nebenmann ansprechen, wird ihn dessen Stimme aus seinen Träumen reißen.

Um allen in der Zuhörerrunde das Gefühl zu geben, angesprochen zu sein, fixieren Sie eine Person links vorne in der Runde, dann in der Mitte, danach rechts. Ebenso verfahren Sie mit den hinteren Sitzreihen.

Hilft gar nichts mehr - öffnen Sie das Fenster. Frische Luft bringt Bewegung in die Runde. Sie können natürlich geschickt einen geistig Abwesenden um diesen Dienst bitten!

Auf einen kurzen Nenner hat Franz von Schönthan die Problematik schon vor langer Zeit gebracht: "Höre zu, als brenntest du vor Begierde, selbst das Wort zu nehmen! Sprich, als ob du jeden Augenblick erwartetest, unterbrochen zu werden!" Ich finde, besser kann man das Geheimnis der Redekunst nicht in Worte fassen.

Der Autor ist seit mehr als 25 Jahren als Trainer und Buchautor aktiv. Er gilt als Rhetorik- und Lampenfieberspezialist und hat bekannte Politiker, Künstler und Top-Manager in Einzelschulungen aufgebaut.