

## 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. Gallener Management-Zentrums Fredmund Malik, die Kommunikationstrainerin Elisabeth Bonneau und der Verkaufsprofi Rolf H. Ruhleder Antworten geben. Lesen Sie heute: Rolf H. Ruhleder



# Nie mehr sprachlos

Winston Churchill bestellte sich zu seinen Reden Zwischenrufer. So konnte er geistreiche Antworten gezielt vorbereiten - doch es gibt auch andere Möglichkeiten, **schlagfertig** zu reagieren

Herbert Wehner (SPD) am 26 April 1972 im Bundestag: „Sie reden, als hätten Sie Theaterrezensenten werden wollen.“

Baron von Wrangel (CDU): „Theaterrezensent ist ein ehrenwerter Beruf.“

Wehner: „Deshalb sind Sie es auch nicht geworden.“

VON ROLF H. RUHLEDER

**E**in junger Sekretär suchte das Arbeitszimmer des Geheimen Rates Goethe auf, um ein Schriftstück zu überbringen. Im Vorzimmer traf er auf Ekermann. „Wo ist Goethe?“ fragte er diesen. Goethe, der vom Nebenzimmer aus zuhörte, war verärgert über diese saloppe Wortwahl. Er betrat den Raum und sagte mit strenger Stimme: „Für Sie, Herr Sekretär, Herr von Goethe!“ Der Gerützte antwortete in respektvollem Ton: „Niemand, Euer Exzellenz, hörte ich, daß von einem Herrn Cäsar oder Herrn Homer gesprochen wurde!“ Ist dies nicht ein beeindruckendes Beispiel für Schlagfertigkeit?

Warum nur kommen wir oft in Situationen, in denen wir uns so vor dem Kopf gestoßen und aus dem Takt gebracht fühlen, daß uns einfach keine gute Antwort einfällt? Hinterher, ja, da können wir durchaus eine souveräne, selbstbewußte, elegante Entgegnung formulieren. Aber im passenden Moment vermissen wir schmerzlich den befreienden Geistesblitz - und ärgern uns über uns selbst. Von Sir Winston Churchill wird er-

zählt, daß er sich bei seinen Reden Zwischenrufer bestellte. So konnte er die Verbalattacken schon im Vorfeld - und konnte sich dementsprechend darauf vorbereiten. Auf diesem Wege war es leicht, Schlagfertigkeit unter Beweis zu stellen.

Uns jedoch bleibt diese Möglichkeit verschlossen. Was können wir also tun, um einen negativen Verbalangriff zu meistern? Zunächst einmal sollten wir uns stets um eine positive Mimik bemühen - auch wenn es schwer fällt. Ein freundliches Lächeln entschärft jede Lebenslage. In manchen Situationen - besonders bei unflätigen Attacken - kann es hilfreich sein, sich in voller Höhe aufzubauen und mit dem Angreifer intensiven Blickkontakt aufzunehmen. Danach - Schweigen! Dies verunsichert ihn fast immer ganz erheblich, denn in der sich ausbreitenden Stille ruhen die Blicke aller Anwesenden auf ihm. Dies ist sehr viel wirkungsvoller, als sich auf die Ebene des Gegners zu begeben und sich auf einen Streit einzulassen.

Dennoch bewundern wir Zeitgenossen, die nie um eine passende Antwort verlegen sind. Naturtalente wie Helmut Schmidt und Gerhard Schröder zum Beispiel. Doch ist es wirklich immer nur Naturtalent? Gibt es keine Strategien, die sich diese glänzenden Rhetoriker angeeignet haben? Und gilt nicht auch hier: „Übung macht den Meister“? Ich glaube schon. Doch zur Schlagfertigkeit gehört immer eine gewisse Portion Mut. Wenn ich ständig darüber

nachdenke, was die Anderen von mir halten könnten, wenn ich das Risiko nicht eingehen möchte, auch einmal daneben zu treffen und mich dem Spott des Umfelds preiszugeben, nützen auch die allerbesten Methoden nichts.

Treffen können uns verbale Attacken nur, wenn wir die Werteskala des Angreifers annehmen. Wenn wir auch für falsch, unmoralisch, unangemessen halten, was er uns vorgibt. Stellen wir den Sachverhalt jedoch so dar, als sei er ganz normal, positiv, gängige Praxis, dann verpufft der Angriff. Rechtfertigen wir uns, landen wir immer in der Defensive. Wir können uns ein Repertoire von Standardantworten zulegen, die in den meisten Fällen passen. So zum Beispiel: „Das mache ich immer so“, „Kommen Sie damit nicht klar?“, „Ist das nicht beeindruckend“, „Ich finde das toll“, „Das ist Ihr Problem, nicht meines“. Danach wird keine weitere Erklärung abgegeben.

Wenn jemand in ihren Augen Unsinniges von sich gibt und Sie sicher sind, das die Mehrzahl der Anwesenden dies ebenso sieht, eignet sich die Entgegnung: „Er kennt sich wirklich gut aus“. Natürlich können Sie auch, bei völlig klarer Sachlage, entgegnen: „Das wundert mich, es verhält sich folgendermaßen“.

Freundliche Zustimmung ist - besonders bei Attacken gegen Ihre Person - meist ein probates Mittel. Ihre Freundin spricht Sie an: „Du hast aber zugenommen.“ Sie entgegnen: „Ja, mir geht's auch richtig gut, bin rundum glücklich!“ Schon haben Sie ihr den Wind aus den



„Treffen können uns verbale Attacken nur, wenn wir die Werteskala des Angreifers annehmen. Wenn wir auch für falsch, unmoralisch, unangemessen halten, was er uns vorgibt. Stellen wir den Sachverhalt jedoch so dar, als sei er ganz normal, positiv, gängige Praxis, so verpufft der Angriff. Rechtfertigen wir uns, landen wir immer in der Defensive.“

Rolf H. Ruhleder

Segeln genommen. Sie können einen Nachteil auch geschickt in einen Vorteil verwandeln. Den Vorwurf der Gewichtszunahme parieren Sie: „Wir sind ja nun beide schon etwas älter, ich achte darauf, nicht zu viel Pfunde zu verlieren, die Falten im Gesicht erscheinen dann sehr viel tiefer.“

Stellen Sie eine Rückfrage oder lassen Sie Sie definieren, gewinnen Sie an Zeit und Ihr Gegner wird zu schnellem Handeln gezwungen. Fragen Sie beispielsweise: „Wie sähe die Lösung denn Ihrer Meinung nach aus?“, so haben Sie den Angreifer erst einmal beschäftigt. Eine elegante Möglichkeit ist es auch, den Angriff bewußt falsch zu verstehen oder ihn in Ihrem eigenen Sinn zu interpretieren. Auch durch eklatante Übertreibungen können Sie dem Provokateur den Wind aus den Segeln nehmen: „Deine Frauen werden auch immer jünger“ - Antwort: „Sicher doch, ich stehe jeden Tag regelmäßig bei Schulschluß vor der Schule.“

Geben Sie auf eine Attacke eine absolute Nonsensantwort, verwirren Sie Ihr Gegenüber ganz erfolgreich. Die Frage: „Trinken Sie immer soviel Alkohol?“ Und Sie sagen: „Mein neues Auto hat einen höheren Benzinverbrauch als ich dachte.“ Sie können einen Vorwurf auch ins Gegenteil verkehren: „Wer hat schon gem mit einem Macho wie Ihnen zu tun?“ Antwort: „Wäre Ihnen ein Softie, der nie einen eigenen Entschluß fassen kann, denn lieber?“ Führen Sie den Angreifer vor: „Ich kann mir nicht vorstellen, daß

## MANAGEMENT INSTITUT RUHLEDER

Postfach 13 03 ♦ 38655 Bad Harzburg  
Tel.: 05322/9672-0 ♦ Fax: 05322/9672-20  
www.ruhleder.de ♦ info@ruhleder.de

Ihr Beitrag zur Klärung des Sachverhalts von Bedeutung ist.“ Replik: „Vertagen wir Ihre Frage auf später.“

Zweifeln Sie doch ruhig einmal die Kompetenz Ihres Gegenübers an: „Glauben Sie wirklich, daß Sie über diesen Sachpunkt ausreichend genug informiert sind, um mitreden zu können?“

Natürlich können Sie von höheren Werten sprechen: Ehre, Vaterland, Ethik und Moral - auch so drängen Sie Ihren Gegner in die Defensive. Ebenso bringt Ihnen das passende Zitat zur rechten Zeit Pluspunkte, Sie können auch eine fremde Meinungsäußerung vorbringen, wenn sie allgemein Gewicht hat.

Eine Methode, die Ihnen aus vielen schwierigen Situationen heraushilft, ist die der Ich-Botschaften. Sie zeigen Betroffenheit und sagen: „Dies überrascht mich nun sehr“ oder „ich fühle mich von Ihrer Anschuldigung tief getroffen“, „ich verstehe nicht, warum Sie mir das vorwerfen“.

Patentrezepte gibt es sicher nicht. Eine positive Grundeinstellung ist von großem Vorteil. Wir sollten uns selbst nicht zu ernst nehmen und hin und wieder auch über uns selber lachen können. Wir brauchen auch schon ein wenig Courage, um witzig und vielleicht auch manchmal ein wenig respektlos zu kontern. „Schlagfertigkeit“ heißt ja im wörtlichen Sinne „die Fähigkeit zum Schlagen“ zu haben. Und da ist es unvermeidlich, auch ab und zu einmal anzuecken. Doch trauen Sie sich, denn ohne Risiko gibt es auch keinen Erfolg.