

WEKA Business Media AG



HANDBUCH **KOMMUNIKATION**

Mit lehrreichen Praxistipps und -tricks

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

HANDBUCH KOMMUNIKATION

Herausgeber: WEKA Business Media AG

Projektleitung: Astrid Sokman

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2021

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Der besseren Lesbarkeit wegen wird in diesem Buch oft nur die männliche Schreibweise benutzt (wie in den meisten gesetzlichen Vorschriften), weibliche Personen sind jedoch stets gleichermassen gemeint.

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zürich
Telefon 044 434 88 88, Fax 044 434 89 99
www.weka.ch, www.weka-library.ch
Zürich • Kissing • Paris • Wien

ISBN 978-3-297-02234-4

1. Auflage 2021

Druck: CPI books GmbH, Leck, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Peter Jäggi
Korrektur: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

Vorwort von Beatrice Müller



Was nützt es, wenn Sie gescheite Gedanken haben und niemand weiss es? Was bringt es, wenn Sie gute Arbeit leisten und keiner nimmt es zur Kenntnis? Welchen Sinn macht es, wenn gescheite Intellektuelle im stillen Kämmerlein Bahnbrechendes leisten – und niemand erfährt es?

Um in der heutigen turbulenten Zeit bestehen zu können, reichen Diplome, Dokortitel und gute Referenzen längst nicht mehr aus. Heute muss man kommunizieren, sich «verkaufen» können. Man muss auftreten können: das Publikum fesseln, glaubwürdig wirken, etwas bewirken. So brutal es klingt: Wer heute nicht klar und überzeugend kommunizieren kann, existiert nicht.

Das «Wie» des Kommunizierens hat im virtuellen Zeitalter noch mehr an Bedeutung gewonnen. Mehr denn je gilt die Regel: «Was» man sagt, ist wichtig, «wie» man es sagt, ist genauso wichtig.

Leider haben diesen banalen Satz viele noch nicht begriffen. Viele überschätzen ihr rhetorisches Talent, auch Politiker, auch Führungskräfte, auch CEOs. Das liegt auch daran, dass sie nur selten ein Feedback erhalten. Wer wagt es schon, einem CEO zu sagen, dass sein Auftritt geschraubt, todlangweilig und unverständlich war? Auch der Zustand der politischen Rhetorik ist oft erbärmlich. Da wimmelt es von Worthülsen, Stereotypen und schrecklichem Management-Speak – und niemand hört zu.

Doch Kommunizieren kann man lernen. Ob es ums Verhandeln geht, ob es darum geht, schwierige Gespräche zu führen oder einen Geschäftsbericht zu präsentieren, oder lediglich darum, im Small Talk eine gute Figur zu machen – wer sich in der Kunst des Kommunizierens übt, hat gewonnen.

Ein Auftritt vor Publikum etwa – das ist viel Dramaturgie. Und vor allem: Eine Rede, das ist ein attraktiver, packender Einstieg und ein fesselndes Finale. Wer allerdings seinen Auftritt mit dem Satz beginnt: «Es freut mich, dass Sie so zahlreich erschienen sind», den kann man gleich nach Hause schicken. Der oder die hat noch gar nichts von attraktivem Präsentieren verstanden.

Und natürlich die nonverbale Kommunikation: Die ersten Sekunden eines Auftritts entscheiden, wie man jemanden wahrnimmt. Schlurft jemand zum Rednerpult, hat er schon verloren. Wer am Anfang versagt, kann den Schaden meist nicht mehr wiedergutmachen.

Kommunizieren können – das wird nur wenigen in die Wiege gelegt. Gleichwohl sind Kommunikationstrainings für viele immer noch eine Zeitverschwendung. Doch würde ein Autofahrer sich ans Steuer setzen ohne eine einzige Fahrstunde?

Ich sage immer: Treten Sie nie ohne ein Training auf. Gehen Sie nie in ein Interview ohne ein Medientraining. Um das Autofahren zu lernen, brauchen alle 10, 15 Fahrstunden oder mehr.

Leisten Sie sich einige Fahrstunden. Aber auch Theoriestunden sind nötig. Lesen Sie ganz einfach dieses Buch – ich wünsche Ihnen eine spannende und erhellende Lektüre.

Ihre Beatrice Müller
Medien- und Auftrittstrainerin, Journalistin

Beatrice Müller blickt auf eine mehr als 30-jährige Karriere als Journalistin zurück.

Sie war als Reporterin, Produzentin und Filmemacherin für TV und Rundfunk tätig. Als Anchor Woman hat sie das Schweizer News-Flaggschiff «Tagesschau» jahrelang mitgeprägt. 2013 hat sie die Kommunikationsagentur authentic communication in Zürich gegründet.

Heute bietet Beatrice Müller Medien- und Auftrittstrainings an und verhilft Führungskräften und Unternehmen zu einem professionellen, glaubwürdigen und attraktiven Auftritt.

Sie ist Gastdozentin an Universität und Fachhochschule und leitet Podien und Veranstaltungen. Als Keynote-Speakerin referiert sie zu den Themen «Auftritts-Kompetenz» und «Medien». Sie ist professionelles Mitglied der international vernetzten Plattform Global Speakers Federation GSF. Ihr Buch «Gut gebrüllt, Löwe! Auftreten, überzeugen – sich durchsetzen» stand auf der Bestsellerliste.

Credo: «Erst durch gute Kommunikation werden aus Ideen erfolgreiche Projekte!»

Beatrice Müller authentic communication
Zollikerstrasse 1
8032 Zürich
Telefon: 043 268 53 29
E-Mail: bm@beatricemueller.com
Internet: www.beatricemueller.com

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Rhetorik | 11 |
| 1. Einfluss- und Wirkungsfaktoren einer Rede | 16 |
| 2. Wirkungsvoller Inhalt und Aufbau einer Rede | 22 |
| 3. Wirkungsvolle Argumentation | 27 |
| 4. Zuhörerorientiertes Reden und Zuhörertypen | 34 |
| 5. Lampenfieber | 45 |
| 6. Praxisteil | 55 |
| 7. Literaturverzeichnis | 64 |
| Präsentieren wie ein Profi | 67 |
| 1. Mitreissend präsentieren mit Flipchart und PowerPoint..... | 71 |
| 2. Die Wirkung der Persönlichkeit..... | 72 |
| 3. Grundüberlegungen für eine erfolgreiche Präsentation | 74 |
| 4. Die zwei Kommunikationsebenen | 75 |
| 5. Arten von Vorträgen..... | 77 |
| 6. Richtig kommunizieren | 79 |
| 7. Die Körpersprache | 81 |
| 8. Umgang mit Lampenfieber..... | 85 |
| 9. Die drei Faktoren des Präsentationserfolgs | 87 |
| 10. Redestruktur | 88 |
| 11. Präsentation nach logischer Kette | 90 |
| 12. Präsentation nach logischer Gruppe..... | 91 |
| 13. Storytelling – eine kreative Präsentationsmethode | 92 |
| 14. Formulieren der Rede..... | 94 |
| 15. Manuskripttechnik | 96 |
| 16. 3-A-Technik..... | 98 |
| 17. Unterschiedliche Hilfsmittel/Medien..... | 99 |
| 18. Flipchart – der Kampf mit dem Papier | 100 |
| 19. Pinnwand – die Kunst der Nadel | 102 |
| 20. Metaplantchnik..... | 104 |
| 21. Visualisieren | 105 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 22. | Farbe, Schrift und Lesbarkeit | 106 |
| 23. | Emotionale Wirkung der Farben | 108 |
| 24. | Moderationsmaterial | 109 |
| 25. | Visualisierung von Flipcharts und Pinnwänden | 110 |
| 26. | Beamer/Laptop – wo Technik ist, da gibt es Pannen | 111 |
| 27. | Zehn Tipps für eine gute Präsentation | 112 |
| 28. | Zehn Erfolgsfaktoren für eine Präsentation | 113 |
| 29. | Analysetools | 114 |
| 30. | Literaturverzeichnis | 122 |
| | Erfolgreich verhandeln | 123 |
| 1. | Einführung | 127 |
| 2. | Verhandeln – was verstehen wir darunter? | 129 |
| 3. | Die Vorbereitung | 131 |
| 4. | Die Verhandlungsdurchführung | 137 |
| 5. | Die Nachbereitung | 163 |
| 6. | Literaturverzeichnis | 165 |
| | Körpersprache | 167 |
| 1. | Die enorme Bedeutung unserer Körpersprache | 171 |
| 2. | Status und Raum | 175 |
| 3. | Unser Körper – jedes Teil spricht | 179 |
| 4. | Körpersprache im Verkauf | 191 |
| 5. | Mann und Frau – wenn Welten aufeinanderprallen! | 197 |
| 6. | Die eigene Körpersprache verändern | 199 |
| 7. | Literaturverzeichnis | 204 |
| | Coaching | 205 |
| 1. | Coaching | 209 |
| 2. | Erfolgreiches Selbst-Coaching | 215 |
| 3. | Erfolgreiches Coaching der anderen | 225 |
| 4. | Mögliche Auswirkungen oder Risiken | 235 |
| 5. | Zusammenfassung | 238 |

| | | |
|-----|---|------------|
| 6. | Literaturverzeichnis..... | 239 |
| 7. | Abbildungs- und Praxistippverzeichnis..... | 240 |
| | Professionelle Gesprächsführung..... | 241 |
| 1. | Auf ein Wort – Gesprächsführung und Manipulation | 244 |
| 2. | Grundlagen – Missverständnisse in der Kommunikation..... | 247 |
| 3. | Killersätze und Müllphrasen..... | 252 |
| 4. | Wer Ohren hat, zu hören..... | 255 |
| 5. | Formulieren Sie Ihre Aussagen positiv..... | 267 |
| 6. | Schlusswort | 270 |
| 7. | Literaturverzeichnis..... | 271 |
| | Kommunikation..... | 273 |
| 1. | Einführung..... | 278 |
| 2. | So machen Sie einen aktiven Bilderabgleich | 279 |
| 3. | So analysieren Sie den Kommunikationsprozess..... | 281 |
| 4. | So trennen Sie Sach- und Beziehungsebene | 284 |
| 5. | So sprechen Sie mit vier Schnäbeln und hören mit vier Ohren | 286 |
| 6. | So vermitteln Sie Ich- und Du-Botschaften | 290 |
| 7. | So kommunizieren Sie gewaltfrei..... | 293 |
| 8. | So geben und nehmen Sie Feedback (Feedback = Rückmeldung) | 296 |
| 9. | So hören Sie aktiv zu..... | 299 |
| 10. | So fragen Sie auf die richtige Art und Weise | 302 |
| 11. | So übernehmen Sie gekonnt die Gesprächsführung..... | 305 |
| 12. | So vermeiden Sie Gesprächsstörer..... | 308 |
| 13. | So informieren Sie gezielt und wirkungsvoll..... | 311 |
| 14. | So verstehen Sie die Männer- und die Frauensprache..... | 314 |
| 15. | So führen Sie konstruktive Konfliktgespräche | 317 |
| 16. | So deuten Sie Körpersprache..... | 320 |
| 17. | Literaturnachweis..... | 323 |

| | |
|--|-----|
| Small Talk | 325 |
| 1 Was ist Small Talk, und wozu dienen diese oberflächlichen Gespräche? | 331 |
| 2. Vorurteile, Hemmungen und andere Blockaden | 333 |
| 3. Wie komme ich ins Gespräch – und wie steige ich elegant wieder aus?..... | 339 |
| 4. Die 10 Small-Talk-Gebote | 341 |
| 5. Themen, die gut ankommen, und worüber wir (besser nicht) reden | 345 |
| 6. Reden und reden lassen..... | 349 |
| 7. Closing – ein Gespräch elegant beenden | 352 |
| 8. Pleiten, Pech und Pannen..... | 355 |
| 9. Frauen reden anders – Männer auch..... | 357 |
| 10. Wie Sie eine gute Figur machen | 360 |
| 11. Literaturverzeichnis..... | 366 |
| | |
| Storytelling | 367 |
| 1. Einführung | 372 |
| 2. Herausforderung Informationsflut | 373 |
| 3. Grundlagen Storytelling | 376 |
| 4. Ziel und Zielpublikum | 383 |
| 5. Storytelling – im Kleinen und im Grossen..... | 385 |
| 6. Voraussetzungen..... | 387 |
| 7. Ideensammlung Stories | 392 |
| 8. Vorgehen Storytelling | 395 |
| 9. Spannungsbogen anhand der «Helden-Reise» | 399 |
| 10. Spannungsbogen anhand Methode 5 + 2 | 402 |
| 11. Vertiefung «Goldener Kreis»..... | 403 |
| 12. Vertiefung Zahlen, Daten, Fakten | 407 |
| 13. Umsetzung Praxissituation..... | 412 |
| 14. Überprüfung einer Story..... | 413 |
| 15. Vermeidbare Fehler | 416 |
| 16. Schlusswort | 417 |
| 17. Literaturverzeichnis..... | 418 |

| | |
|--|-----|
| Richtig gute Briefe und E-Mails schreiben | 421 |
| 1. Richtig gute Korrespondenz ist wertorientiert..... | 424 |
| 2. Wertvolle Regeln für richtig gute Briefe und E-Mails..... | 427 |
| 3. Erloschene Sätze und wertvolle Alternativen | 430 |
| 4. Die Struktur richtig guter Korrespondenz | 432 |
| 5. Grundwerte in einem Brief oder E-Mail vereinen | 433 |
| 6. Quali-Check für Ihre Korrespondenz | 434 |

Rhetorik

Von der Theorie zur Praxis

von Margarete Maria Kuhn-Porwoll

| | |
|--|----|
| Autorin | 13 |
| Vorwort | 14 |
| 1. Einfluss- und Wirkungsfaktoren einer Rede | 16 |
| 1.1 Das rhetorische Dreieck..... | 16 |
| 1.2 Wer? – die Rednerpersönlichkeit..... | 17 |
| 1.3 Wem? – das Redepublikum..... | 17 |
| 1.4 Was? Und wozu? – Redeform, -thema, -ziel, -titel | 18 |
| 1.4.1 Redeformen heute..... | 18 |
| 1.4.2 Redethema, -ziel, -titel | 19 |
| 1.5 Wie? – der Redeaufbau..... | 20 |
| 1.6 Wie lange? – die Redezeit..... | 20 |
| 1.7 Wo? – der Redeort | 21 |
| 1.8 Wann? – der Redezeitpunkt | 21 |
| 2. Wirkungsvoller Inhalt und Aufbau einer Rede | 22 |
| 2.1 Die zielorientierte Stoffsammlung | 22 |
| 2.2 Die zielorientierte Stoffauswahl | 23 |
| 2.3 Die zielorientierte Gliederung..... | 24 |
| 2.3.1 Einleitung – Denkipuls | 24 |
| 2.3.2 Hauptteil – Denkplan | 25 |
| 2.3.3 Schluss – Denkziel..... | 26 |
| 3. Wirkungsvolle Argumentation | 27 |
| 3.1 Die Klassifikation von Argumenten | 27 |
| 3.2 Die Funktion von Argumenten..... | 28 |
| 3.3 Die Auswahl von Argumenten | 29 |
| 3.4 Die Strukturierung von Argumenten mit dem Fünf-Satz..... | 29 |
| 4. Zuhörerorientiertes Reden und Zuhörertypen | 34 |
| 4.1 Das Kommunikationsquadrat in der Rede | 34 |
| 4.2 Verständlichkeit – die Voraussetzung wirkungsvoller Rede | 37 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4.3 | Redner- und Zuhörertypen | 40 |
| 4.4 | Rhetorische Figuren..... | 41 |
| 5. | Lampenfieber | 45 |
| 5.1 | Lampenfieber – ein Dilemma | 45 |
| 5.2 | Umgang mit Lampenfieber..... | 46 |
| 5.2.1 | Umgang mit körperlichen Symptomen | 46 |
| 5.2.2 | Der Redner und sein Inneres Team | 47 |
| 5.3 | Punktgenaue Vorbereitung..... | 53 |
| 6. | Praxisteil | 55 |
| | Praxisteil 1: Redevorbereitung..... | 55 |
| | Praxisteil 2: Redearbeitung | 56 |
| | Praxisteil 3: Selbst-Coaching für Redner..... | 57 |
| | Praxisteil 4: Stressabbau bei Lampenfieber | 61 |
| 7. | Literaturverzeichnis | 64 |

Autorin



Margarete Maria Kuhn-Porwoll M.A. arbeitet seit 2003 als systemischer und personzentrierter Coach mit Führungs- und Fachkräften in den Bereichen Business- und Personal-Coaching sowie als Dozentin zu den Themen Rhetorik, Kommunikation, Teamführung und Teamentwicklung. Ihre Seminare und Trainings leben vom dynamischen Wechsel zwischen fundierter Theorie und anregender Praxis. Ausschlaggebend für ihren Stil ist vor allem ihre unbedingte Wertschätzung für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihrer Seminare.

E-Mail: kuhn@personzentriertes-coaching.de

Internet: www.personzentriertes-coaching.de

Vorwort

Rhetorik¹ ist die Kunst der guten Rede. Wer diese Kunst beherrscht, verfügt über eine der bedeutsamsten Schlüsselqualifikationen, sei es bei einem Vortrag vor einem grossen Auditorium, im Rahmen einer Präsentation oder Besprechung mit Vorgesetzten und Kollegen oder im Dialog mit einem Geschäftspartner. Denn nur mit guter Rhetorik vermitteln wir wirkungsvoll Inhalte, vertreten überzeugend den eigenen Standpunkt, setzen uns erfolgreich durch. Worin besteht diese Kunst? Immer wenn mindestens zwei Menschen sich wahrnehmen, findet Kommunikation statt. Kommunikation ist Begegnung und Austausch, sie hat sowohl einen Inhalts- als auch einen Beziehungsaspekt, und sie beruht stets auf einer Wechselwirkung zwischen den Beteiligten.

Eine Rede ist zielgerichtete Kommunikation: Ein Redner kommuniziert mit mindestens einem Zuhörer. Er spricht zu ihm, und zwar mit der Absicht, eine Botschaft zu vermitteln und verstanden zu werden. Der Zuhörer empfängt und versteht diese Botschaft. Das sind die idealen Voraussetzungen einer ideal gelingenden Kommunikation und Rede. In der Praxis sind diese allerdings selten vollkommen, denn Rede als gelingende Botschaft ist abhängig sowohl von der verbalen als auch der nonverbalen Kommunikation und von ihren mannigfaltigen Begleiterscheinungen. Ein guter Redner kennt diese kommunikativen Einfluss- und Wirkungsfaktoren des Redens, und vor allem versteht er es, souverän mit ihnen umzugehen. Wertvolle Unterstützung bei der Handhabung dieser Faktoren bietet auch heute noch die antike Rhetorik:

1. Der gute, antike Redner, der «vir bonus dicendi peritus»², war ein im Reden erfahrener Ehrenmann von tadelloser Sittlichkeit, der in idealer Verbindung – weise, beredsam, eloquent und selbstsicher – Wissen, Fertigkeiten und Tugend in sich vereinigte. Er besass nicht nur eine umfassende Bildung in den damaligen Wissenschaften, sondern auch persönliche Integrität. Denn nur wer von einer Sache überzeugt war, konnte überzeugend davon reden.
2. Der gute Redner sprach zu einem bestimmten Anlass, er hatte ein Ziel, das er konsequent fokussierte: Er hielt eine Gerichtsrede zur eigenen Verteidigung und zur Beeinflussung der Richter, eine politische Rede zur Untersuchung eines politischen Problems, zur Gewinnung von Wählern und zur Beeinflussung der Massen oder eine Lob-, Tadel- oder Festrede zu einem festlichen Anlass. Er wollte seine Zuhörer entweder belehren und unterrichten (*docere*) oder bewegen und beeinflussen (*movere*) oder erfreuen und unterhalten (*delectare*). Mit seiner Rede wollte er zielgerichtet beim Zuhörer Entscheidungen oder Handlungen oder die Veränderung oder Bestätigung einer Meinung oder Einstellung herbeiführen.

1 *rhētorikē* (*téchne*) (griech), *ars rhetorica* (lat.) = theoretisches Vermögen und praktische Fertigkeit der Rede, vgl. Ueding, Gert: *Klassische Rhetorik*, 5. Aufl., München 2011, S. 11 ff.

2 *Ibid.*, S. 49 f.

3. Der gute Redner war deshalb bestens vorbereitet: Seinem Ziel gemäss sammelte er Informationen und Ideen (inventio = Ideen-/Stoffsammlung, siehe auch «Wirkungsvoller Inhalt und Aufbau»), die er argumentativ anordnete und aufbereitete (Dispositio = Gliederung, siehe auch «Wirkungsvoller Inhalt und Aufbau» und «Wirkungsvolle Argumentation»), mit rhetorischen Stilmitteln wirkungsvoll in Sprache umsetzte (elocutio = Sprachgestaltung oder Einkleidung der Gedanken in Worte), auswendig lernte (memoria = Einprägen der Rede) und einübte (pronuntiatio/actio = Einstudieren der Rede). Diese akribische Vorgehensweise empfiehlt sich auch heute noch jedem ambitionierten Redner.

Gemäss dieser Grundlagen der antiken Rhetorik finden Sie in den nachfolgenden Kapiteln zu Theorie und Praxis der Kunst der guten Rede umfangreiche Informationen, hilfreiche Anregungen und wertvolle Hinweise. Über allem steht das Diktum von Cicero: «Reden lernt man nur durch Reden.» In diesem Sinne wünsche ich allen Leserinnen und Lesern viele Erkenntnisse, Ausdauer und für die Zukunft viel Erfolg bei der Entwicklung ihrer eigenen, persönlichen Redekunst.³

3 Hinweis: Wenn im Folgenden nur der «Redner» und nicht auch die «Rednerin» genannt wird, so ist dieser Verzicht lediglich Gründen der Praktikabilität und der Lesbarkeit geschuldet.

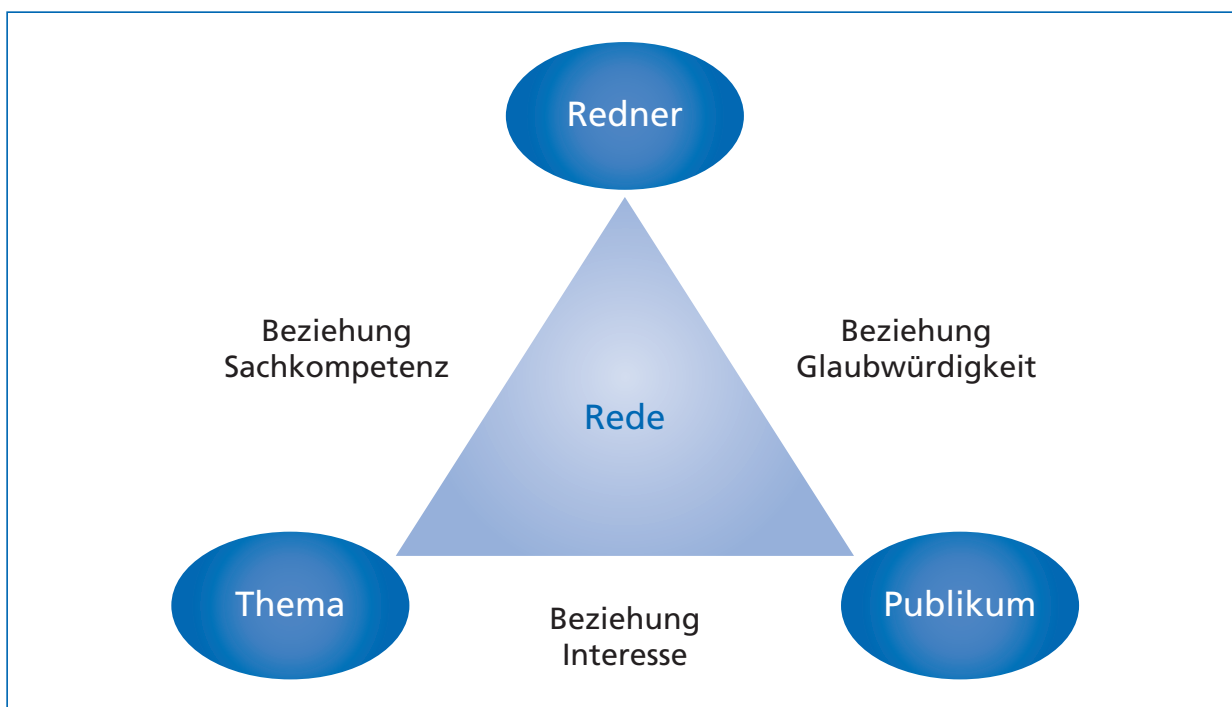
1. Einfluss- und Wirkungsfaktoren einer Rede

1.1 Das rhetorische Dreieck

«Eine gute Rede muss dem Zuhörer Freude machen und ihm nützen.»

Horaz

Zu einer Rede gehören drei Komponenten: ein Redner, ein Thema oder Anlass und ein Publikum. Soll eine Rede wirkungsvoll sein, müssen zwischen diesen Komponenten sinnvolle Beziehungen hergestellt werden.



Die Verantwortung für die Gestaltung dieser Beziehungen und damit für das Gelingen einer Rede trägt in erster Linie der Redner: Ihm obliegt es, seine Sachkompetenz, das Wissen über sein Thema, dem Publikum, seinen Zuhörern, so zu vermitteln, dass er Glaubwürdigkeit für sich selbst als Rednerpersönlichkeit evoziert und konstant vermittelt und gleichfalls Interesse für sein Thema weckt und aufrechterhält.

Um eine gute Rede vorzubereiten und zu halten, sollte ein Redner jedoch nicht nur die drei Grundkomponenten einer Rede kennen, sondern sich mit diesen wie auch mit den umliegenden Wirkungs- und Einflussfaktoren umfassend und tiefgehend auseinandersetzen. Sinnvoll dabei ist, sich folgende Fragen zu stellen und zu beantworten:

Rede = Wer? sagt Wem? Was? Wie? Wozu? Wie lange? Wo? Wann?

1.2 Wer? – die Rednerpersönlichkeit

Das Ideal des «vir bonus» ist heutzutage keineswegs obsolet. Jeder Redner sollte sich darüber im Klaren sein, dass er dem Thema, zu dem er spricht, gewachsen sein, es beherrschen sollte und dass er sich dabei als einzigartige Gesamtpersönlichkeit präsentiert. Er vertritt sich mit seinen Werten, seiner persönlichen Motivation (gerade wenn er unter Umständen im Auftrag und nicht freiwillig handelt), seiner Einstellung zum Thema und seiner Haltung zum Publikum. Er sollte umfangreiche und fundierte Kenntnisse besitzen und sowohl zweifelsfrei stehen zu dem, was er sagt, als auch sicher und überzeugt zu sich selbst. Er muss das Gleichgewicht wahren zwischen dem eigenen Expertentum, ohne überheblich zu sein und leichtfertig oder unachtsam zu agieren, und ggf. der Expertise des Publikums, ohne sich bedroht oder überfordert zu fühlen und sich selbst zu degradieren. Kurz: Er braucht Selbstsicherheit und Selbstvertrauen. Ein stabiles Selbstwertgefühl geht hervor aus der Spannung und Balance zwischen der Wertschätzung für sich selbst und der Wertschätzung für andere Menschen, d.h. dem Zuhörer. Es beruht auf den Ressourcen

- **Selbstbewusstsein**, d.h. dem sicheren Wissen um und der Zuversicht in die eigenen Stärken, ohne perfekt sein zu wollen, sondern Schwächen und Defizite im Vergleich mit anderen zulassen zu können,
- **Selbstbehauptung**, d.h. dem festen Vertrauen in das eigene unabhängige Urteil, ohne dogmatisch und dominant daran festzuhalten, sondern auch tolerant und kompromissbereit in der Auseinandersetzung mit anderen sein zu können,
- **Selbstachtung**, d.h. sich selbst und dem Bedürfnis nach Autonomie und Eigenständigkeit nachzukommen, ohne den Kontakt und die Resonanz zu anderen Menschen aufzugeben, sondern zugewandt und respektvoll in der Beziehung mit ihnen umzugehen.

Das ist ohne Frage ein hoher Anspruch. Doch je näher ein Redner diesem Ideal kommt, umso eindeutiger und stimmiger ist seine Kommunikation und umso glaubwürdiger, überzeugender und wirkungsvoller sind sein Auftreten und seine Rede.

1.3 Wem? – das Redepublikum

Je stärker der Redner seinen Vortrag inhaltlich und formal aus der Perspektive seines Publikums betrachtet, je besser er es kennt, umso besser kann er kommunizieren. Entscheidend für die Qualität und den Erfolg einer Rede sind die Zuhörer und deren Reaktion. Das Publikum ist keine graue Masse: Mag es auch einer bestimmten Zielgruppe angehören, ein Redner spricht zu einzelnen Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Bedingungen und unterschiedlicher Zuhörerbiografie, d.h., er spricht zu ganz unterschiedlichen Empfängern seiner Botschaft. Neben den vorgenannten ist es eine der Hauptaufgaben des Redners, sich vorab mittels einer detaillierten Zielgruppenanalyse mit seinem Publikum zu beschäftigen und herauszufinden, welche Vorkenntnisse und Meinungen, welches Hauptinteresse, welchen Wissensstand oder intellektuelles Niveau die Zielgruppe hat. Nur wenn der Redner die Erwartungen und Bedürfnisse seiner Zuhörer ernst nimmt, kann auch er erwarten, ernst genommen zu werden.

1.4 Was? Und wozu? – Redeform, -thema, -ziel, -titel

1.4.1 Redeformen heute

Anhand der klassischen Redeziele und Redegattungen lassen sich heute drei Redeformen unterscheiden, die, verschieden akzentuiert, Verstand, Willen und Gefühl des Publikums ansprechen, je nachdem, ob sie sach- oder beziehungsorientiert sind, informativen, d.h. erkenntnisauslösenden oder appellativen, d.h. handlungs- oder gefühlsauslösenden Charakter haben:⁴

1. **Die Sachrede** will den Zuhörer informieren, z.B. durch einen Vortrag, ein Referat, einen Bericht, eine Präsentation. Sie spricht die intellektuellen Fähigkeiten des Zuhörers an. Ein Thema wird von verschiedenen Seiten beleuchtet, der Redner versucht, die Zuhörer durch Darstellung und Klärung von Sachverhalten möglichst objektiv mittels eines rationalen Erkenntnisprozesses auf einen einheitlichen Wissensstand zu bringen. Dieser Typus ist inhaltlich vorwiegend dominiert von Fakten, Daten und Zahlen. Das Gehörte dient unter Umständen als Grundlage für spätere Diskussionen.
2. **Die Meinungsrede** will den Zuhörer beeinflussen, z.B. durch eine politische (Wahl-) Rede, Motivationsrede (z.B. vor Mitarbeitern), durch ein Plädoyer (gerichtliche Auseinandersetzung). Sie spricht die Leidenschaft des Zuhörers an. Ein Thema wird zielwirksam behandelt, indem der Redner versucht, die Zuhörer einseitig für den eigenen Standpunkt zu gewinnen (seine Leidenschaft dafür zu wecken), oder dialektisch, indem er die Meinung des Gegners gegenüberstellt und entkräftet. Argumentation und Aufbau dienen einer «Meinungsmache», häufig soll ein Appell den Zuhörer zu Zustimmung oder Handeln bewegen.
3. **Die Gelegenheitsrede** will eine Person oder Sache zu einem beruflichen, gesellschaftlichen oder privaten Anlass ehren und/oder feiern, z.B. durch eine Dankes-, Geburtstags-, Hochzeits-, Jubiläums-, Einweihungs-, Verabschiedungs- oder Trauerrede. Sie spricht die Gefühle des Zuhörers an. Das Thema, in diesem Fall ist es der Anlass, wird gewürdigt. Dabei versucht der Redner, auf eine entsprechende Stimmung seiner Zuhörer einzugehen oder sie zu erzeugen.

Eine bestimmte Redeform behandelt inhaltlich ein Thema, wird dabei je nach Anlass und Zielsetzung schwerpunktmässig Verstand, Willen oder Gefühl gerecht, ist aber keineswegs nur einseitig ausgerichtet. Auch in einem Sachvortrag wird ggf. eine Meinung vertreten, die auf eine Erkenntnis zielt, und diese kann durchaus subjektiv motiviert sein. Doch ohne überzeugende Passion, Dynamik und Stimulanz bleibt dieser nur belehrend, trocken und fad. Eine Meinungsrede kann nicht nachhaltig appellieren und effektiv aktivieren, wenn sie nicht gleichzeitig sachlich plausibel und einleuchtend und emotional ansteckend ist. Eine Gesellschaftsrede ohne intellektuellen Tiefgang, Esprit und eine überzeugende affektive Haltung wirkt phrasenhaft, banal und oberflächlich.

⁴ Vgl. Winkler, Maud/Commichau, Anka: Reden. Handbuch der kommunikationspsychologischen Rhetorik, Hamburg 2005, S. 158.

1.4.2 Redethema, -ziel, -titel

Zu wohl jedem Thema lässt sich vermutlich viel sagen, doch gut reden heisst nicht, ein Thema allumfassend abzuhandeln. Die mit Abstand wichtigste Frage bei der Vorbereitung lautet: Mit welchem Ziel zu welchem Zweck wird geredet? Das Thema definiert inhaltlich Ziel und Titel. Diese drei Punkte haben somit viel gemeinsam, sind jedoch nicht identisch, und der Redner tut gut daran, sie voneinander zu trennen. Das Thema gibt den Inhalt, das «Was» vor, das Ziel beantwortet die Frage nach dem «Wozu», der Titel verknüpft beides. Er kündigt aussagekräftig das Thema so an, dass das Ziel, welches einen Nutzen für den potenziellen Zuhörer enthalten sollte, *nachvollziehbar* zu erkennen ist.

Gut reden heisst also, einen bestimmten Aspekt oder mehrere auf einen bestimmten Punkt zu bringen. Zielklärung heisst zu fragen, was mit einem bestimmten Thema bei wem erreicht werden soll. Soll ein Thema vorgestellt, eine Auffassung zu einem Thema vertreten oder sollen zu einem Thema freundliche Worte gesagt werden? Ziel kann sein, Wissen zu vermitteln, einen Standpunkt zu verteidigen, andere von einer Einstellung zu überzeugen, Entscheidungshilfen zu offerieren, Interesse für etwas Neues zu wecken oder dafür zu werben, Motivation zu schaffen für andere Zielsetzungen oder etwas zu würdigen. Es ist sehr sinnvoll, dieses rednerische Wollen in einem knappen, prägnanten Satz zusammenzufassen. Dieser Ziel- oder Zwecksatz ist die bedeutsamste, da immerwährende Orientierung bei allen Arbeitsschritten. Er ist Massstab für alles, ihm ordnen sich Titel, inhaltliche Auswahl, Argumente und Gliederung unter. Erst mittels des Ziels und des Zielsatzes lässt sich eine thematische Vielfalt eingrenzen, aufbereiten und strukturieren.

PRAXISTIPP

Formulieren Sie Ihren Zielsatz schriftlich und verwahren Sie ihn offen und greif- und sichtbar! So behalten Sie ihn im wahrsten Sinne des Wortes bei allen Arbeitsschritten im Auge!



Der Titel ergibt sich aus Thema und Ziel. Er ist der erste wichtige Punkt einer durchdachten Dramaturgie! Er sollte attraktiv und aufschlussreich, anregend und instruktiv zugleich sein. Was nützt eine Vortragsankündigung zu einem faszinierenden Thema, wenn der lapidare Titel dazu nichts aussagt und keinen Wissenswunsch, keine Neugier oder Aufmerksamkeit weckt? Und wie mag wohl ein interessierter, wohlwollender Zuhörer reagieren, dessen Erwartungen aufgrund einer zweideutigen, fehlerhaften oder unseriösen Titelaussage enttäuscht werden?

Vom Ziel zum Titel

| Ziel und Zielsatz | Titel |
|--|---|
| Ich informiere meine Zuhörer über die Atomstromerzeugung. | «Aufbau und Funktionsweise eines Kernkraftwerks» |
| Ich informiere meine Zuhörer über die wirtschaftlichen Vor- und Nachteile des Atom- und des Ökostroms. | «Atomstrom versus Ökostrom» |
| Ich überzeuge meine Zuhörer von den wirtschaftlichen Nachteilen des Ökostroms. | «Grüne Energie – ein Fass ohne Boden?» |
| Ich überzeuge meine Zuhörer von den Nachteilen des Atomstroms. | «Atomkraft – vom Hoffnungsträger zum Risikofaktor!» |

1.5 Wie? – der Redeaufbau

Der Redeaufbau umfasst Gliederung und Argumentation (logische und psychologische Argumente). Die Gliederung orientiert sich an Inhalt, Redeziel und Publikum. Ihre innere, inhaltliche Struktur, d.h. Gedankengang und Argumentationsaufbau, sollten für den Zuhörer als äussere Ordnung, als «roter Faden» deutlich erkennbar und nachvollziehbar sein.

1.6 Wie lange? – die Redezeit

Bei freier Redezeit ist es ratsam, sich selbst zu beschränken gemäss den Grundsätzen «Man kann über alles reden, aber nicht länger als 40 Minuten» oder «Ein Rede darf nur so lang sein, wie die Zuhörer zuhören wollen». Bei einer Zeitvorgabe ist es selbstverständlich, sich daran zu halten, denn das Publikum orientiert sich auch danach. Etwas früher zu enden und das Thema ausreichend, aber nicht «erschöpfend» behandelt zu haben, hat immer einen positiven Effekt. Längeres Reden als vorgesehen sorgt dagegen für Unmut, mag das Thema noch so interessant sein und der Vortrag noch so mitreissend und lebendig. Nichts schadet der Wirkung einer noch so exzellenten Rede mehr, als Geduld und Aufnahmekapazität eines Publikums allzu sehr zu strapazieren.

PRAXISTIPP

Unruhe, Gemurmel, Geraschel oder Abwandern sind eindeutige Signale. Wenn die Zuhörer aufgrund der Länge der Redezeit nicht mehr aufnahmebereit sind, können Ankündigungen wie «Zum Schluss ...» oder «Abschliessend ...» die Aufmerksamkeit kurzzeitig noch einmal erhöhen. Dann sollte das Ende auch nicht mehr hinausgezögert werden.

