

Gut ist, was wirkt

von Heiner Schmidt, Darmstadt

Wer beruflich viel erreichen möchte, muss bei seinen Gesprächspartnern - seien dies Kunden oder Lieferanten, Mitarbeiter oder Kollegen - die gewünschte Wirkung erzielen können. Das erfuhren zehn Führungskräfte und Unternehmer beim „PowerSprache-Seminar“ des Rhetorik- und Verkaufstrainers Ingo Vogel. Dabei wurde klar: Kommunizieren ist mehr als informieren.

Ein Quietschen ertönt. Erschrocken blickt Michael Gebauer auf den Stift in seiner Hand. Er schreibt nicht — auch nicht beim zweiten und dritten Versuch. Gebauer wird zusehends nervöser. Abrupt kehrt er dem Flipchart den Rücken zu und richtet den Blick wieder auf sein Publikum. Zehn Augenpaare und eine Kameralinse registrieren jede seiner Bewegungen. Zwanzig Ohren und ein Mikrofon erfassen jeden Laut. „Und damit... kommen wir, äh, zur letzten, ich meine nächsten Möglichkeit, äh...“ Händeringend sucht Gebauer nach Worten. Er hat den Faden verloren. Da ertönt eine sonore Stimme. „Stopp, vielen Dank, Herr Gebauer. Atmen Sie erst einmal tief durch“, sagt Ingo Vogel. „Dass der Stift nicht schreibt, konnten Sie ja nicht ahnen.“

Ingo Vogel, Rhetorik- und Verkaufstrainer aus Esslingen, weiß: Gebauer ist enttäuscht, „Kopf hoch“, sagt er. „Die erste Rede ist die schlimmste. Noch hat Sie die Nervosität fest im Griff. Ich verspreche Ihnen: Beim zweiten Versuch läuft alles besser. Und wenn Sie in drei Tagen nach Hause fahren, freuen Sie sich auf Ihren nächsten Auftritt vor Publikum.“ Gebauer blickt Vogel skeptisch an. Der 43-jährige Vertriebsleiter eines Softwareherstellers hat ein Problem: Im Vier-Augen-Gespräch ist er sehr souverän. Soll er jedoch vor Gruppen sprechen, bekommt der Bär von einem Mann Muffensausen - seit Jahren.

So schlecht, wie Gebauer denkt, war seine Rede nicht - zumindest, wenn man dem Feedback der anderen Seminarteilnehmer glaubt. Sie loben unter anderem „seine sympathische Ausstrahlung“. Deutlich spürt man: Die Teilnehmer kennen sich noch nicht. Keiner möchte ein allzu kritisches Feedback geben. Denn wer weiß, was dann geschieht, wenn man selbst an der Reihe ist?

Das Feedback von Ingo Vogel, Autor des Bestsellers „So reden Sie sich an die Spitze“, ist konkreter. Er lobt die einfache und bildhafte Sprache von Gebauer —



„obwohl er über ein so trockenes Thema wie ‚Betriebssoftware für Touristikunternehmen, sprach“. Auch dass Gebauer seine eigenen Erfahrungen einbrachte, gefiel ihm. „Denn wenn Sie mit Ihren Worten Wirkung erzielen möchten, dann müssen Sie auch etwas von Ihrer Person und Persönlichkeit preisgeben. Wenn Sie hingegen Ihre Gesprächspartner nur informieren möchten, dann können Sie ihnen die Infos auch per Post schicken.“ Daran, die in Teilnehmern „schlummernden persönlichen Potenziale zu wecken“, soll in dem Seminar gearbeitet werden. Denn Vogel ist überzeugt: Jeder Mensch kann - vielleicht kein brillanter - aber ein überzeugender Redner werden.

Weniger informieren, mehr werben

Gerrit Helmstedt, Projektleiter bei einem Mobilfunkanbieter, äußert Bedenken. „Ich möchte aber meinen Partnern nicht dauernd Honig um den Mund schmieren“, betont der Diplomingenieur. „Ich will sie primär informieren.“ „Und ab und zu möchten Sie ihnen vermutlich etwas verkaufen. Zum Beispiel Ihr Produkt oder eine Idee“, erwidert Vogel. Dabei schaut er Helmstedt verschmitzt an. Der stutzt, „Stimmt. Doch leider springt der Funke oft nicht über.“

Warum der Funke nicht über-

springt, das zeigt der Kurzvortrag von Helmstedt über die Zukunft der Mobilfunkbranche. Eine Zahl reiht sich an die andere. Ein Studienergebnis folgt dem anderen. Und die Sätze? Sie sind so präzise formuliert wie ein Schweizer Uhrwerk funktioniert — doch leider wirken sie auch so mechanisch. Dann ist der Vortrag beendet. Fast auf die Sekunde genau hielt Helmstedt die Zeitvorgabe ein. Nun sollen die anderen Teilnehmer ihm ein Feedback geben. Übereinstimmend betonen sie: Man habe gespürt, dass Helmstedt fachlich fit ist. Sie loben auch seine geschliffenen Sätze. Einig sind sie sich aber auch: Inspirierend und motivierend wirkten seine Worte nicht. Zudem habe Herr Helmstedt auf ihn „nicht so vertrauens-erweckend gewirkt wie Herr Gebauer“, betont Axel Schadel, Inhaber eines Architekturbüros mit 20 Mitarbeitern. „Und das, obwohl sein Vortrag runder war.“ „Bei wem würden sie eher etwas kaufen?“, fragt Vogel. „Bei Herrn Gebauer“, gesteht Schadel.

Bilder im Kopf der Zuhörer erzeugen

Helmstedt bringt das Feedback ins Grübeln. Informieren ist anscheinend nicht genug, wenn es darum geht, Wirkung zu erzielen. Das unterstreicht auch Ingo Vogel erneut. Dann gibt er Helmstedt Tipps, wie er die Wirkung seiner Worte steigern kann. Zum Beispiel, indem er Sprechgeschwindigkeit, Lautstärke und Tonlage stärker variiert. „Und lassen Sie Ihre Kernaussagen wirken. Zum Beispiel, indem Sie eine Pause machen und das Wichtigste stark betonen.“ Vogel holt tief Luft, bevor

er Helmstedt einen weiteren Tipp gibt: „Und benutzen Sie mehr ‚Magic Words,‘ Helmstedts Stirn legt sich in Falten. „Was ist denn das?“ Vogel macht eine theatralische Geste, als halte er einen Zauberstab zwischen den Fingern. „Das sind Worte, die in den Köpfen Ihrer Zuhörer Bilder entstehen lassen und sie zum Träumen bringen. Worte wie ‚glänzend,‘ ‚paradiesisch‘ und ‚spielerisch‘. Wenn Sie statt Zahlen, Daten und Fakten mehr von diesen Worten in Ihren Vortrag integrieren, erzielen Sie mehr Wirkung — selbst wenn Sie inhaltlich dasselbe sagen.“ Dann wendet er sich den anderen Teilnehmern zu. „Bedenken Sie beim Planen Ihrer Reden, Vorträge und Präsentationen stets: Wie stark Sie wirken, hängt, gerade am Anfang, nur zu etwa sieben Prozent vom Inhalt Ihrer Rede ab — das belegen wissenschaftliche Studien. Wichtiger sind Ihre Körpersprache und die Art, wie Sie die Dinge sagen.“ Dann ist Mittagspause.

Weniger Zahlen, mehr Emotionen

Nach der Pause soll Helmstedt einen zweiten Versuch wagen. Leicht unsicher tritt er nach vorne und sagt: „Ich hoffe, ich schieße jetzt nicht übers Ziel hinaus.“ Dann herrscht einige Sekunden Stille, bevor er das Wort ergreift. Schon nach wenigen Sätzen hängen die Zuhörer wie gebannt an seinen Lippen — obwohl er über dasselbe Thema spricht. Doch statt Zahlenkolonnen präsentiert er nun nur wenige ausgewählte Zahlen. Und statt eine Studie nach der anderen zu zitieren, spricht er nun davon, was er empfindet, wenn



er die rasante Entwicklung der Mobiltechnologie verfolgt und welche Möglichkeiten sich hieraus ergeben. Plötzlich kommen statt Marketingvokabeln Formulierungen wie „glänzende Aus-sichten“, „atemberaubende Ent-wicklungen“ und „rosige Zei-ten“ über seine Lippen. Je mehr Sicherheit er gewinnt, umso leb-hafter wird seine Mimik und umso akzentuierter werden seine Gesten. Dann ist der Vor-trag zu Ende. Ein Lächeln umspielt Helmstedts Lippen. Er weiß: Dieses mal hat er mehr Wirkung erzielt. „Fantastisch“, lobt Vogel. Und Sabine Kraich, Key-Accountmanagerin bei einem Logistikunternehmen sagt: „Es war, als hätte Herr Helmstedt statt auf einer plötz-lich auf allen vier Saiten einer Violine gespielt.“ Und Schadel? Ihn fasziniert, „wie schnell jemand seinen Vortragsstil ändern kann, wenn er über sei-nen Schatten springt.“

Dann ist der erste Seminartag zu Ende. Die Teilnehmer erhalten noch eine „Hausaufgabe“. Sie sollen bis zum nächsten Morgen eine weitere Kurzpräsentation vorbereiten. Das Thema von Michael Gebauer lautet „Wie bewahre ich bei Vorträgen die nötige Ruhe?“ Das schmeckt ihm nicht. „Das ist doch genau mein Problem. Was soll ich denn darüber sagen? Haben Sie kein anderes Thema?“, fragt er Vogel. Dessen Antwort: „Nein“. Denn gerade aus diesem Grund gab er Gebauer dieses Thema. „Lassen Sie uns aber gleich noch mal zusammensetzen. Dann gebe ich Ihnen einige Tipps“, beruhigt der Trainer Gebauer. Während die anderen Teilnehmer von dann ziehen, ziehen sich Vogel und Gebauer in eine stille Ecke zurück — für eine halbe Stunde. Dann geht auch Gebauer. Vogel ruft ihm hinterher: „Und denken Sie daran: Ein Problem ist nur so groß, wie Sie es machen. Also machen Sie es klein.“

Eine gute Rede beginnt mit der Vorbereitung

Am nächsten Morgen ist Gebauer als Erster an der Reihe. Sicher tritt er vor die Gruppe. Einen Stift, der schreibt, hat er zwar in der Hand, doch die nöti-gen Stichpunkte hat er schon auf dem Flipchart notiert. Gebauer atmet tief durch. Dann sagt er: „Meine Damen und Herren, Wenn du es eilig hast, gehe langsam.“ Kennen Sie dies-ese Buch?“ Die meisten Teil-nehmer nicken. „Dann wissen Sie, wie wichtig das Planen ist, wenn Sie Ihren Arbeitsalltag effektiv gestalten möchten.

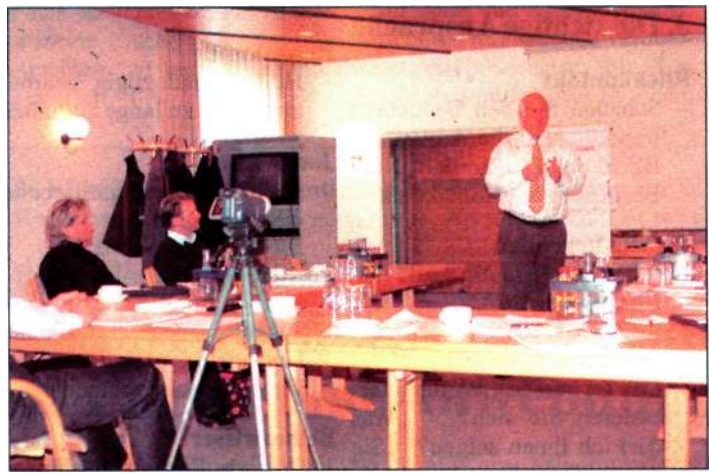
Ähnlich ist es beim Resonanzhal-ten. Auch hier gilt: Wenn Sie mit Ihrer Rede Ihre Zuhörer begeistern möchten, dann soll-ten Sie viel Zeit in die Vorberei-tung investieren.“ Gebauer macht eine Kunstpause, bevor er seine Gedanken entrollt. Dabei bezieht er die Zuhörer mit Aus-sagen wie „Kennen Sie folgen-de Situation“ und „Geht es Ihnen auch so...“ immer wieder in seine Ausführungen ein. Kurz: Gebauer kommuniziert mit seinem Publikum - mit Worten, Gesten, aber auch sei-nen Augen. Nur selten blickt er auf den Zettel, der zu seiner Rechten auf einem Tisch klebt. Darauf hat er in großen roten Buchstaben Aussagen wie „Tief atmen“, „Pausen machen“ und „Ich kann's“ notiert - seine Gliederung. Auf der Zielgera-den gerät Gebauer noch einmal ins Straucheln. Doch irritieren lässt er sich hierdurch nicht.

Wer sich wohl fühlt, redet besser

Der Applaus der Teilnehmer ist diesmal mehr als höflich. Ungläubig zieht Gebauer seine buschigen Augenbrauen hoch. Er hat sich selbst überrascht - aber auch die anderen Teilneh-mer. Die erstaunte vor allem sein souveräner Auftritt. Sabine Kraich: „Gestern wirkten Sie wie ein Studienanfänger beim ersten Referat - heute ganz rou-tiniert.“ Gebauer schmunzelt: „Heute habe ich ja auch zum ersten Mal einen Vortrag genos-sen. Weil ich kaum mehr Lampen-fieber hatte.“ Vogel korrigiert ihn: „Weil Sie sich kein Lampenfieber mehr gemacht haben.“ Das reizt Helmstedt zum Widerspruch: „Was heißt 'gemacht haben'? Entweder habe ich Lampenfieber oder nicht.“

Das ist für Ingo Vogel das gewünschte Stichwort, um „sein Glücksquadrat“ vorzustellen — ein Instrument, das er selbst ent-wickelt hat. Anhand des Glücks-quadrats erläutert Vogel den Zusammenhang zwischen „unserer Erwartung an einer Situation und der Art, wie wir sie erleben“. „So wie wir uns fühlen, verhalten wir uns“, erklärt Vogel. „Wenn wir uns auf etwas freuen, sprühen wir vor Energie, und wenn wir Angst haben, verkrampfen wir.“ Deshalb sollten die Teilnehmer sich vor schwierigen oder wic-tigen Reden stets „mental posi-tiv auf die Situation einstimmen“. Vogel zwinkert Gebauer zu. „Daran haben Herr Gebauer und ich gestern Abend noch etwas gearbeitet.“

Wie wichtig eine positive Selbstbeeinflussung ist, weiß Vogel aus seiner Zeit als Lei-stungssportler. Er war in jungen Jahren Gewichtheber. „Wenn ich an die Grenzen meiner Lei-stungskraft stieß, konnte ich die Gewichte nur stemmen, indem ich sie mir ‚leicht, machte und mir suggerierte: 'Ich kann das. Und indem ich mir vorstellte, wie ich die Gewichte immer höher und höher drücke und welch, tolles Gefühl es ist, wenn sie endlich oben sind. Viele Leistungssportler trainie-ren heute, solch positive Gefüh-le auf Knopfdruck abzurufen. Und auch Sie können und soll-ten es lernen.“ Nach diesen Sät-zen entlässt Vogel die Teilneh-mer in die Mittagspause.



Herausforderungen suchen und annehmen

Nach dem Essen stellt Vogel eine weitere Vorliebe unter Beweis: Überfälle. Spürt er, dass sich ein Teilnehmer bei einer Übung zu sicher fühlt, ändert er die Spielre-geln. Dann soll der Betreffende zum Beispiel spontan mehr Magic Words wie „wohltuend“, „kostbar“ und „paradiesisch“ in seine Präsentation einbauen. Oder er bekommt in Gesprächsü-bungen einen härteren Sparrings-partner. So auch Sabine Kraich.

Ihr Wunschthema „Gehaltsver-handlung“ hatte sie am Vormittag spielerisch gemeistert - im Hand-drehen leierte sie Helmstedt 20 Prozent mehr Gehalt aus der Tasche. Nun setzt Vogel ihr einen härteren Brocken vor die Nase: Axel Schadel. „Als Unternehmer haben Sie solche Gespräche schon oft geführt.“

Kraich packt gleich zu Beginn des Gesprächs ihre 20-Prozent-Forderung auf den Tisch. Zwei Einwände von Schadel genügen und schon verfinstert sich ihre Miene: „Das stimmt vielleicht, was Sie sagen. Aber trotzdem will ich mehr Geld. Ich hab's verdient!“ Kurz darauf ist das Gespräch beendet. Kraich konnte ihren „Chef nicht überzeugen. Er speiste sie mit einigen vagen

versprechen ab.

Bei der Videoanalyse sagt Sabine Kraich: „Ich wusste, dass Herr Schadel schwer zu knacken ist.“ Vogel: „Sie sollten Ihren Vorge-setzten ja auch nicht 'knacken', sondern zunächst eine Atmos-phäre des Miteinanders schaffen. Schließlich wollten Sie ihm etwas verkaufen.“ Kraich ist überrascht: „Was denn?“ Vogel: „Sich selbst - als wertvolle Mit-arbeiterin. Mit trotzigem Wider-spruch kommen Sie da nicht weit. Zeigen Sie Ihrem Chef auf, was Sie in der Vergangenheit geleistet haben, und - noch wic-tiger - welchen Nutzen Sie dem Unternehmen künftig bringen werden. Kurz: Warum Sie eine wertvolle Mitarbeiterin sind. Und schaffen Sie sich für das

Gespräch eine Verhandlungs-masse. Denn wenn Sie von Ihrem Chef etwas wollen, müssen Sie ihm auch etwas bieten. Damit auch er nach dem Gespräch das Gefühl hat: Ich habe etwas gewonnen. Und sei es nur die Sicherheit, dass eine so wertvolle Mitarbeiterin wie Sie die näch-sten Jahre bei ihm bleibt.“ Dann fordert er Kraich auf, das Ganze nochmals zu üben - „mit mir als Sparringpartner“.

Vogel weist sich als zäher Kno-chen. Doch Sabine Kraich gibt ihr Bestes. Sie skizziert zunächst, wie sich ihr Bereich in den letz-ten Monaten entwickelt hat. Dann schildert sie, wie ihre Bemühungen, mit Konkurrenz-kunden ins Geschäft zu kommen, zunehmend Früchte tragen. „Drei Großunternehmen, die wir seit langen Jahren gerne als Kun-den hätten, sind kurz davor, uns Erstaufträge zu erteilen“ - ein Thema, das Chef Vogel sehr interessiert. Erst dann erwähnt Kraich die gewünschte Gehalt-serhöhung. Einige Zeit wogt das Gespräch hin und her. Dann gewährt Chef Vogel ihr die Gehaltserhöhung - zwar nicht 20, aber zehn Prozent... und eine Prämie, wenn sie die Konkur-zenzkunden knackt. Kraich triumphiert: „Das war leichter als ich dachte.“ „Aber nur, weil Sie

mich zum Träumen brachten. Und zwar davon: Wie viel Mehrumsatz wir erzielen, wenn Sie unserer Konkurrenz zwei, drei Großkunden abjagen", sagt Vogel, noch ganz Chef. „Dafür war ich gerne bereit, Ihnen mehr Geld zu zahlen."

Kraich brachte also bei ihrem Chef die richtige Saite zum Schwingen. Sie verpackte zudem ihre Botschaft so, dass er zu träumen begann. Dass hier der Schlüssel liegt, um nicht nur im Gespräch mit Vorgesetzten, sondern auch bei Kunden und Lieferanten die gewünschte Wirkung zu erzielen, das ist inzwischen allen Seminarteilnehmern klar. Hieran wollen sie, wie sie in der Abschlussrunde fast übereinstimmend betonen, in den kommenden Wochen und Monaten arbeiten - bis sie wahre Meister im Erzielen der gewünschten Wirkung mit Worten sind. Und dabei wird Vogel sie unterstützen - unter anderem, indem er sie im Arbeitsalltag telefonisch coacht.