

Reader Präsentationstechniken

Alle aufgeführten Bücher sind in unserer [Hochschulbibliothek](#) erhältlich

Inhaltsverzeichnis

Reader Präsentationstechniken.....	1
Inhaltsverzeichnis.....	1
Die zehn Gebote für den Redner	2
Literatur	4
Präsentation.....	4
Lampenfieber.....	5
Verständlichkeitsforschung.....	5
Stil	6
Stimmbildung	6
Kommunikationstheorie.....	7
Gesprächsführung und Verhandlung.....	7
Persönlichkeitsforschung/-entwicklung.....	8
Feedback-Regeln.....	9
Der Fishbone	10
Zielformulierung	10
Belohnungsversprechen	10
Konzeption der Präsentation.....	11
Stichwortkonzept.....	11
Der Einstieg	12
Situation – Problem – Frage – Antwort.....	12
Argumente nach dem Pyramidenprinzip aufbauen.....	13
Advance Organizer: Immer darauf vorbereiten was kommen wird	14
Der Einstieg in die Argumentation	15
Aktivierung durch Bildhaftigkeit.....	15
Aufbau der Argumente: Das rhetorische Modell der Induktion.....	16
Aktivierung durch Fragen	17
Bildhaft präsentieren.....	17
Konkret formulieren.....	17
Metaphern erleichtern das Verständnis.....	22
Bilder erzeugen beim Zuhörer.....	23
Geschichten erzählen.....	26
Checkliste für die Vorbereitung einer Präsentation	34
Checkliste/Bewertungskriterien für Vortrag.....	36
Wer fragt, der führt – die richtige Fragetechnik	38
Tipps zur Fragetechnik.....	38
Wie gehen Sie mit schwierigen Fragen um?.....	40

Die zehn Gebote für den Redner

Von Friedhelm Franken

1. Gebot: Rede weniger, sage mehr!

"In Deutschland gehen mehr Arbeitsstunden durch Grußworte verloren als durch Streiks." (Ingo von Münch). Effizienter reden heißt, die fünf Produktionsstadien der Rede zu beherrschen: a) Ideenfindung, b) Stoffgliederung: Einleitung, Sachverhaltsschilderung, Argumentations- und Beweisführung, Schluss, c) stilistische Aufbereitung: Sprachrichtigkeit, Deutlichkeit, Angemessenheit, Kürze, Redeschmuck, d) Einprägung ins Gedächtnis: Memotechnik, bildliche Vorstellungshilfen, e) Präsentation: Betonung, Mimik, Gestik, Handlung, aber auch äußere Rahmenbedingungen.

2. Gebot: Bedenke das Publikum!

Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler! Zu wem reden Sie wann und wo? Welches Vorwissen hat das Publikum, welche Sympathien, Erwartungen, Befürchtungen, Vorurteile oder Fragen?

3. Gebot: Bedenke Anlass und Ziel!

Denken Sie an Anlass und Redegegenstand und sprechen Sie zielgerichtet! Was wird von Ihnen verlangt? Was wollen Sie mit Ihrer Rede erreichen?

4. Gebot: Bedenke die Zeit!

Reden Sie kurz! Wenn Sie abtreten, soll das Publikum sich sagen: dem hätte ich noch lange zuhören können! Lassen Sie alles Unnötige weg (Helmut Schmidt: "Quallenfett"). Konzentrieren Sie sich auf eine Botschaft.

5. Gebot: Sichere die Qualität!

Vor jeder Rede präzise Vorbereitung, während der Präsentation ständige Qualitätssicherung durch Augenkontakt, hinterher Fragemöglichkeit. Redequalität heißt auch Klarheit, Wahrhaftigkeit, Anstand (Moral).

6. Gebot: Sprich kompetent!

Reden Sie nur zu Menschen, die Ihnen Kompetenz zugestehen, nur über Themen, für die Sie kompetent sind, und nur, wenn Sie Zeit haben, sich kompetent und punktgenau vorzubereiten. Denken Sie daran, dass sich Kompetenz im Laufe einer einzigen Rede gewinnen und – verspielen lässt!

7. Gebot: Engagiere dich!

"In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst" (Augustinus). Wer unbeteiligt spricht, hat schon verloren! Wer engagiert, humorvoll und zu Herzen gehend spricht, wird gewinnen.

8. Gebot: Sprich dialogisch!

Monologisieren Sie nicht! Welche Fragen hat das Publikum? Geben Sie Antworten darauf. Zählen Sie die Frage- und Anführungszeichen schon im Entwurf: Je mehr Fragen und je mehr wörtliche Rede Ihr Manuskript enthält, desto besser.

9. Gebot: Sprich anschaulich!

Eine Rede ist keine Schreibe. Reden ist Kino im Kopf. Formulieren Sie bildhaft und plastisch: Anekdoten, Geschichten, Parabeln, Vergleiche, Gleichnisse, Anschauungsmaterial.

10. Gebot: Präsentiere das Besondere!

Geben Sie jedem das Gefühl, einem besonderen Redeereignis beizuwohnen. Wählen Sie Anfang, Aufbau und Abgang packend und auf Steigerung bedacht: neue Ansätze und Fragestellungen, ungewöhnliche Perspektiven, Aha-Erlebnisse, intellektuelle Abenteuer, reizvoll-rasante Gedankenreisen zu einem gemeinsamen Höhepunkt, Gipfel und Ziel.

Literatur

Präsentation

Garr Reynolds

Zen oder die Kunst der Präsentation: mit einfachen Ideen gestalten und präsentieren,

Addison-Wesley, 2008

ISBN 978-3-8273-2708-6

Sehr interessant! Für Einsteiger und Fortgeschrittene unbedingt empfehlenswert.

Markus Reiter

Klardeutsch: Neuro-Rhetorik nicht nur für Manager

Hanser Wirtschaft; Auflage: 2. Auflage. (4. März 2010)

ISBN-10: 3446421793

ISBN-13: 978-3446421790

Heinrich Fey

Sicher und überzeugend präsentieren, Walhalla 1996

ISBN-10: 3802945409

ISBN-13: 978-3802945403

Guter Einstieg in das Thema.

Albert Thiele

Die Kunst zu überzeugen, Springer 1999

ISBN-10: 3540282289

ISBN-13: 978-3540282280

Ebenfalls guter Einstieg ins Thema, geht auf mehr Themen ein als Heinrich Fey.

Lampenfieber

David Feinstein

Einfach klopfen - Schnelle Hilfe bei emotionalen Belastungen, VAK Concept 2003

ISBN-10: 3935767560

ISBN-13: 978-3935767569

Die Methoden können sehr gut gegen Lampenfieber helfen. Auf nur 70 Seiten erhalten Sie praktische Übungen, um Ihr Lampenfieber zu besiegen.

Peter T. Lambrou und George J. Pratt:

Emotionale Befreiung Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 2005

ISBN-10: 3499620324

ISBN-13: 978-3499620324

Die Methoden können sehr gut gegen Lampenfieber helfen. Das Buch führt leicht und verständlich in die Methode ein.

Verständlichkeitsforschung

Inghard Langer u. a

Sich verständlich ausdrücken, Reinhardt 1990

ISBN-10: 3497016063

ISBN-13: 978-3497016068

Kurz und sehr hilfreich. Die Ergebnisse der Verständlichkeitsforschung zu verinnerlichen und anzuwenden ist ein absolutes Must für erfolgreiche Kommunikation.

Barbara Minto

Das Prinzip der Pyramide: Ideen klar, verständlich und erfolgreich kommunizieren, München

Pearson Studium, 2006

ISBN-10: 3827371899

ISBN-13: 978-3827371898

Sehr hilfreiches Buch zum Thema logischer Aufbau von schriftlichen Dokumenten. Ein Kapitel widmet sich dem Aufbau von Textfolien für Präsentationen.

Stil

Wolf Schneider

Deutsch für Kenner, Piper 1996

ISBN-10: 3492244610

ISBN-13: 978-3492244619

Für mich das Stilbuch schlechthin. Leicht und selbstverständlich gut geschrieben.

A. M. Textor

Sag es treffender, 2004 Rowohlt

ISBN-10: 3499613883

ISBN-13: 978-3499613883

Nachschlagewerk für sinnverwandte Wörter. Besser als jeder elektronische „Thesaurus“, den ich kenne. Darf auf keinem Schreibtisch fehlen, bei Leuten, die viel und gut schreiben wollen.

Stimmbildung

Nikolaus Drebinger

Die klingende Seite der Rhetorik, Auer Donauwörth, 2003

ISBN-10: 3403038629

ISBN-13: 978-3403038627

Für alle, die an Ihrer Stimme arbeiten wollen. Sehr gute Übungen, die Ihre Fähigkeit verbessern, ausdrucksvoll zu sprechen und undeutliches Sprechen zu bekämpfen.

Julius Hey:

Der kleine Hey : die Kunst des Sprechens ; das multimediale Trainingsprogramm

Umsetzung: Wolf Seesemann ; im Zusammenarb. mit der Staatlichen Schauspielschule Stuttgart

[Elektronische Ressource] Impressum Mainz : Schott, 2003

dt.; 1 DVD (145 Min.); 1 CD-ROM, 1 Beiblatt;

ISBN-10: 3795707021

ISBN-13: 978-3795707026

Das Standardwerk zum Üben – für alle, die eine bessere Aussprache trainieren wollen
Kommunikationstheorie

Friedemann Schulz von Thun
Miteinander reden, 3 Bände, Rowohlt 1998
ISBN-10: 3499624079
ISBN-13: 978-3499624070

Ein Standardwerk. Eine der Grundlagen für erfolgreiches Kommunizieren, Arbeiten im Team, Präsentieren.

Paul Watzlawick
Wie wirklich ist die Wirklichkeit?, München 2002
ISBN-10: 3492243193
ISBN-13: 978-3492243193

Führt in das moderne konstruktivistische Weltbild ein.

Gesprächsführung und Verhandlung

Christian-Rainer Weisbach
Professionelle Gesprächsführung - ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch von, 6. Auflage, Beck 2003
ISBN-10: 3423058455
ISBN-13: 978-3423058452

Vera F. Birkenbühl
Fragetechnik ...schnell trainiert, mvg Verlag, 14. Auflage 2005
ISBN-10: 3636072269
ISBN-13: 978-3636072269

Wer fragt, der führt. Ein Trainingsprogramm für Ihre erfolgreiche Gesprächsführung.

Persönlichkeitsforschung/-entwicklung

Samy Molcho:

Alles über Körpersprache Mosaik Verlag, 1995

ISBN10: 3442390478

ISBN-13: 978-3442390472

Der Klassiker wenn es um ein besseres Verständnis von Körpersprache geht.

Thom Hartmann, Schmidt-Römhildt:

Eine andere Art, die Welt zu sehen 1997

ISBN-10: 3795007356

ISBN-13: 978-3795007355

Für mich ein hervorragendes Buch, das jeder lesen sollte, um seine Fähigkeiten und die Fähigkeiten anderer besser einsetzen zu können. Und um andere besser zu verstehen.

Stefan Klein:

Die Glücksformel Rohwolt, 2002

ISBN-10: 3499615134

ISBN-13: 978-3499615139

Klein geht mit Hilfe moderner Erkenntnisse der Hirnforschung der Frage nach, wie Glück entsteht. Seine Antworten sind überraschend und regen zum Nachdenken an und helfen, glücklicher zu leben. Dieses Buch hilft Lampenfieber in den Griff zu bekommen

Marco von Münchhausen

So zähmen Sie Ihren inneren Schweinehund! vom ärgsten Feind zum besten Freund von, Piper,
München ; Zürich : 2004

Verlag: Campus Verlag; Auflage: 6. durchges.u. erg. A. (November 2005), Sprache: Deutsch

ISBN-10: 3593377969

ISBN-13: 978-3593377964

Wann immer Sie etwas verändern, wichtige Entscheidungen treffen oder schlechte Angewohnheiten ablegen wollen, taucht ein kleiner gemeiner Saboteur auf – Ihr innerer Schweinehund! Wie Sie trotzdem an Ihr Ziel kommen? Gewinnen Sie ihn als Freund.

Feedback-Regeln

Nach Nicolaus Geretshauser

1. Zuerst das Positive nennen

Beginnen Sie mit den Dingen, die Ihnen positiv aufgefallen sind. Sie werden (fast) immer positive Aspekte finden und es lohnt sich, diese zu erwähnen.

2. Senden Sie „ich“ Botschaften

Beschreiben Sie, was Sie gesehen, gefühlt, beobachtet haben.

Seien Sie so konkret, so präzise wie möglich – **Hüten Sie sich vor Verallgemeinerungen.**

3. Keine „Du“ Botschaften senden

Beschreiben Sie, was Sie gesehen haben und versuchen Sie *nicht* zu interpretieren und zu werten (Statt „Du hast“ – „*ich habe wahrgenommen*“, statt „Du sagtest“ – „*ich habe gehört*“)

4. Geben Sie konkrete Verbesserungstipps: was würden Sie an seiner Stelle tun.

„Ich würde an Deiner Stelle...“, oder: „wenn Du mich fragst, was ich in so einer Situation machen würde, dann ist mein Tipp...“ nicht: „das und das ist so viel besser“.

5. Keine Arbeit ohne Auftrag

Geben Sie Feedback erst, wenn Sie explizit dazu aufgefordert oder darum gebeten werden. Fragen Sie im Zweifelsfall: „Möchtest Du dazu mein Feedback hören?“

6. Sprechen Sie den Empfänger direkt an

Versuchen Sie Augenkontakt zu halten

Der Fishbone Zielformulierung

Der Fishbone hilft Ihnen, bei der Vorbereitung und Strukturierung Ihrer Präsentation.

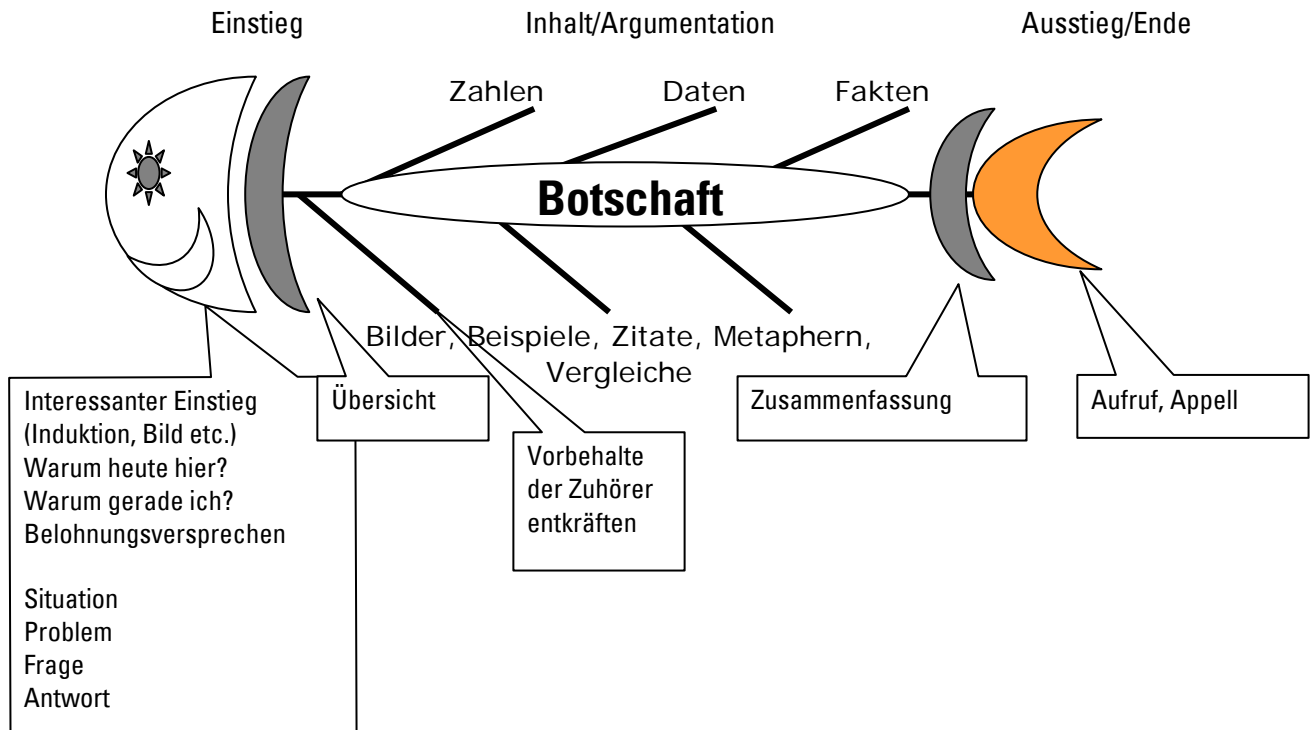
Machen Sie sich zu erst klar, was das Ziel Ihrer Präsentation ist. Was genau muss eintreten, damit von einem Erfolg gesprochen werden kann? Will ich, dass sich die Zuhörer nach der Präsentation weiter in das Thema vertiefen, ist das ein anderes Ziel, als wenn ich will, dass sie nach der Präsentation zum Beispiel ihr Verhalten ändern.

Die Botschaft der Präsentation soll so sein, dass sie das von Ihnen gewünschte Ziel beim Zuhörer erreicht.

Belohnungsversprechen

Zuhörer hören nur dann zu, wenn sie glauben, dass die Präsentation ihnen etwas bringt.

Deshalb sollten Sie ein sogenanntes Belohnungsversprechen geben, nach dem Motto „nach meiner Präsentation haben Sie alle Argumente, damit Sie sich besser entscheiden können, ob Sie A oder B tun sollen“ oder „nach dieser Präsentation wissen Sie, warum X oder Y für Ihr Unternehmen wichtig ist“



Grafik nach Nicolaus Geretshauer

Konzeption der Präsentation

Stichwortkonzept

Stichwortzettel helfen, Ihre eigene Strategie und Taktik einzuhalten und nichts wichtiges zu vergessen.

Ein Stichwortkonzept erleichtert es Ihnen, die Zeit einzuhalten. Es hilft Ihnen zudem Augenkontakt zu halten im Gegenteil zum ausformulierten Manuskript.

Gestaltung des Stichwortkonzepts

- > Als Format hat sich DIN A 5 im Querformat bewährt
- > Weißes festes Papier verwenden
- > Zettel einseitig beschriften
- > Ecknummerierung
- > Keine ganzen Sätze, nur Stichworte schreiben
- > Einen Zettel für einen Kern Gedanken mit den dazugehörigen Unterpunkten, Beweismitteln, Daten und Zahlen, Zeitangabe (Faustregel einen Zettel für 2-3 Minuten)

Probleme	Numerierung	1
		←
Hauptstichworte		
Ursachen		
Hauptstichworte		
Hauptstichworte		
	Nebenstichworte	
	Spalte für Zeitkontrolle	

Quelle: Albert Thiele „Die Kunst zu Überzeugen“ , VDI Buch Springer 1999

Der Einstieg Situation – Problem – Frage – Antwort

Nach Barbara Minto: „**Das Prinzip der Pyramide: Ideen klar, verständlich und erfolgreich kommunizieren**“, München Pearson Studium, 2006

Situation

- > Situation so schildern, dass alle Zuhörer zustimmen können

Problem

- > Das Problem schildern, das durch den Text/die Präsentation gelöst werden wird

Frage

- > Frage stellen, die sich dem Zuhörer aufdrängt

Antwort geben

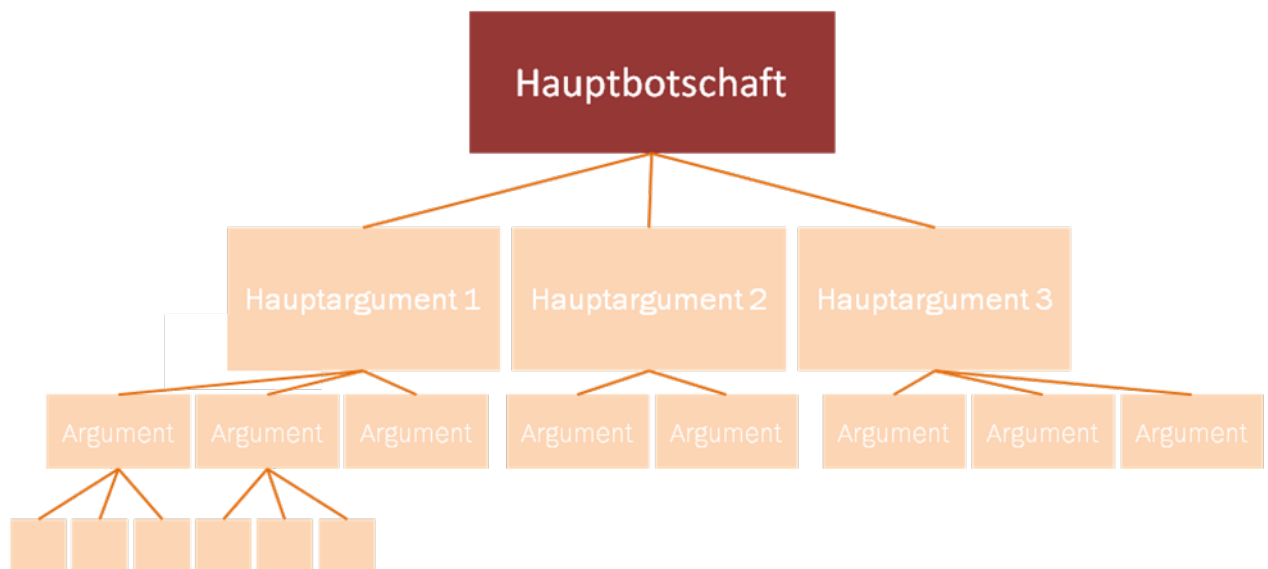
- > Die Antwort auf die Frage geben und im Text/in der Präsentation erläutern warum die Antwort die richtige ist
Bei Ergebnispräsentationen wird nun das Ergebnis präsentiert und im Anschluss, wie man zu diesem Ergebnis gelangt ist.

Argumente nach dem Pyramidenprinzip aufbauen

Nach Barbara Minto: „**Das Prinzip der Pyramide: Ideen klar, verständlich und erfolgreich kommunizieren**“, München Pearson Studium, 2006

Präsentationen werden oft gehalten, um die Ergebnisse von Projekten vorzustellen. Das Kolloquium zur Abschlussarbeit gehört in diese Kategorie. Die Versuchung dabei ist groß, die Präsentation chronologisch aufzubauen, und dem Zuhörer oder Leser Schritt für Schritt zu schildern, was nach und nach entwickelt wurde. Das Endergebnis spart man sich – quasi als krönenden Abschluss – bis zum Ende auf. Sie beginnen also quasi die Pyramide am Sockel und arbeiten sich zur Spitze – dem Ergebnis – vor. Dieser Aufbau hat große Nachteile. Besser ist es mit den Ergebnissen nach dem Einstieg (Situation – Problem – Frage – Antwort) zu beginnen!

Präsentieren Sie zu erst das fertige Ergebnis und erklären Sie im Anschluss wie Sie zu diesem Ergebnis gekommen sind. Das ist das Pyramidenprinzip:



Folgende Vorteile bringt das: Die Zuhörer/Leser kennen zu Beginn schon das Ergebnis und können dem Weg dorthin besser folgen (Advance Organizer, siehe unten).

Die Argumente sind so aufgebaut, dass das Argument beim Rezipienten innerlich eine Frage aufwirft, die mit den folgenden Argumenten beantwortet wird. Jede Argumentkette dauert so lange, bis beim Rezipienten keine Frage mehr offen ist. Barbara Minto erklärt in ihrem Buch sehr anschaulich das Pyramidenprinzip und ist für alle empfehlenswert, die ein Kolloquium halten.

Advance Organizer: Immer darauf vorbereiten was kommen wird

Der Advance Organizer (auch Pre-Organizer) ist ein Element, das für Präsentationen, Lehrtexte, wissenschaftliche Arbeiten sowie für Technische Dokumentationen verwendet wird. Die Platzierung ist immer am Anfang eines Abschnitts.

Der Advance Organizer liefert einen kurzen Überblick über den Inhalt des folgenden Abschnitts/Textes. Der Rezipient kann anhand dieser Information schnell den Kontext des Abschnitts erfassen. Menschen können Präsentationen/Texte besser folgen, wenn sie den Kontext der Präsentation/der Argumente kennen.

Advance Organizer werden zu Beginn der Präsentation/zu Beginn einzelner Kapitel eingesetzt: „Zu erst gehe ich auf die Grundlagen von „X“ ein, damit wir später besser verstehen können, wie „Y“ mit Hilfe von „X“ funktioniert.“ Das vorher besprochene Pyramidenprinzip funktioniert wie eine Kette von Advance Organizers.

„... Diese Ausführungen sind wichtig, damit wir die kommenden Ausführungen verstehen können.“

Der Einstieg in die Argumentation Aktivierung durch Bildhaftigkeit

Einstieg mit einem induktiven Beispiel

Beispiel Zeitungsartikel

(aus dem Stern 44/2004)

„Zwei Kinder, zwei Schicksale: Albert, 2, ein dicklicher Junge aus München, spricht langsam, findet nur schwer Spielgefährten und sitzt oft allein in der Ecke. Seine Eltern fragen sich, was mit seiner geistigen Entwicklung nicht stimmt.

Chris ebenfalls 2, aufgeweckt und frech, lebt in New York, lernt sieben Sprachen, wird vitaminreich und ausgewogen ernährt und nach den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen gefördert.

Was wird aus den beiden wohl werden?“

Beispiel Einstieg in Autobiografie

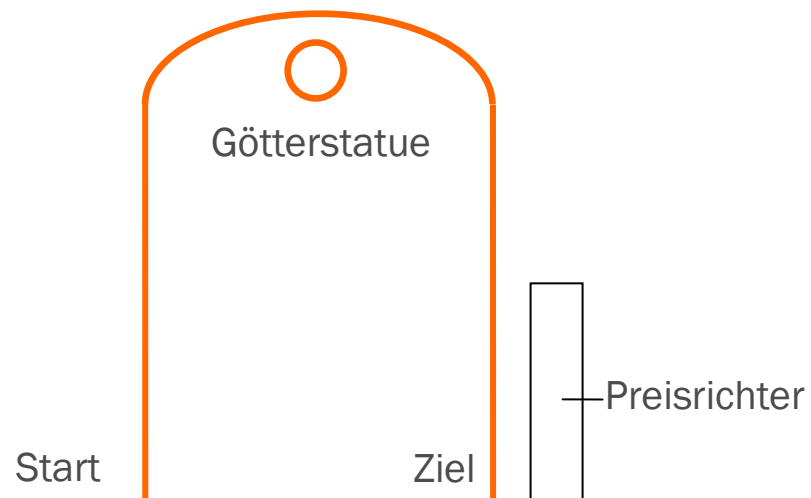
(Steven King: „Das Leben und das Schreiben“, Heyne 2002)

„Die Autobiografie von Mary Karr, *Der Club der Lügner*, hat mich vollkommen überwältigt. Nicht nur die Grausamkeit, die Schönheit und Karrs meisterhafte Beherrschung der Muttersprache, sondern vor allem ihre *Totalität*. Diese Frau erinnert sich wirklich an *jedes Detail* aus ihrer Kindheit.

Bei mir ist das anders. Ich hatte eine turbulente Kindheit, heute hier – morgen da. Während meiner ersten Lebensjahre zog meine alleinerziehende Mutter ständig um. Einmal brachte sie meinen Bruder und mich, glaube ich für eine Weile bei einer ihrer Schwestern unter, weil sie finanziell oder psychisch nicht in der Lage war, mit uns zurecht zukommen. Vielleicht war sie auch auf der Suche nach unserem Vater...

Mary Karr schildert ihre Kindheit als fast perfektes Panoramabild. Meine Jugend ähnelt eher einer vernebelten Landschaft, in der gelegentlich Erinnerungen wie vereinzelte Bäume auftauchen... diese Art von Bäumen, die aussehen, als wollten sie einen packen und fressen.

Aufbau der Argumente: Das rhetorische Modell der Induktion



Aus Heinrich Fey: "Sicher und überzeugend präsentieren", 1996 Walhalla

Aktivierung durch Fragen

„Metternich vor Napoleon: Krieg und Frieden“, aus „Große Reden, von der Antike bis heute“, Hrsg. Von Kai Brodersen, wissenschaftliche Buchgesellschaft, 2002

„Da sind Sie ja endlich, Metternich! Seien Sie mir willkommen! Aber warum kommen Sie so spät, wenn Sie ehrlich den Frieden wünschen? Warum haben Sie mich nicht von Anfang an über die Änderung Ihrer Politik unterrichtet?...“

Bildhaft präsentieren Konkret formulieren

Markus Reiter bringt es auf den Punkt in seinem Buch: Klardeutsch. Neuro-Rethorik für Manager (2. erweiterte Auflage, Hanser, ISBN 978-3-446-42179-0): Konkrete Formulierungen erschaffen Bilder, abstrakte Begriffe, erzeugen keine inneren Bilder und bleiben deshalb nicht im Gedächtnis haften (Seiten 106-114).

... Stellen Sie sich bitte einmal Küchengeräte vor! An was denken Sie? Sie denken mit Sicherheit nicht „Küchengeräte“. Sie werden vermutlich einen Mixer vor Augen haben. Küchengeräte kann man sich nämlich nicht vorstellen. „Küchengeräte“ ist ein abstrakter Begriff, der kaum neuronale Aktivität hervorruft und in unserem mentalen Lexikon nur schwach vernetzt ist. Wenn wir aufgefordert werden, an etwas zu denken, dann kommt uns kein Abstraktum in den Sinn, sondern etwas Konkretes. Oder denken Sie spontan an „innovative IT-Lösungen“? Erinnern Sie sich an den Supermarkt der Wörter in Ihrem Kopf? Ein abstrakter Begriff ist wie das Schild über den einzelnen Regalen. Hier stehen die „Milchprodukte“, dort drüben „Reinigungsmittel“, da hinten sind die „Backwaren“. Allerdings stimmt das Bild nicht ganz: In unserem Gehirn sind diese Schilder an einem anderen Ort aufgestellt als die Waren. Das ist so, als drückte man Ihnen am Eingang des Supermarktes einen Lageplan mit den Überbegriffen in die Hand. Wenn Sie etwas Konkretes suchen, einen Liter Milch zum Beispiel, einen Laib Brot, die Scheuermilch oder den Fensterreiniger, dann müssen Sie sich auf den Weg machen und dorthin laufen. Genauso ist es mit den Wörtern in unserem Gehirn. Hirnforscher können mithilfe der bildgebenden Verfahren nachweisen, dass abstrakte Begriffe an einem anderen Ort im mentalen Lexikon gespeichert sind als konkrete. Nach einer Studie von Wiener Neurowissenschaftlern interagieren bei der Verarbeitung von konkreten Begriffen eine Vielzahl von Gehirnregionen miteinander. Dazu zählen neben den sprachlichen Arealen die visuellen und motorischen Regionen. Hingegen sind an der Verarbeitung abstrakter Begriffe nur wenige sprachspezifische Gehirnregionen beteiligt.

Das heißt, die Neuronen feuern weniger, wenn sie auf einen abstrakten Begriff stoßen. So bleibt es bei dem Wort „Obst“ in Ihrem Gehirn vermutlich eher ruhig. Natürlich greifen Sie auf einen Eintrag ins mentale Lexikon zurück, um zu erkunden, was mit „Obst“ gemeint ist. Richtig spannend ist der Begriff für Ihr Gehirn aber nicht. Ihre grauen Zellen dürften von „Obst“ eher gelangweilt sein. Anders, wenn Sie von konkreten Früchten hören oder lesen. Birnen, Bananen, Erdbeeren, Mangos. Diese Wörter lösen neuronale Aktivitäten nicht nur im relativ begrenzten Wernicke-Areal der linken Gehirnhälfte aus. Sie beziehen die rechte Gehirnhälfte, wo Ihr bildliches Vorstellungsvermögen angesiedelt ist, mit ein. Vor Ihrem geistigen Auge erscheint eine Birne, Banane, Erdbeere, Mango.

Verben unterteilt unser Gehirn ebenfalls in bildhafte (zum Beispiel: springen, tanzen, hüpfen, lachen) und weniger bildhafte (zum Beispiel: nennen, interagieren, durchführen).

Wie sehr Wortgruppen in unserem Gehirn angelegt sind, wird deutlich bei Patienten, die eine Schädigung in der linken Gehirnhälfte aufweisen, zum Beispiel durch einen Hirnschlag. Manche dieser Menschen lernen nach einiger Zeit wieder sprechen — mit einer auffallenden Störung: Ihnen fallen zum Beispiel die Namen von Werkzeugen nicht ein. Sie können aber darlegen, was man mit diesen Werkzeugen tun kann. Das bedeutet: Die konkrete bildliche Vorstellung ist vorhanden, aber der Eintrag für das verallgemeinernde Wort im mentalen Lexikon wurde durch den Schlaganfall gelöscht. Studien mit Menschen, deren Sprachzentren auf diese Art gestört sind zeigen noch etwas Weiteres: Offensichtlich ist unser mentales Lexikon hoch differenziert. Es gibt Fälle, in denen nur eng umgrenzte Wortfelder ausfallen. So können sich Patienten nicht an die Begriffe für Pflanzen erinnern, während alle anderen Sprachfunktionen weitgehend intakt sind. Anderen fallen die Wörter der

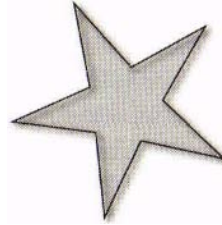
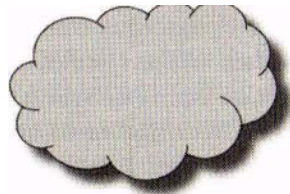
Bewegung nicht ein. Es gibt Patienten mit Schäden am Temporallappen, die Tiere auf Bildern, die man ihnen zeigt, nicht benennen können. Unbelebte Objekte, zum Beispiel einen Hammer, vermögen sie hingegen zu bezeichnen. Andere Patienten, deren Schäden eher im Frontallappen liegen, haben keine Probleme mit Substantiven, wohl aber mit Verben. Offensichtlich speichert unser Gehirn Wörter nach vielfältigen Kriterien ab – nicht nur nach Bedeutung, sondern auch nach Klang und Wortart. Dies zeigt sich zum Beispiel daran, dass Versuchsteilnehmer, denen man ein Wort wie „Haus“ vorspielt, Wörter, die sich darauf reimen, etwa „Maus“, schneller aufrufen können.

Ein weiterer Hinweis darauf, dass links die abstrakten Begriffe verarbeitet werden, die konkreten Wörter aber *auch* rechts, nämlich indem sie das Vorstellungsvermögen anregen, ergibt ein einfaches Experiment. Wird einer Versuchsperson ein abstrakter Begriff nur ins rechte Ohr geflüstert, versteht sie ihn schneller, als wenn man ihn ihr ins linke Ohr spricht. Bei konkreten Begriffen ist es umgekehrt. Da das rechte Ohr mit der linken Hirnhälfte verbunden ist und das linke Ohr mit der rechten Hirnhälfte, bedeutet dies: Links sind die Abstrakta zu Hause, rechts die prallen, konkreten Wörter.

In einem Experiment haben Forscher Versuchsteilnehmern die konkreten englischen Wörter für „greifen“ vorgesprochen. Sie maßen dabei die Gehirnaktivitäten. Dabei stellten sie Aktivitäten nicht nur in den die Sprache verarbeitenden Bereichen fest. Auch der sogenannte motorische Cortex wurde angeregt. Dabei handelt es sich um jenes Areal, in dem Bewegungen geplant werden. Die Impulse waren allerdings nicht stark genug, um die Bewegung tatsächlich auszulösen. Mit anderen Worten: Wenn die Versuchsteilnehmer das Wort „greifen“ hörten, dann griffen sie in ihrer Vorstellung nach etwas. Der Versuch gibt damit dem Begriff des Gedankenexperiments eine ganz neue Bedeutung. Er ist zugleich ein überzeugendes Argument dafür, starke Verben zu benutzen.

Den konkreten Wörtern gelingt es wesentlich besser, Assoziationen hervorzurufen. Wenn Versuchsteilnehmer mit dem Oberbegriff „Ernährung“ konfrontiert werden, braucht ihr Gehirn einige Zeit, um die passenden Assoziationen zu finden. Meistens sind es nur wenige. Bei konkreten Wörtern, sagen wir zum Beispiel „Brot“, hagelt es hingegen verwandte Begriffe – die meisten davon sind ebenfalls konkret. Brainstorming funktioniert aus diesem Grund viel besser mit konkreten als mit abstrakten Ausgangsbegriffen. Versuchen Sie also bitte nicht, Ihre Mitarbeiter beim Brainstorming mit dem Wort „Innovation“ zu vielen frischen Ideen zu verführen.

Wie sehr die räumliche Vorstellung, also die rechte Gehirnhälfte, mit der Sprache vernetzt ist, zeigt das nachstehende Experiment. Bitte schauen Sie sich die folgenden beiden Gebilde an. Eine der Figuren heißt „Booba“, die andere „Kiki“. Welche heißt wie?



Der indisch-amerikanische Neurologe Vilayanur Ramachandran von der University of California in San Diego hat diesen Versuch mit Englischsprechenden genauso gemacht wie mit Tamilen, die des Englischen unkundig waren. 98 Prozent der Befragten gaben der rundlichen Figur den Namen „Booba“; die spitze Figur nannten sie „Kiki“.

Patienten, die eine Schädigung des Gyrus angularis aufweisen, bringen Laute und Figuren nicht zusammen. Die Fähigkeit, man spricht von „intermodularer Abstraktion“, scheint also in diesem Areal des Gehirns beheimatet zu sein. Der Gyrus angularis ist auch für das Lesen zuständig. Ramachandran schreibt dazu: „Meines Erachtens hat sich diese Fähigkeit ursprünglich entwickelt, um uns bestimmte Tätigkeiten zu erleichtern: in Baumkronen zu überleben, mit den Händen einen sicheren Halt zu finden, uns von Ast zu Ast zu schwingen. Dazu ist es erforderlich, den Winkel von Arm und Fingern so auszurichten, dass die propriozeptive Karte (die von den Signalen der Rezeptoren in den Muskeln und Gelenken gespeist wird) der horizontalen Ausrichtung der Photonen entspricht. Aus diesem Grunde ist der Gyrus angularis immer größer und größer geworden. Doch sobald die Fähigkeit zur intermodularen Abstraktion entwickelt worden war, wurde diese Struktur ihrerseits von anderen Abstraktionsarten vereinnahmt.“ Und so lernten wir Menschen Symbole zu verstehen — und schließlich Lesen und Schreiben.

Das Booba-Kiki-Phänomen ist wichtig, wenn es darum geht, die richtige Schrift für das Corporate Design eines Unternehmens zu finden oder ein Logo zu gestalten. Grafiker wählen nicht umsonst für den Prospekt einer Wellness-Farm eine Schrift mit Bögen und Schwingungen, und für ein Technik-Unternehmen eine kantige Schrifttype. Das geschwungene, weiche M von McDonald's wirkt wesentlich einladender als es eine eckige Variante täte. Leider hören viele Geschäftsführer nicht auf den Rat ihrer Grafiker oder entwickeln für kleine Firmen das Corporate Design am Computer selbst – mit Resultaten, die nicht selten die Erkenntnisse der Hirnforschung ignorieren. Ähnliches kann ich bei meiner Arbeit als Berater bei der inhaltlichen und optischen Neugestaltung von Zeitungen und Zeitschriften (Relaunch) feststellen. Bei einer Technik-Zeitschrift mit Booba-Anmutung oder einem Heimat-Magazin in Kiki-Optik hat der Leser das Gefühl: „Das passt nicht zusammen!“

Streichen Sie „Innovationen“

Welche Konsequenzen sollten Sie aus den Erkenntnissen über konkrete und abstrakte Wörter ziehen? Haben Sie schon einmal durchgezählt, wie oft in den Pressemitteilungen, Marketingtexten und Produktbeschreibungen Ihrer Firma das Wort „Innovation“ vorkommt? Ich bin einmal auf eine Pressemitteilung von einer Seite Länge gestoßen, in der ich 17-mal „innovativ“, „Innovation“ oder Ableitungen davon fand. Die Mühe der Autoren war vergebens: Ich hatte auch nach dem Lesen des Textes nicht den Eindruck, dass es sich um etwas besonders Innovatives handeln würde. Im Grund wusste ich noch nicht einmal, um was es sich überhaupt handelte. Der Grund dafür ist einfach: „Innovativ“ ist kein konkretes Wort. Es löst in meinem Gehirn kein neuronales Feuerwerk aus.

Eines kommt hinzu: Das Etikett wird inflationär gebraucht. Kaum eine Dienstleistung, kaum ein Produkt wird heute nicht als „innovativ“ verkauft. Wörter, die sehr häufig vorkommen, sind aber für unser Gehirn keine Überraschung mehr. Es merkt nicht auf, sondern verarbeitet den Begriff schnell und problemlos. Im Allgemeinen ist das gut: Wir verstehen rascher, von was die Rede ist. Stößt aber unser Gehirn auf einen leeren Eintrag im mentalen Lexikon („Innovativ? Irgendwas mit modern oder so. Keine Ahnung, vergiss es!“), rutscht der Text einfach durch und wir können uns hinterher nicht einmal mehr erinnern, um was es eigentlich ging. Eine klare Konsequenz der Hirnforschung lautet also: Streichen Sie das Wort „innovativ“ aus dem Wortschatz Ihres Unternehmens!

Natürlich ist es mit der Streichung von „innovativ“ nicht getan (obgleich das schon ein großer Schritt wäre). Herausforderungen und Lösungen, Prozesse, Prozessschritte und Projekte, Systeme und Commitments, Bereiche, Visionen, Missionen, Technologieführerschaft und Paradigmenwechsel, Strukturen und Synergieeffekte – die Liste ließe sich noch lange fortsetzen.

Hier ein Beispiel aus der wirklichen Welt für ein Geschwafel, das unser Gehirn kaltlässt. Es stammt von einem Anbieter von „On-Demand E-Commerce“-Lösungen. Er wirbt für seine Dienstleistungen mit folgenden Worten: „Die einzige Konstante in der globalen Welt ist der ständige Wandel in Technologie und Geschäftsanforderungen. Das Patchwork verschiedenster gewachsener Systeme hat zu einer bis dato ungekannten Komplexität geführt. Mehr denn je entscheiden deshalb strukturierte Prozesse und strategische Planung über Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg im Markt. Je flexibler das System, umso standardisierter muss das Vorgehen und die gemeinsame Umsetzung erfolgen.“ Versuchsteilnehmer können sich bereits nach wenigen Minuten nicht mehr an den Inhalt solcher geschwafelten Sätze erinnern. Sie finden keinen Anker im Gehirn, weil sie keine Bilder hervorrufen. Die Begriffe aus dem Managerkauderwelsch regen unser Gehirn nicht an, sie versacken im mentalen Lexikon der linken Hirnhälfte. Sie langweilen. Gründe genug, auf sie zu verzichten.

Manchmal höre ich das Argument: Unsere Texte sollen gar nichts bedeuten, sie sollen nur anderen Insidern signalisieren: „Wir gehören dazu! Wir sprechen eure Sprache!“ Und den Kunden sollen sie sagen: „Wir kennen uns aus! Wir sind Experten!“ Der Schriftsteller Michael Köhlmeier schildert in seinem Roman *Abendland*, wie sein Großvater diese Marketingmasche in seinem Wiener Schokoladengeschäft nutzt: „Die Angestellten im Geschäft waren angewiesen, die Kundschaft in ‚Fachgespräche‘ zu verwickeln. Dabei sollten sie, möglichst selbstverständlich und nebenbei, Sortennamen wie ‚Criollo‘ und ‚Trinitario‘ einflechten und auch Ausdrücke aus der Verarbeitung, wie ‚Conchieren‘, damit der Kunde den Eindruck gewinne, hier habe er es mit Fachleuten zu tun, und zwar mit Fachleuten, die ihn für einen Kenner hielten, dem man nie und nimmer eine schlechte Schokolade, also eine billige, verkaufen würde.“

In dieser milden Form mag der Trick in der Tat funktionieren. Auf diese Weise geht ein Arzt vor, der die harmlosen Krankheiten seiner Patienten mit lateinischen Namen belegt, um vor ihnen kompetenter und unangreifbarer zu wirken. Aber offen gestanden habe ich diesen Ärzten nie getraut. Genauso wenig wie den Handy- und Computerverkäufern, die mich wie einen Ignoranten (der ich

allerdings in einigen dieser Fälle auch bin) behandeln, wenn ich ihre Fachsprache nicht verstehe. Es gibt leider keine Studien darüber, welchen Schaden die deutsche Wirtschaft erleidet, weil Kunden nicht verstehen, was ihnen die Unternehmen mitteilen wollen – und darum nicht einsehen wollen, dass das Angebot der Firmen für sie, die Kunden, vorteilhaft ist. Es gibt nur einen Hinweis auf die Dimension der Kosten von mangelnder Verständlichkeit: Experten schätzen allein den Schaden durch schwer verständliche Betriebsanleitungen auf jährlich rund eine Milliarde Euro.

Natürlich gibt es im Geschäftsleben hin und wieder Anlässe, aus denen Sie sich möglichst unauffällig aus der Affäre ziehen wollen. Dazu gehört übrigens nicht, wenn Sie harte Entscheidungen verkünden müssen. Die meisten Menschen wissen klare Worte in einem solchen Fall zu schätzen – sie verlängern nicht den Schmerz und wecken keine vergebliche Hoffnung. Führungskräfte-Trainer raten ihren Seminarteilnehmern zum Beispiel, in einem Entlassungsgespräch dem Mitarbeiter die Wahrheit innerhalb der ersten Minuten zu sagen, und zwar ohne rhetorische Verrenkungen. Natürlich geht es nicht darum, brutal oder verletzend zu formulieren, sondern klar und unzweideutig. Wenn Ihnen aber einmal wirklich daran gelegen ist, rhetorisch unauffällig zu bleiben, bauen Sie Ihre Rede auf abstraktive Substantive. Experimente zeigen, dass die Zuhörer dann den Inhalt des Gesagten sehr schnell wieder vergessen — vorausgesetzt Sie übertreiben es nicht, und bleiben als „der Schwafler“ in Erinnerung.

Die mangelnde Bildkraft abstrakter Begriffe ist nützlich, wenn sich Ihre Zuhörer keine Vorstellung machen sollen. Ein harmloser Fall aus meinem Alltag. Ich mag zum Beispiel keine Butter. Wenn ich von „Molkereiprodukten als Brotaufstrich“ lese, lässt mich das kalt. Bei „Butter“ läuft mir ein Schauer des Ekels den Rücken hinunter. Der Kommunikationschef eines Chemieunternehmens wird folglich nicht von „Giftausstoß“, sondern vielleicht eher von „toxischen Emissionen“ reden. Und der Banker spricht besser nicht davon, dass seine Kunden „das meiste ihres Geldes verlieren“ könnten, sondern vielleicht vom „Risiko einer erheblichen Wertminderung“.

Aber bitte mit Gefühl

Britische und deutsche Forscher konnten beweisen, dass Menschen sich besser an emotionsgeladene Wörter erinnern als an Wörter, die als neutral angesehen werden. Versuchsteilnehmern wurde dazu eine Liste aus neutralen und aus emotionalen Wörtern vorgelegt. Zu letzteren gehörten Massaker, Mord und Leichenschauhaus (was auf Englisch knapper „morgue“ heißt).

Ein Team um den Ulmer Neurobiologen Manfred Spitzer ging noch einen Schritt weiter. Die Wissenschaftler zeigten Versuchspersonen zunächst Bilder, die positive, negative oder neutrale Emotionen hervorrufen. Dabei konnten sie nachweisen, dass diejenigen Wörter am besten in Erinnerung blieben, die in einem positiven emotionalen Kontext eingespeichert wurden. Spitzer führt dazu aus: „Während das erfolgreiche Einspeichern von Wörtern in positivem emotionalen Kontext eine Aktivität im Bereich des Hippocampus und Parahippocampus zeigte, fand sich eine Aktivierung der Amygdala während des Einspeicherns in negativem emotionalen Kontext.“ Im Hippocampus speichern wir unsere Erinnerungen zwischen. Die Amygdala ist für Gefühle wie Angst zuständig.

Diese Ergebnisse liefern einen Beleg dafür, wie wichtig eine gute Grundstimmung für Ihre Botschaften ist. Sie zeigen zugleich, dass Sie eine solche gute Grundstimmung durch Worte hervorrufen können. Ihre zentrale Aussage sollten Sie stets in Worten formulieren, die emotional positiv belegt sind.

Erstaunlich am Rande: An Begriffe, die direkt vor den positiv belegten Wörtern standen, erinnerten sich die Teilnehmer des oben erwähnten britisch-deutschen Versuchs besonders schlecht. Mit

anderen Worten: Die ein oder andere weniger erfreuliche Mitteilung sollten Sie in Ihrer Präsentation *unmittelbar vor der guten Nachricht* bringen.

Was Sie daraus lernen können, in Kürze:

- Konkrete Wörter sind für unser Gehirn anregender als abstrakte.
- Sie sollten in Ihrer Rede und in Ihren Texten auf Oberbegriffe verzichten und lieber die Dinge beim Namen nennen.
- Wörter wie Innovation, Struktur, System, Herausforderungen und Lösung gehören auf eine schwarze Liste. Sie langweilen die Zuhörer und Leser.
- Wenn Sie bewusst erreichen wollen, dass Ihre Rede ohne Eindruck bleibt, verwenden Sie gezielt abstrakte Substantive.
- An emotionsgeladene Wörter und Darstellungen erinnern sich Menschen besser als an neutrale Begriffe.
- Menschen erinnern sich weniger gut an schlechte Nachrichten, wenn sie unmittelbar vor positiv emotionsgeladenen Botschaften mitgeteilt werden.

Metaphern erleichtern das Verständnis

Metaphern sind Sprachbilder, die Erfahrungen aus der Wirklichkeit übertragen auf abstrakte Zusammenhänge.

Wenn wir komplexe abstrakte Dinge kennenlernen, schaffen wir uns Metaphern: Kindergarten-Kinder stellen sich zum Beispiel vor, dass in einem Motor Kobolde sind, die den Motor antreiben. Auch hier zeigt Markus Reiter die Kraft der Metaphern:

Von der Bergpredigt lernen

Wir begreifen schwierige Zusammenhänge am besten, wenn sie uns in Form von Metaphern präsentiert werden. Sie können das selbst überprüfen. Vergleichen Sie einfach die folgenden Versionen:

Erste Fassung: „Der Mensch ist integraler Bestandteil seiner natürlichen Umwelt. Entzieht er sich seinen Aufgaben gegenüber dem globalen System und den Erfordernissen seines humanitär bestimmen Seins, wird seine Existenz obsolet. [...] Ein übermäßiges Sichvergewissern seiner materiellen Grundlagen ist überflüssig, da der Menschen den theistischen Strukturen ausgeliefert ist.“

Zweite Fassung: „Ihr seid das Salz der Erde. Wenn das Salz seinen Geschmack verliert, womit kann man es wieder salzig machen? Es taugt zu nichts mehr; es wird weggeworfen und von den Leuten zertreten. [...] Seht euch die Vögel des Himmels an: Sie säen nicht, sie ernten nicht und sammeln keine Vorräte in Scheunen; euer himmlischer Vater ernährt sie. Seid ihr nicht viel mehr wert als sie?“

Die zweite, metaphernreiche Sprache der Bergpredigt (die beiden zitierten Stellen finden Sie bei Mt 5, 13 und Mt 6, 26) ist selbstverständlich eingängiger und lässt uns aufmerken. Die zweite Version ist übrigens ganze zehn Anschläge länger als die erste und sagt zudem noch mehr aus. Das beweist, dass eine zupackende Sprache nicht unbedingt mehr Platz oder Zeit in Anspruch nimmt. Vergleichen Sie einmal die Pressemitteilungen, Marketingtexte, Artikel in der Mitarbeiterzeitung und die Kundenbriefe Ihres Unternehmens mit den beiden Versionen? Welcher ähneln sie?

Noch ein Beispiel: Der Medienkritiker Timothy Rutten wird in einem Interview auf sueddeutsche.de zitiert mit dem nur halb übersetzten Satz über Zeitungsverleger, die unter dem Profitdruck von Investoren und dem Druck notwendiger Investitionen ins Internet stehen: „Diese Push- und Pull-Situation hat sie offenbar völlig überfordert.“ Push- und Pull-Situation! Das ist leider kein Bild, sondern

ein abstrakter Begriff. Mit Metaphern klänge die Aussage wesentlich stärker: „Die einen zerren sie in die eine Richtung, damit sie mehr Geld scheffeln. Die anderen zerren sie in die andere Richtung, damit sie das Geld ins Internet stecken. Dieses Hin und Her hat die Verleger überfordert.“ Erstaunlich, wie viel bildhafte Kraft in einem einzigen Ausdruck stecken kann, nicht wahr?

Bildgebende Verfahren zeigen, dass Metaphern bei Versuchsteilnehmern dann besondere Aufmerksamkeit erregen, wenn sie neu und frisch sind. In diesem Fall feuern die Neuronen heftig, weil sie damit beschäftigt sind, sich das Bild vors geistige Auge zu rufen. Wenn Sie also Ihren Mitarbeitern sagen: „Vor uns liegt noch ein weiter Weg“, werden diese nur müde gähnen. Diese Formulierung haben sie schon oft gehört. Es handelt sich um eine kraftlose Metapher. Sie löst keine Bilder mehr im Kopf aus, weil unser Gehirn sofort die abstrakte Aussage dahinter abrufft. Wenn Sie aber sagen: „Vor uns liegt eine Straße voller Schlaglöcher — so weit wie von Berlin nach Moskau“ — erreichen Sie die Fantasie Ihrer Zuhörer. Es lohnt sich also, Ihre Texte an der „Bergpredigt“ zu schulen.

Was Sie daraus lernen können, in Kürze:

- Wenn wir über abstrakte Dinge sprechen, wählen wir oft Metaphern.
- Metaphern helfen uns, Abstraktes zu verstehen.
- Nur frische, neue Metaphern regen die Fantasie der Zuhörer an und rufen in ihrem Gehirn ein Bild hervor.
- Manager können ihre Sprache an den metaphorreichen Formulierungen der Bibel schulen

Bilder erzeugen beim Zuhörer

Machen Sie mit mir jetzt einen kleinen Selbstversuch und lesen Sie bitte zunächst folgende Texte:

„Sein Blick ist vom Vorübergehn der Stäbe so müd geworden, dass er nichts mehr hält. Ihm ist, als ob es tausend Stäbe gäbe und hinter tausend Stäben keine Welt.

Der weiche Gang geschmeidig starker Schritte, der sich im allerkleinsten Kreise dreht, ist wie ein Tanz von Kraft um eine Mitte, in der betäubt ein großer Wille steht.

Nur manchmal schiebt der Vorhang der Pupille sich lautlos auf—. Dann geht ein Bild hinein, geht durch der Glieder angespannte Stille – und hört im Herzen auf zu sein.“

(Rainer Maria Rilke: „Der Panther“)

Nun jenes: „Da sah der getreue Johannes, dass es nicht mehr zu ändern war, und suchte mit schwerem Herzen und vielem Seufzen aus dem großen Bund den Schlüssel heraus. Als er die Tür geöffnet hatte, trat er zuerst hinein und dachte, er wolle das Bildnis bedecken, dass es der König vor ihm nicht sähe. Aber was half das? Der König stellte sich auf die Fußspitzen und sah ihm über die Schulter. Und als er das Bildnis der Jungfrau erblickte, das so herrlich war und von Gold und Edelsteinen glänzte, da fiel er ohnmächtig zur Erde nieder“ (aus Grimms Märchen'. „Der getreue Johannes“).

Und nun dies: „Arbeitsfreude: von kulturell vermittelten Vorstellungen über den Sinnbezug der Arbeit geformter Begriff.

Dient Arbeit der Sicherung der materiellen Existenz, resultiert Arbeitsfreude aus der materiellen Entlohnung; dient Arbeit der individuellen und sozialen Entfaltung, hat Arbeitsfreude eine umfassendere Bedeutung“ (aus Gablers Wirtschaftslexikon}.

Zum Schluss dies: „Kohlenstoff (von altgerm. kolo = „Kohle“), Symbol C (von lat. carbo „Holzkohle“, latinisiert carbonium) ist ein chemisches Element der 4. Hauptgruppe. Es kommt in der Natur sowohl

in reiner (gediegener) Form als auch chemisch gebunden vor. Aufgrund seiner besonderen Elektronenkonfiguration (halbgefüllte L-Schale) besitzt es die Fähigkeit zur Bildung von komplexen Molekülen und weist von allen chemischen Elementen die größte Vielfalt an chemischen Verbindungen auf. Kohlenstoffverbindungen bilden die molekulare Grundlage allen irdischen Lebens" (aus Wikipedia: „Kohlenstoff“).

Was spielte sich beim Lesen der jeweiligen Abschnitte in Ihrem Kopf ab? Vermutlich wird Rilkes Gedicht eine Fülle von Bildern hervorgerufen haben. Ihnen stand vor Augen, wie der geschmeidige Panther in seinem Käfig im Kreise wandert. Sie spürten die gefesselte Kraft des Tieres. In der zweiten Passage sahen Sie einen großen Schlüsselbund vor sich; einen König mit Krone auf dem Kopf, der sich auf die Zehenspitzen stellt; das Gemälde einer Jungfrau (Wie sehen Jungfrauen in Ihrer Vorstellung aus?), die mit Gold und Edelsteinen behängt ist. Und beim dritten Text? Sicherlich wissen Sie mit dem Begriff Arbeitsfreude etwas anzufangen, vielleicht haben Sie sich sogar mit etwas Mühe Arbeitsfreude vorgestellt. Haben Sie an lachende, gut gekleidete junge Menschen gedacht, wie sie auf den Fotos der Unternehmensbroschüren stets zu sehen sind? Schließlich beim vierten Abschnitt? Hier dürfte Ihre Vorstellungskraft ausgesetzt haben. Sie fühlten sich vielleicht an Ihren Chemieunterricht erinnert – aber der Lexikoneintrag ruft bei den meisten Menschen keinen Eintrag in ihrem Bildgedächtnis ab.

Der Hirnforscher Ernst Pöppel unterscheidet entsprechend zwei Arten des Lesens. Das eine ist die begriffsorientierte, das

andere die bildorientierte. Die begriffsorientierte spricht nur die Sprachareale in der linken Gehirnhälfte an. Sie kümmert sich stark um Syntax und Struktur und basiert hauptsächlich auf den abstrakten Begriffen, die in unserem mentalen Lexikon abgespeichert sind. Enzyklopädie-Einträge, Fachartikel, wissenschaftliche Bücher lesen wir vorwiegend begriffsorientiert. Pöppel erläutert dazu: „Das Ergebnis des Lesens wird in einen rationalen Zusammenhang gestellt, und das Lesen trägt bei zur Erweiterung des expliziten Wissens, das sprachlich verfügbar ist.“

Die bildorientierte Art des Lesens bezieht hingegen die rechte Hemisphäre mit ein. Geschichten, Romane und Gedichte lesen wir auf diese Weise. Dazu sagt Ernst Pöppel: „Es entstehen mit der ersten Zeile Bilder in uns, und es entfaltet sich über den Vorgang des Lesens eine Geschichte [...] sodass das bildorientierte Lesen sehr viel individueller ist.“ Inhalte, die uns durch bildorientierte Sprache nähergebracht werden, bleiben fester im Gedächtnis verankert. Wir greifen dabei auf Prototypen zurück, die wir alle abgespeichert haben. Wenn wir an den König denken, der in Grimms Märchen dem getreuen Johannes über die Schulter blickt, sehen fast alle Menschen unseres Kulturkreises einen kleinen, molligen Mann mit einer Krone auf dem Kopf. Genau so haben Könige im Märchen auszusehen. Diese Vorstellung von einem König kommt uns selbst dann als Erstes in den Sinn, wenn wir von König Harald V. von Norwegen hören, der weder klein noch dick ist und keine Krone auf dem Haupt trägt.

Denken geschieht in Bildern

Informationen, die wir in einer bildorientierten Sprache vermittelt bekommen, können wir uns nicht nur besser merken. Sie hilft uns auch, das beschriebene Problem besser zu verstehen, und sie führt dazu, dass wir Fragen zum Inhalt korrekter beantworten. Eine bildorientierte Sprache wirkt wie ein dreidimensionales Modell einer Stadt. Sie sehen die Häuserschluchten, Sie sehen die Gebäude aufragen, Sie sehen die Ampeln und Fußgängerüberwege vor sich. In Experimenten können Wissenschaftler nachweisen, dass viele Menschen sich mit dreidimensionalen Modellen besser in

einer Stadt zurechtfinden als mit einem zweidimensionalen, abstrakten Stadtplan. Der renommierte Hirnforscher Antonio R. Damasio behauptet sogar, Denken vollziehe sich weitgehend in Bildern; Vorstellungsbilder machten den Hauptinhalt unserer Gedanken aus. „Die meisten Wörter, die wir beim inneren Sprechen verwenden, bevor wir einen Satz sagen oder schreiben, existieren in unserem Bewusstsein als akustische und visuelle Bilder. Würden sie nicht zu Vorstellungsbildern – und wenn auch nur von flüchtigster Art – dann wären sie nichts, was wir wissen könnten“, schreibt er in seinem Buch Descartes' Irrtum. Denken wäre dann so etwas wie ein Stummfilm im Kopf, zu dem wir die Worte finden müssen. Wer also wirkungsvoll sprechen oder schreiben will, muss Bilder im Kopf seines Publikums erzeugen.

„Erfolgreiche Consultingprojekte im Business Continuity- und Disaster Recovery-Bereich benötigen Management Attention. Dank der Kombination von Onsite-Aktivitäten (workshop-basiert) und Offsite-Aktivitäten kann die vom Management zu leistende zeitliche Projektmitarbeit auf ein Minimum reduziert werden.“ Sind Sie über diesen Satz gestolpert? So versucht eine Unternehmensberatung Kunden zu gewinnen. Sicher ist, dass dieser Text nicht die „Attention“ erhalten wird, um die er sich bemüht. Die Leser können sich nämlich nichts unter all dem vorstellen, was dort beschrieben wird. „Stellen Sie sich vor, Ihr Server bricht zusammen und alle Daten sind verschwunden. Oder Ihre Fabrikhalle brennt ab. Auf solche Situationen sollte das Management eines Unternehmens vorbereitet sein. Wir beraten Sie, wie Sie Vorsorgen können, damit in diesen Ausnahmesituationen Ihre Mitarbeiter weiterarbeiten können. Dabei vergeuden wir nicht Ihre Zeit. Zum einen setzen wir uns bei Ihnen in Ihren Räumen zusammen und erstellen gemeinsam Notfallpläne. Zum anderen erarbeiten wir bei uns Ideen, die wir Ihnen danach in einer Präsentation vorstellen.“ So könnte der Text lauten, wenn sich die Leser etwas darunter vorstellen sollen.

Beispiele und anschauliche Schilderungen von dem, was Sie tun und über was Sie reden, lassen in den Köpfen Ihres Publikums die Neuronen feuern.

Was Sie daraus lernen können, in Kürze:

- Es gibt bildorientierte und begriffsorientierte Sprache.
- Bildorientierte Sprache erleichtert uns das Denken. Wir können uns den Inhalt besser merken.
- Versuchen Sie, mit Ihren Worten Bilder im Kopf der Zuhörer entstehen zu lassen. Sie tun dies, indem Sie konkret schildern, um was es geht, und dazu Beispiele bringen.

Geschichten erzählen

Geschichten graben sich beim Zuhörer viel stärker ein, als magere Fakten. Markus Reiter führt in seinem Buch Klardeutsch aus, warum dies so ist. Und erklärt, wie die Geschichten aufgebaut sein sollten:

... Zu Beginn meiner Seminare erzähle ich den Teilnehmern oft eine Geschichte. Es handelt sich um eine Erfindung von Henri Nannen, dem verstorbenen Herausgeber des Magazins Stern. Nannen selbst erzählte sie seinen Redakteuren, um ihnen klarzumachen, was eine gute Story in seiner Zeitschrift ausmache. Frei zusammengefasst lautet sie ungefähr so: Onkel Herbert und Tante Helga gehen am Donnerstag zum Kiosk und kaufen sich dort die neueste Ausgabe des Stern. Zu Hause angekommen zieht Onkel Herbert die Straßenschuhe aus, schlüpft in seine Puschen und begibt sich ins Wohnzimmer. Dort legt er sich auf die Chaiselongue und blättert im Stern. Tante Helga begibt sich derweil in die Küche, bindet sich eine Schürze um und macht sich an den Abwasch. Nachdem Onkel Herbert die erste Story gelesen hat, ruft er in die Küche: „Helga, stell dir vor: Wenn das mit der Klimakatastrophe so weitergeht, wird Frankfurt in 40 Jahren an der Nordsee liegen!“ Dieser eine Satz, die Quintessenz des Artikels, ist der Küchenzuruf. Die Regel lautet: Jede Rede, jeder Artikel, jeder Text muss einen Küchenzuruf haben. Autoren und Redner müssen stets in der Lage sein, was immer sie sagen wollen, in ein oder zwei Sätze zusammenzufassen.

Wenn ich Monate oder Jahre später Teilnehmer der Seminare wiedertreffe, erzählen sie mir oft, dass ihnen besonders der Küchenzuruf in Erinnerung geblieben ist. Warum ist das so? Und warum geschieht das nicht, wenn ich stattdessen in nüchternen Worten mitteile, dass jeder Text und jede Rede eine zentrale Botschaft benötigt. Nun, warum haben mehr Menschen etwas über den gotischen Kathedralenbau durch die Lektüre von Ken Follets Roman Die Säulen der Erde gelernt als durch das Studium eines architekturhistorischen Fachbuches? Warum lesen wir überhaupt Romane? Warum haben sich Menschen seit Urzeiten Geschichten über ihre Götter und Helden erzählt? Weil Menschen Geschichten lieben. Und weil Geschichten unser Denken und unsere Entscheidungen beeinflussen. Die beiden US-Psychologen Nancy Pennington und Reid Hastie haben die Entscheidungen von Schöffen und Richtern in Strafprozessen untersucht. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass die Juroren die ihnen präsentierten Indizien zu Geschichten verbanden, auf deren Grundlage sie urteilten. Das geschah auch dann, wenn ihnen die Indizien in willkürlicher Reihenfolge präsentiert wurden. Die Juroren neigten bei ihren Entscheidungen im Übrigen jener Seite zu, die ihnen eine überzeugende Geschichte lieferte, statt nur auf die Kraft der Indizien zu vertrauen. Offensichtlich, so die Psychologen, helfen Geschichten dabei, den nackten Fakten einen Sinn zu verleihen.

Geschichten erlauben es uns, uns in fremde Situationen zu versetzen. Wir erleben, leiden und fühlen mit, was uns erzählt wird. Haben Sie schon einmal ein Kind beobachtet, dem eine Gutenachtgeschichte vorgelesen wird? Bei spannenden Geschichten erleben die Kinder die Handlung geradezu körperlich mit. Dies geht so weit, dass sie bei aufregenden Stellen physiologische Reaktionen zeigen, also zum Beispiel eine Gänsehaut bekommen oder erschrecken. Geschichten haben auch für Erwachsene eine hohe Suggestionskraft. Manche fühlen wir so stark mit, dass wir zum Schluss nicht mehr zwischen Wahrheit und Erfindung unterscheiden können.

Erfundene Erlebnisse

Versuchspersonen, denen erfundene, aber plausible Geschichten aus ihrer Kindheit erzählt wurden, konnten nach einiger Zeit nicht mehr unterscheiden, ob sie das Erzählte wirklich erlebt hatten oder nicht. Offenbar sind Geschichten in der Lage, sich in unserem episodischen Gedächtnis einzunisten — ganz so wie echte autobiografische Erlebnisse. Die Überzeugung dass es sich bei den Erfindungen um eigene Erlebnisse handelt, steigt übrigens, je öfter die Versuchspersonen die Geschichte hören.

Dieser Effekt hat damit zu tun, dass unser Gedächtnis vielfach Schwierigkeiten hat, seinen Erinnerungen eine Quelle zuzuordnen. Schwarze Rhetorik und schwarze PR arbeiten genau damit. Nehmen wir an, ein windiger Typ erzählt Ihnen eine Geschichte, der zufolge eine bestimmte Firma mit unsauberen Methoden arbeitet. Sie sind überrascht, weil Sie das gerade von diesem Unternehmen nie gedacht hätten. Da Sie die Quelle der Information, den windigen Typ, nicht für ganz koscher halten, tun Sie den Bericht zunächst als ein böses Gerücht ab. Wenn einige Monate später in einer Unterhaltung die Rede auf jene Firma kommt, sind Sie dennoch geneigt, die kompromittierende Geschichte weiterzuerzählen – weil Sie sie nicht mehr einer bestimmten Quelle zuordnen können. Die Wahrscheinlichkeit aber, dass Sie sich an die Geschichte selbst erinnern, ist groß, da neue, uns überraschende Informationen besonders gut im Gedächtnis haften bleiben.

Der Neurobiologe Larry Cahill, Professor an der University of California in Irvine, konnte mit seinem Team in einer Studie zeigen, dass emotional ansprechende Geschichten dafür sorgen, dass Menschen sich besser an Fakten erinnern können. Versuchspersonen wurde eine emotional neutrale und eine emotional aufgeladene kurze Geschichte vorgelesen. Die neutrale Geschichte lautete wie folgt (zitiert nach Spitzer 2007):

„Ein Junge fährt mit seiner Mutter durch die Stadt, um den Vater zu besuchen, der im Krankenhaus arbeitet. Dort zeigt man dem Jungen eine Reihe medizinischer Behandlungsverfahren.“

Die emotionale Geschichte las sich folgendermaßen (ebd.):

„Ein Junge fährt mit seiner Mutter durch die Stadt und wird bei einem Autounfall schwer verletzt. Er wird rasch in die Klinik gebracht, wo eine Reihe medizinischer Behandlungsverfahren durchgeführt werden.“

Die Teilnehmer erhielten danach Informationen über einige Behandlungsmethoden. Nach einer Woche wurden die Probanden erneut befragt. Das Ergebnis: An die Fakten, die im Zusammenhang mit einer emotionalen Geschichte präsentiert wurden, konnten sie sich wesentlich besser erinnern. Cahill vermutet dafür zwei Ursachen: Zum einen führe die emotionale Geschichte zur Ausschüttung bestimmter Stresshormone (Adrenalin und Noradrenalin), die die Behaltensleistung verbessern. Zum Zweiten aktiviert diese Geschichte unsere inzwischen altbekannte Amygdala, den Teil des limbischen Systems, der ebenfalls mit der Stressverarbeitung beschäftigt ist. Selbst eine milde Form von Stress (so richtig atemraubend ist die Geschichte ja eigentlich nicht) gräbt offenbar Erfahrungen stärker in unser Gedächtnis ein.

Widerstehen Sie der Versuchung, stets durch angsteinflößende Geschichten die Wirkung Ihrer Aussage zu erhöhen. In der Tat lernen wir Lektionen, die wir mit Angst verbinden, besser. Angst ist eine gesunde Reaktion unserer Psyche. Sie führt zu zwei Optionen: kämpfen oder fliehen. Überlegen Sie sich dennoch genau, ob Ihre Zuhörer Ihre Botschaft mit Angstgefühlen in Verbindung bringen sollen.

Spiegelneuronen – wie wir Geschichten miterleben

Warum erleben wir Geschichten in unserem Gehirn mit? Verantwortlich dafür sind die sogenannten Spiegelneuronen. Entdeckt wurden sie in einem Versuchslabor in Parma. Eigentlich wollten die italienischen Neurophysiologen Vittorio Gallese und Giacomo Rizzolatti im Jahre 1991 nur testen, wie das Gehirn eines Makaken arbeitet, wenn das Tier nach einer NUSS greift. Mit Elektroden zapften sie

einzelne Hirnzellen an und untersuchten ihre Reaktion. Eines Tages saß Rizzolatti in seinem Labor und griff selbst nach einer NUSS, während ihn der Affe beobachtete. Zu seiner Überraschung stellte er fest, dass dabei im Gehirn des Affen Neuronen feuerten — und zwar so, als ob das Tier selbst nach der NUSS gegriffen hätte. Offenbar gibt es ein neuronales Netzwerk im Gehirn, das uns Handlungen miterleben lässt, die wir nur beobachten. Dies sind die Spiegelneuronen. Spätere Forschungen deuten daraufhin, dass diese sogar bei Handlungen aktiv werden, von denen wir nur hören oder von denen wir lesen. Einige Studien lassen darauf schließen, dass sich im Gehirn das Zentrum für die Spiegelneuronen und das für die Sprachproduktion zuständige Broca-Areal überschneiden. Der Mechanismus könnte, so vermuten Wissenschaftler, folgenden Sinn haben: Spiegelneuronen dienen dazu, dass wir das Verhalten anderer Menschen verstehen und vorausahnen können, wie sie handeln werden. Im Gehirn der Meerkatzen in Rizzolattis Experiment feuerten die Spiegelneuronen nicht nur, wenn das Tier sah, wie jemand anderes tatsächlich nach einer NUSS griff. Sie wurden bereits aktiv, wenn es nur den Anfang der Bewegung wahrnahm. Der Affe konnte sich also vorstellen, wie der Griff nach der NUSS bei einem anderen Wesen aussieht und welche Folgen er hat. Die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen, verschafft zweifellos einen evolutionären Vorteil beim Überleben. Sie erleichtert zudem den sozialen Umgang in Gruppen.

Die Sprache ist gleichsam eine Fortsetzung dieser Fähigkeit. „Die Sprache versetzt uns in die Lage, Spiegelbilder unserer Vorstellungen im anderen wachzurufen und dadurch gegenseitiges Verstehen zu erzeugen. Dies bedeutet, dass die Sprache über ein erhebliches intuitives und suggestives Potenzial verfügt“, schreibt der Neurobiologe Joachim Bauer, Professor für Psychiatrie an der Universität Freiburg. „Die Beziehung der Sprache zu Handlungsvorstellungen zeigt sich auch daran, dass sie Handlungsersatz sein kann. Sprache transportiert verstecktes Handlungspotenzial, dessen dynamische Kraft häufig spürbar wird.“

Nehmen wir an, ich erzähle Ihnen, wie ich letzte Woche Toskanische Tomaten-Brotssuppe zubereitet habe (Pappa al Pomodoro, eine meiner Lieblingssuppen – das Rezept finden Sie im Internet). Sie könnten diese Suppe nachkochen (es ist ganz einfach). Sie können sich aber auch nur vorstellen, wie Sie diese Suppe nachkochen. Am Schluss werden Sie ein schmackhaftes Gericht vor Augen haben. Ich habe für meinen Bericht zwei Möglichkeiten: Zum einen kann ich Ihnen das Rezept in dürren Worten liefern. Dank Ihrer Fantasie werden Sie in der Lage sein, sich die einzelnen Arbeitsschritte vorzustellen. Zum anderen kann ich aber die Zubereitung in eine flotte Geschichte verpacken, die ich Ihnen mit Verve erzähle (man ist versucht zu sagen: serviere). Diese Geschichte werden Sie sich besser merken können – und es wird Ihnen in drei, vier Tagen eher gelingen, die Suppe nachzukochen.

Die Kraft einer guten Geschichte beweist der vermutlich größte Marketingerfolg auf dem Getränkemarkt seit Coca-Cola: die Bionade. Auf seiner Internet-Seite präsentiert sich das Unternehmen zum Zeitpunkt der Arbeit an diesem Buch leider in staubtrockenen Worten. „Der Erfinder von BIONADE und Inhaber des weltweiten BIONADE-Patents ist Diplom-Braumeister Dieter Leipold. Sein innovatives biotechnologisches Know-how hat die Entwicklung und Herstellung von BIONADE möglich gemacht“, heißt es dort. Diese blutleere Darstellung verschweigt, was den Erfolg des Getränks wirklich ausmacht — nämlich seine Geschichte: Eine kleine Brauerei in der Rhön steht kurz vor der Pleite. Ein alter Braumeister probiert in der Küche tagein, tagaus Rezepte für ein neues Erfrischungsgetränk aus. Rückschlag folgt auf Rückschlag. Verzweiflung macht sich breit. Als das Getränk endlich entwickelt ist, glaubt keiner an seinen Erfolg. Doch mit Mut und Ideen setzt sich die Bionade auf dem Markt durch und macht schließlich sogar den Softdrink-Riesen Coca-Cola neidisch. Eine genaue Recherche ergibt vermutlich, dass dies keine 100-prozentig korrekte Wiedergabe der Firmenentwicklung ist. Aber es ist die Geschichte, wie ich sie selbst zum ersten Mal gehört habe. Seitdem hatte ich das Gefühl, jedes Mal, wenn ich eine Bionade trinke, einem Konzern wie Coca-Cola

eins ausgewischt zu haben. Inzwischen gehört Bionade zum Oetker-Konzern. Nicht irgendeine Floskel vom „innovativen biotechnologischen Know-how“ ist mir in Erinnerung geblieben, sondern die Schöpfungsgeschichte, vielleicht auch Legende, der Bionade.

Als Reporter der Zeitschrift Reader's Digest habe ich gelernt, wie bedeutsam Geschichten sind. In unserer Redaktion galt der Grundsatz, dass wir dem Leser nichts berichten, sondern es ihm erzählen. Wenn ich zum Beispiel einen Artikel darüber schreiben sollte, wie hilfreich Krafttraining bei Rückenbeschwerden ist, musste ich jemanden finden, bei dem es so war. „Ich hatte jahrelang Rückenschmerzen“, musste diese (reale!) Person mir dann mitteilen. „Eines Tages sagte mir mein Arzt: ‚Sie sollten Krafttraining in einem Fitnessstudio betreiben.‘ Zunächst war ich zögerlich, weil ich dachte: ‚Ich soll in ein Fitnessstudio gehen, wo all diese Muskelprotze trainieren?‘ Aber dann wurden die Beschwerden immer schlimmer und ich entschloss mich doch. Seit ich dort trainiere, geht es mir viel besser.“ Erst die Geschichte eines Menschen, so die Philosophie von Reader's Digest, macht die Behauptung glaubwürdig.

Organisationspsychologen haben herausgefunden, dass Geschichten in Unternehmen dazu dienen, Werthaltungen und Wissen zu vermitteln. In gut funktionierenden Firmen erzählen sich die Mitarbeiter mehr und öfter Geschichten als in schlecht funktionierenden. Die Organisationspsychologin Karin Thier schreibt dazu: „Geschichten sind also eine Art Landkarte des sozialen Lebens in Unternehmen. Dabei vermitteln sie auf eine einfache und nachvollziehbare Weise, wie zwischenmenschliche Dinge innerhalb einer Organisation gehandhabt werden.“

Geschichten, die in der Rhetorik besonders gut funktionieren, haben einige wichtige Eigenschaften. Erstens handelt es sich um Heldengeschichten. Zweitens müssen diese Helden einen Widerstand überwinden und drittens hat der Held zum Schluss Erfolg. Wenn Sie sich einmal die großen Geschichten der Welt genauer ansehen, werden Sie feststellen, dass sehr viele von ihnen nach diesem Muster funktionieren. Das fängt bei den Mythen der Völker an. Der amerikanische Mythenforscher Joseph Campbell hat sie untersucht und damit ein archetypisches Muster entdeckt: die zwölf Stationen der Heldenreise. Sie lässt sich sehr gut an Homers Odyssee nachvollziehen und reicht vom Ruf des Abenteurers bis zum Herrn über zwei Welten. Sie werden dieses Muster in der Nibelungen-Sage ebenso wiederfinden wie in Hollywoodfilmen (Star Wars zum Beispiel), bei Harry Potter, in den Märchen der Gebrüder Grimm und den nationalen Geschichtsinterpretationen. Sie müssen die genauen Stationen für Ihre alltägliche Rhetorik nicht im Detail kennen, sollten sich aber über das generelle Muster im Klaren sein: eben den Helden, der den inneren und äußeren Widerständen trotz und am Ende Erfolg hat. Sogar Niederlagen lassen sich in diesem System als Erfolg umdeuten. Die Serben unterlagen 1389 bei der Schlacht auf dem Amselfeld den osmanischen Eroberern. Dennoch wertet das serbische Geschichtsverständnis diese Schlacht bis heute als moralischen Sieg.

Schauen Sie sich die beiden erwähnten Geschichten über Bionade und den Erfolg eines Fitnessstudiobesuchs einmal unter diesem Aspekt an: Am Anfang steht die Herausforderung an einen Helden, nämlich eine Brauerei vor der Pleite oder ein Mensch, der unter Rückenschmerzen leidet. Der Held trifft auf Widerstände. Entweder äußere, also zum einen Menschen, die die Idee, Limonade zu brauen, für idiotisch halten, zum anderen technische Schwierigkeiten. Oder innere, zum Beispiel die Unlust, sich in einem Fitnessstudio zu quälen. Die Helden überwinden diese Widerstände und stehen zum Schluss als Sieger da – als erfolgreicher Softdrink-Hersteller oder als von Rückenschmerzen Geheilte.

Sie sehen: Überall stecken Heldengeschichten, die sie erzählen können. Stöbern Sie einmal in Ihrem Unternehmen und seiner Geschichte. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern. Sie werden unzähliges Material finden, aus dem Sie lehrreiche Geschichten für Ihre Reden und Präsentationen bauen können. Sie können zum Beispiel erzählen, wie Ihre Firma ein Problem gelöst hat, das zunächst

unlösbar erschien. Oder wie Sie selbst sich überzeugten, dass die Dienstleistung oder das Produkt, das Sie verkaufen, gut ist. Wichtig ist dabei, dass die Erfolge nicht störungsfrei — das heißt ohne Widerstände — errungen wurden. Viele sogenannte Gase Studies funktionieren nach diesem Prinzip: „Problem taucht auf — meine Firma kommt mit tollem Produkt – Produkt wird gekauft – alle Probleme sind gelöst.“ In Wirklichkeit ist es nie so, und Ihre Kunden wissen das. Heldengeschichten werden erst glaubwürdig, wenn der Held im Widerstand gegen missliche Umstände gestählt wurde. Stören Sie sich dabei nicht an dem Wort „Held“. Im Deutschen ist dieser Begriff stark ideologisch aufgeladen. Orientieren Sie sich lieber am amerikanischen „hero“ – an einem Menschen, der Widerstände überwindet und Außergewöhnliches leistet. Vor allem aber gilt: Berichten Sie nicht, sondern erzählen Sie. Lassen Sie Ihre Zuhörer miterleben, wie etwas gelungen ist – oder wie Sie aus einer Niederlage gelernt haben. Die amerikanischen Drehbuchautoren lernen als Erstes die Regel: „Show, don't tell!“ Man könnte sie übersetzen mit: Mach es anschaulich, beschreibe es nicht nur! Ein geradezu schulbuchmäßiges Beispiel für diese Methode lieferte Barack Obama in seiner Rede, die er am Abend seines Wahlsieges am 4. November 2008 vor begeisterten Anhängern in Chicago hielt. Obama wollte deutlich machen, welch gewaltiger Wandel sich in den letzten 100 Jahren in den Vereinigten Staaten vollzogen hat mit Blick auf die Rassenfrage – nämlich von der Sklaverei über die Bürgerrechtsbewegung bis zur Wahl eines farbigen US-Präsidenten. Der gerade gewählte Präsident verzichtete jedoch auf dröge Geschichtslektionen, etwa „1863 wurde die Sklaverei in den Südstaaten abgeschafft. Dann kamen der Erste und der Zweite Weltkrieg, es folgten die Bürgerrechtsbewegung und die Ermordung von Martin Luther King am 4. April 1968“ und so weiter und so weiter. Vielmehr verpackte Obama die Zeitläufte in eine sehr persönliche Geschichte. Das hört sich dann so an: „In diesen Wahlen geschah vieles zum ersten Mal und viele Geschichten passierten, die man sich noch in den kommenden Generationen erzählen wird. Eine davon kommt mir heute Nacht in den Sinn, von einer Frau, die ihre Stimme heute in Atlanta abgegeben hat. Sie unterscheidet sich kaum von den Millionen Menschen, die heute in der Schlange standen, um sich bei dieser Wahl Gehör zu verschaffen. Bis auf eine Ausnahme: Ann Nixon Cooper ist 106 Jahre alt. Sie wurde kaum eine Generation nach dem Ende der Sklaverei geboren, zu einer Zeit, in der keine Autos auf den Straßen fahren und keine Flugzeuge am Himmel waren. Als jemand wie sie aus zwei Gründen nicht wählen durfte: Weil sie eine Frau war und wegen ihrer Hautfarbe. Und heute Nacht denke ich an all das, was sie in ihrem Jahrhundert in Amerika erlebt hat – die Verzweiflung und die Hoffnungen, die Kämpfe und den Fortschritt. Die Zeiten, in denen uns gesagt wurde, dass wir es nicht schaffen, und die Menschen, die an den amerikanischen Traum geglaubt haben: Yes, we can. Als die Stimmen der Frauen zum Schweigen und ihre Hoffnungen beiseitegeschoben wurden, hat sie durchgestanden, um zu erleben, wie Frauen aufstanden, das Wort ergriffen und schließlich wählen gingen. Yes, we can.

Als sich Hoffnungslosigkeit und die Depression über das Land legten, hat sie eine Nation erlebt, die ihre eigene Angst überwunden hat, mit dem New Deal, neue Jobs und einer neuen gemeinsamen Bestimmung. Yes, we can.

Als Bomben auf unsere Stützpunkte fielen und die Welt von der Tyrannei bedroht war, wurde sie zur Zeugin einer Generation, die zu neuer Größe aufstieg und die Demokratie rettete. Yes, we can. Sie war da in den Bussen von Montgomery, im Angesicht der Wasserwerfer von Birmingham, an der Brücke in Selma und als ein Prediger aus Atlanta den Menschen „We shall overcome“ verkündete. Yes, we can.

Ein Mann hat den Mond betreten, eine Mauer in Berlin stürzte ein und die Welt wurde durch unsere Wissenschaft und Vorstellungskraft vernetzt.

Und in diesem Jahr, bei diesen Wahlen, hat sie mit ihrem Finger den Bildschirm berührt und ihre Stimme abgegeben. Denn nach 106 Jahren in Amerika, nach den höchsten Höhen und den tiefsten Tiefen, weiß sie genau, wie Amerika sich verändern kann. Yes, we can.

Amerika, wir sind so weit gekommen. Wir haben so viel gesehen. Aber es bleibt noch immer so viel zu tun. Lasst uns deshalb heute Nacht uns selbst die Frage stellen: Wenn unsere Kinder bis ins nächste Jahrhundert leben, wenn meine Töchter so alt werden wie Ann Nixon Cooper – welchen Wandel werden sie dann gesehen haben? Welchen Fortschritt werden wir dann gemacht haben? Jetzt ist unsere Chance, auf diese Herausforderung zu antworten. Jetzt ist unsere Stunde."

Geschickter, wie es hier Obama macht, ist es kaum möglich, Geschichte, Geschichten und eine Botschaft zu verknüpfen.

Anekdoten aus dem Leben

Als Journalist musste ich schon viele Porträts schreiben. Ein gutes Porträt lebt von den Anekdoten, in denen die prägenden Charaktereigenschaften eines Menschen zum Ausdruck kommen. Wenn ich mich mit dem Satz begnüge: „Jens Kraftmeier erwies sich in zahlreichen Situationen als innovationsfreudiger und entscheidungsstarker Manager“, werden sich die meisten Menschen langweilen und nicht viel über Jens Kraftmeier erfahren haben. Ich brauche also eine Anekdote, eine Geschichte über eine Situation, in der sich Jens Kraftmeier als innovationsfreudig und entscheidungsstark erwies. „Als Jens Kraftmeier den Schreinerbetrieb seines Vaters übernahm, hatte der vier Mitarbeiter. Drei davon standen kurz vor der Rente. Die Maschinen stammten aus dem letzten Jahrhundert. Aber Jens Kraftmeier hatte beobachtet, dass in den Kirchen die hölzernen Heiligenbildnisse in schlechtem Zustand waren. Er wusste: Das ist ein riesiger Markt. Also schrieb er drei Tage bis in die Nacht an einem Businessplan, zog sich am vierten seinen einzigen Anzug an, klemmte sich die Aktentasche mit dem Businessplan unter den Arm und fragte bei der örtlichen Sparkasse nach einem Kredit über eine Million Mark. Die weigerte sich. Über Wochen schwebte die Pleite über dem kleinen Schreinerbetrieb. Kraftmeier reiste durch halb Deutschland auf der Suche nach Finanziers. Er muss ziemlich überzeugend gewesen sein, denn er bekam das Geld.“ Können Sie sich jetzt vorstellen, was für ein Mensch Jens Kraftmeier ist? Sie werden übrigens bemerken, dass viele Porträts von Unternehmern in Zeitschriften und Zeitungen sich an das Muster der Heldengeschichte anlehnen.

Bei meinen Recherchen als Journalist wie bei meinen Rhetorik-Trainings stoße ich oft auf ein Problem: Vielen Gesprächspartnern fällt es schwer, auf Anheb passende Geschichten und Anekdoten zu finden. Das gilt besonders für Manager. Sie haben verinnerlicht, auf abstrakte und blutleere Weise über ihre Arbeit zu sprechen. In angelsächsischen Ländern ist dies übrigens anders. Dort haben Führungskräfte gelernt, Geschichten und persönliche Erlebnisse bewusst als rhetorisches Mittel einzusetzen.

Selbstverständlich erleben auch deutsche Manager Geschichten. Sie verdrängen sie nur stärker. Deshalb mein Tipp: Schaffen Sie sich ein kleines Notizbuch an, in dem Sie einen Monat lang Erlebnisse, die Ihnen widerfahren, aufschreiben. Notieren Sie darin auch Geschichten, die Ihnen andere Menschen erzählen. Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter, Ihnen ihre Erfahrungen anekdotisch zu berichten. Fragen Sie immer wieder nach: „Wie war das genau? Erzählen Sie doch einmal!“ Hören Sie bei der lockeren Runde in der Teeküche besonders gut zu. Das ist der Ort, um gute Geschichten zu erfahren – nicht die offiziellen Präsentationen im Meeting-Room. Am Ende des Monats werden Sie einen reichen Schatz an kleinen Geschichten haben. Mehr noch: Sie werden ein Gespür für das

Anekdotische in Ihrem Alltag entwickeln, das Sie auch in Zukunft mit passenden Geschichten versorgt.

Festgewachsen auf dem Klo

Je ungewöhnlicher und überraschender eine Geschichte ist, desto besser merken Menschen sie sich. Außergewöhnlich abstruse Geschichten werden selbst nach Jahren nicht vergessen. Dazu trägt bei, dass diese Berichte oft weiterverbreitet werden. Zu diesem Ergebnis kommt die kommunikationswissenschaftliche Nachrichtenwertforschung. Sie untersucht, nach welchen Kriterien (den sogenannten Nachrichtenwerten) Medien die Nachrichten auswählen.

Ungewöhnliches und Bizarres wird demnach besonders gerne verbreitet.

Weitererzählen verankert Geschichten in der Erinnerung — wobei, wie Experimente zeigen, sie beim Weitererzählen verändert und ausgeschmückt werden. Man könnte dies als das Stille-Post-Phänomen bezeichnen.

Vor einiger Zeit erschien auf Spiegel online folgende Meldung:

FESTGEWACHSEN AUF DEM KLO

„Nach einer Weile gewöhnt man sich daran“

Hingesetzt, festgewachsen, rausoperiert: Zwei Jahre soll eine Frau aus Kansas auf der Toilette gelebt haben, bis die Polizei sie samt Klobrille aus dem Haus trug. Ihre Beziehung sei normal gewesen, sie habe sich eben im Bad abgespielt, sagt ihr Freund. Jetzt ermitteln die Behörden.

Wichita: Das nennt man Sitzfleisch: Zwei Jahre lang soll eine Frau im US-Staat Kansas auf der Toilette ihres Freundes gegessen und geschlafen – kurzum gelebt – haben. Mit derzeit habe sie jedes Gefühl in den Beinen verloren, ihre Haut sei um den Sitz herum gewachsen, berichtete ihr Lebenspartner Kory M. Dennoch habe sich die 35-Jährige hartnäckig geweigert, ihr unkonventionelles Asyl zu verlassen.

Auf M.s tägliche Aufforderung, doch endlich das Bad zu verlassen, habe sie stets geantwortet:

„Vielleicht morgen.“ Der 36-Jährige erklärte in einem Telefoninterview, trotz des eigentümlichen Verhaltens seiner Freundin hätte das Paar weiterhin eine normale Beziehung geführt, die sich eben im Badezimmer abgespielt habe. Er habe seiner Freundin zu essen und zu trinken gebracht und bei Bedarf einfach das zweite Badezimmer in seinem Haus in Ness City genutzt.

Bereits am Tag nach dem Erscheinen tauchte genau diese Meldung laut Google rund 5 000-mal in irgendwelchen Weblogs und Internetforen auf. Sie erschien offenbar sehr vielen Menschen als so abstrus, dass sie sie ebenfalls veröffentlichen wollten. Vermutlich handelt es sich in dem Beispiel nicht gerade um ein Thema, in dessen Zusammenhang Sie und Ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit auftauchen wollen. Es gibt sicherlich zahlreiche sympathische, aber dennoch außergewöhnliche Geschichten, die sich gut als Geschichten für Ihre Rhetorik eignen.

Noch ein Tipp: Unser Gedächtnis speichert eigene und gehörte Geschichten am besten, wenn wir sie gleich erzählen (oder weitererzählen). Ich bemühe mich deshalb, vor jedem Seminartag ein oder zwei kleine signifikante Beobachtungen aus dem Umfeld zu machen, Miniaturgeschichten sozusagen, die ich sofort in meine Präsentation im Seminar einbaue. Das hat gleich zwei Vorteile: Erstens speichere ich die Geschichte so besser. Und zweitens stelle ich in der Präsentation einen aktuellen Bezug für die Teilnehmer her.

Direkte Rede benutzen

Ist Ihnen übrigens bei meiner Geschichte über das Fitnesstraining etwas aufgefallen in der Art, wie ich sie erzählt habe? Meine Nacherzählung enthielt wörtliche Rede. Der Linguist Neal R. Norrick von der Universität Saarbrücken hat herausgefunden, dass Menschen, die in Alltagsgesprächen Erlebnisse erzählen, meistens wörtliche Rede benutzen. Sie macht das Erzählte spannender und erleichtert es uns offenbar, uns in die verschiedenen Rollen der Agierenden hineinzudenken. Viel lernen können gute Redner von den Märchen. Sie erzählten sich die Menschen im Alltag, zur Unterhaltung, als Trost und Zuspruch und um moralische Botschaften weiterzugeben. Achten Sie einmal darauf, wie hier wörtliche Rede eingesetzt wird: „Ein Vater hatte zwei Söhne, davon war der älteste klug und geschickt, und wusste sich in alles wohl zu schicken. Der jüngste aber war dumm, konnte nichts begreifen und lernen, und wenn ihn die Leute sahen, sprachen sie: ‚Mit dem wird der Vater noch seine Last haben!‘ Wenn nun etwas zu tun war, so musste es der älteste allzeit ausrichten; hieß ihn aber der Vater . noch spät oder gar in der Nacht etwas holen, und der Weg ging dabei über den Kirchhof oder sonst einen schaurigen Ort, so antwortete er wohl: ‚Ach nein, Vater, ich gehe nicht dahin, es gruselt mir!‘ Denn er fürchtete sich. Oder wenn abends beim Feuer Geschichten erzählt wurden, wobei einem die Haut schaudert, so sprachen die Zuhörer manchmal: ‚Ach, es gruselt mir!‘ Der jüngste saß in einer Ecke und hörte das mit an und konnte nicht begreifen, was es heißen sollte. ‚Immer sagen sie, es gruselt mir, es gruselt mir! Mir gruselt's nicht. Das wird wohl eine Kunst sein, von der ich auch nichts verstehe.‘“ Versuchen Sie einmal, sich die Redepassagen sämtlich in indirekter Rede vorzustellen. Die Zeilen verlieren sogleich an Anschaulichkeit. Auch wenn es sich am Anfang vielleicht etwas komisch anhört in Ihren Ohren: Scheuen Sie sich nicht, die Methode der wörtlichen Zitate in Ihren Reden und Präsentationen hin und wieder zu übernehmen.

Was Sie daraus lernen können, in Kürze:

- Menschen merken sich Botschaften und Fakten besser, wenn sie in Geschichten verpackt werden.
- Geschichten erlauben es den Zuhörern aufgrund der Spiegelneuronen, mitzufühlen und so besser zu verstehen.
- Geschichten werden intuitiv verstanden. Ihre Botschaft verankert sich im episodischen Gedächtnis.
- Menschen lernen am besten aus der Verallgemeinerung von Beispielen und Geschichten.
- Abstrakte Aussagen müssen durch Beispiele anschaulich gemacht werden.
- Die klassische Geschichte handelt von einem Helden, der gegen Widerstände zum Erfolg gelangt.
- An witzige und ungewöhnliche Geschichten erinnern sich Menschen besonders gut (Ausbruch aus dem Alltäglichen).
- Geschichten werden lebendiger, wenn Sie darin wörtliche Rede benutzen.

Checkliste für die Vorbereitung einer Präsentation

1. Lernen Sie die Zuhörer kennen

Wer wird zuhören? Was kann ich tun, um es zu erfahren?

Welche Vorkenntnisse haben die Zuhörer?

Welche Erwartungen haben sie? (kommen sie freiwillig, brauchen sie die Informationen?)

Welche Vorbehalte/Vorurteile könnten die Zuhörer gegenüber meinem Thema haben?

2. Was ist Ihr Ziel – was ist Ihre Botschaft?

Was sollen die Zuhörer mitnehmen, was wollen Sie erreichen?

Beschränken Sie sich auf ein, maximal drei Ziele/Botschaften.

Schreiben Sie Ihr Ziel auf. Formulieren Sie das Ziel so, dass Sie es in einem Satz sagen können

3. Recherchieren Sie die Fakten

Internet

Bücher

Freunde, Experten

Eigene Erfahrungen

4. Sammeln Sie Ihre Argumente

Mindmap

Brainstorming

Hauptaussage finden

Argumente gewichten, nur wichtige bleiben drin

5. Fischbone anwenden

Einstieg und Schluss genauso wichtig wie Argumentation. Guten Einstieg überlegen und guten Schluss.

Habe ich guten Einstieg? (Induktion, Bild, Beispiel)

Fischkopf

Warum heute hier (Thema der Präsentation)

Wer ich bin und warum ich zu diesem Thema etwas zu sagen habe

Übersicht: Um was es gehen wird (Advance Organizer)

Einstieg nach Barbara Minto

Situation (so, dass alle zustimmen können)

Problem (Problem so erläutern, dass sich Frage den Zuhörern aufdrängt)

Frage (Frage ergibt sich aus Situation und Problem)

Antwort (ist Message/Botschaft, Präsentation erklärt, warum die von Ihnen gegebene Antwort die richtige ist)

Fischgräten (Argumentation)

Zu erst mögliche Vorbehalte ansprechen und wenn möglich entkräften.

Daten und Fakten präsentieren

Anschauliche Beispiele bringen

Alle Argumente *müssen* Hauptaussage unterstützen
Fragen: „führt dieses Argument zu meiner Hauptaussage hin?“
„unterstützt dieses Argument meine Hauptaussage?“
„kann ich etwas weglassen?“
Welche Gegenargumente kann ich voraussehen und entkräften?

Flosse

Zusammenfassen der Argumente (sage was du sagen wirst, sage es, sage was du gesagt hast)

Aufforderung, Appell an Zuhörer

Guter Schluss

Vermeiden Sie: „Noch Fragen?“

Der letzte Eindruck bleibt!

6. Aktivieren durch fragen

Stellen Sie Fragen an Ihre Zuhörer! Mindestens 3 Fragen während der Präsentation. Fragen an das Publikum aktivieren nicht nur, sie geben Ihnen die Möglichkeit, Ihr Publikum besser kennen zu lernen. Überlegen Sie sich Formulierungen, die so sind, dass die Zuhörer keine Angst haben müssen, dass sie eine falsche Antwort geben könnten.

7. Schreiben Sie Stichwortkarten

DIN A 5 Quer weiss

Karten durchnummerieren

Nur Stichworte aufschreiben – keine Sätze

Eine Karte für ein Argument/Thema

Eine Karte für 2-3 Minuten

8. Alles gegen Lampenfieber tun

Präsentation vor Freunden üben

Laptop, Beamer, Raum vorher testen

Frühzeitig kommen, zur Ruhe kommen, tief durchatmen

Sich vorstellen, dass Präsentation gut wird

Freuen Sie sich auf die Präsentation

Wecker/Große Uhr mitnehmen und so aufstellen, dass Sie unauffällig die Zeit kontrollieren können.

9. Während der Präsentation

Wenn möglich, zu Beginn darauf hinweisen, dass am Schluss Zeit sein wird, Fragen ausgiebig zu beantworten.

Lieber Stehen als sitzen.

Festen Stand suchen. Je ruhiger, desto besser.

Die Hände beschäftigen, (mit Stichwortkarten, Laser Pointer, Kugelschreiber)

Blickkontakt mit allen im Raum, von links nach rechts, von rechts nach links

Fragen zurückstellen, zurückgeben (siehe Fragetechniken)

10. aktivierende Fragen einbauen

Nach der Übersicht eine Frage stellen, mit der Sie Ihre Zuhörer besser einschätzen können.
z. B. haben Sie selber Erfahrungen mit dem Thema? Wer von Ihnen hat selber ...

Habe ich 3 aktivierende Fragen eingebaut, die so gestellt sind, dass die Zuhörer antworten?

11. Blickkontakt aufbauen

Jedem Zuhörer das Gefühl zu geben, dass er von Ihnen angeschaut wird, ist sehr wichtig, damit sich alle Zuhörer angesprochen fühlen. Immer wieder alle anzuschauen, ist sehr schwer für jemanden, der noch wenig Übung hat.

Mein Tipp: Machen Sie sich ein Symbol/ein Kürzel (z. B. „Blick“) auf jede 4. Karte. Und schauen Sie dann bewusst nach hinten links, nach hinten rechts, in die Mitte, nach vorne rechts, nach vorne links. Diese Blicke müssen Sie nur kurz halten (eine Sekunde), damit der Eindruck entsteht, Sie sehen alle an.

Checkliste/Bewertungskriterien für Vortrag

Name 1 _____

Name 2 _____

Titel der Präsentation _____

Botschaft der Präsentation _____

Startzeit: _____ Ende: _____

Struktur (jeweiliger Teil vorhanden?)

- Begrüßung (warum gerade ich etwas zu diesem Thema sagen kann)
- Belohnungsversprechen gegeben
- Übersicht _____
- Einstieg: Induktion, Bild, Situation – Problem – Frage – Antwort?
- Zusammenfassung gemacht? _____
- Fazit _____
- Aufruf/Appell _____
- Zeit eingehalten?

Argumentation

- Pyramidenprinzip eingehalten?
- Sind die Argumente überzeugend? _____
- Sind die Argumente mit Zahlen und Fakten glaubwürdig abgestützt? _____

- Stellt der Redner aktivierende Fragen an seine Zuhörer?
- Sind Grafiken und Diagramme richtig beschriftet und konsistent gestaltet?

- Wurden Zitate gekennzeichnet, wurde richtig zitiert (Internet mit Datum)? _____

Redner

- „Brennt“ der Redner? _____
- Ist er sachkundig? (kann er Fragen an den Rändern des Themas beantworten?) _____
- Redet er frei? _____
- Spricht er klar und deutlich? _____
- Hält er Blickkontakt? _____
- Fester Stand? Zu Beginn? _____ Am Ende? _____

Zielgruppe

- Kann Zielgruppe Präsentation folgen?
 - zu einfach, langweilig
 - interessant
 - zu kompliziert

Sprache

- Einfach _____
- Strukturiert _____
- Bildhafte Sprache _____
- Beispiele _____
- Metaphern _____
- Stellt aktivierende Fragen? _____

Botschaft

- Hauptbotschaft vorhanden/FAZIT _____
- Roter Faden vorhanden? _____
- Neue Gesichtspunkte? _____

Wer fragt, der führt – die richtige Fragetechnik

Eine gekonnte Fragetechnik bringt Ihnen – richtig eingesetzt – eine Reihe von Chancen:

Sie können Informationen über die „Welt“ des Gesprächspartners erhalten: über seinen Standpunkt, sein Vorwissen, seine brennenden Probleme und Engpässe, seine Interessen und Entscheidungskriterien.

Sie können ein Gespräch in Gang bringen *und* steuern.

Sie können herausfinden, was Ihr Gegenüber meint, wenn er vieldeutige, abstrakte Begriffe verwendet: „Was bedeutet Kundenorientierung für Sie in der Praxis?“, „Was verstehen Sie genau unter Corporate Identity?“.

Sie können das Gesetz des Handelns wieder auf Ihre Seite bekommen. Wer fragt, der führt.

Sie können Zeit zum Nachdenken gewinnen. Die unmittelbare Rückfrage wirkt auf das Publikum in der Regel schlagfertig.

Tipps zur Fragetechnik

Verwenden Sie offene Fragen

Das sind Fragen, die nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden können. Offene Fragen sind die meisten W-Fragen. Sie lassen dem Gesprächspartner Freiräume. Sie wirken daher eher motivierend, nicht einengend.

W-Fragen sind z. B.:

- > „Welche Erfahrungen haben Sie mit... gemacht?“
- > „Wie sehen Sie die Situation?“
- > „Was verstehen Sie unter?“
- > „Welche Kriterien sind für Sie entscheidend?“

Geschlossene Fragen vermeiden

Die Antwort beschränkt sich in der Regel auf ein Ja oder Nein. Geschlossene Fragen lassen nur einen geringen Spielraum für Antworten. Sie haben daher nicht den Motivationswert wie offene Fragen. Sie sollte nur eingesetzt werden zur Klärung sachlogischer Gründe.

Beispiele:

- > „Haben Sie sich schon als Student an der Hochschule eingeschrieben?“
- > „Sind Sie mit diesem Vorgehen einverstanden?“
- > „Erscheint Ihnen diese Themenliste komplett?“

Rangierfragen

Sie sind darauf gerichtet, das „Spielfeld“ zu wechseln.

Beispiele:

- > „Was halten Sie davon, zunächst die Ausgangssituation zu besprechen?“
- > „Natürlich gibt es berechnete ökologische Argumente, Herr Schneider, ich stimme Ihrem Punkt zu. Sollten wir nicht zunächst die wirtschaftliche Umsetzung des Konzepts besprechen?“

Die W-Fragen sind hilfreich

- > Bei der Sammlung und Gliederung von Informationen
- > Bei der Definition von Problemen
- > Bei der Entwicklung von Checklisten
- > Bei der Vorbereitung von Vorträgen, Besprechungen
- > Als Merkstütze für den inneren Aufbau von Artikeln, Statements, Berichten

Nützliche Fragen sind:

- > *Welche* Forderungen werden maximal/minimal an die Problemlösung gestellt?
- > In *welche* Teilprobleme ist das Hauptproblem zerlegbar?
- > In *welcher* Situation ist das Problem entstanden?
- > *Welche* Bedeutung hat die Lösung des Problems?
- > *Was* geschieht, wenn das Problem nicht oder erst später gelöst wird?
- > Ist das Problem oder sind Teile des Problems bereits von einem Teilnehmer gelöst worden?
- > Gibt es wichtigere Probleme als dieses?
- > Sind die in der Aufgabenstellung benutzten Begriffe eindeutig?
- > Ist die Personengruppe genau bestimmt, die vom Problem betroffen ist, das Problem verursacht hat und zur Lösung beitragen kann?

Fragen Sie psychologisch richtig

- > Stellen Sie jeweils nur eine Frage
- > Fragen Sie knapp, präzise und leicht verständlich
- > Verbinden Sie Konsequenz in der Sache mit einer freundlichen Grundhaltung
- > Geben Sie dem Befragten Zeit zum Nachdenken. Formulieren Sie die Frage gegebenenfalls neu.
Geben Sie Verständnishilfen.
- > Sprechen Sie Ihren Gesprächspartner mit seinem Namen an.

Quelle: „Die Kunst zu Überzeugen“ von Albert Thiele, VDI Buch Springer 1999

Ein gutes Trainingsbuch für alle, die sich die richtige Fragetechnik aneignen wollen:
Vera F. Birkenbühl „Fragetechnik ... schnell trainiert“ von, mvg Verlag, 2005

Wie gehen Sie mit schwierigen Fragen um?

„Gutartige“ und „böartige“ Fragesteller

Zwei Typen Fragesteller sollten Sie voneinander unterscheiden:

„Gutartige“ Fragesteller stellen Fragen, weil sie an einer Beantwortung der Frage aus sachlichen und thematischen Gründen interessiert sind.

„Bösartige“ Fragesteller wollen Sie mit der Frage angreifen, blossstellen oder lächerlich machen oder der Fragesteller hört sich selbst gerne reden (manchmal ist ihm das gar nicht bewusst und er meint es gar nicht böse). Oder sie wollen sich selber in den Vordergrund spielen – auf Kosten des Redners.

Festlegen: Fragen am Schluss

Um sich gegen beide Fragesteller zu schützen und wenn Sie unsicher sind und anfällig für Lampenfieber: Am besten am Anfang der Präsentation klar festlegen, dass Fragen **am Schluss** gestellt werden sollen und dafür Zeit vorgesehen ist. Das wird Ihnen keiner Übel nehmen und wirkt auch nicht unsicher.

„Am Ende meiner Präsentation habe ich Zeit für Fragen vorgesehen. Falls also während meiner Präsentation Fragen auftauchen sollten –stehe ich gerne am Schluss für die Beantwortung zur Verfügung.“

Zusätzlich ist es nicht einfach dafür zu sorgen, dass die Diskussion nicht abdriftet, wenn man Fragen während des Vortrags zulässt.

Wenn Frage gestellt wird, die im Laufe der Präsentation beantwortet werden wird:
Weisen Sie selbstbewusst und freundlich darauf hin.

„Danke für die Frage. Ich werde sie im Laufe der Präsentation beantworten“

Frage an einen Dritten weiter geben

„Wie denken Sie darüber?“

„Was würden Sie an meiner Stelle antworten?“

Suchen Sie nach einem Betroffenen oder Experten, der dazu aus erster Hand Stellung geben kann“

Frage an alle Zuhörer weitergeben

„Interessant, wie sehen das andere?“

Zurückfragen

- Fragesteller auffordern, Frage selbst zu beantworten
- Beantwortung auf später verschieben
- Fragen nie ignorieren oder Antwort verweigern

Was gegen „böartige“ Fragesteller hilft

Es ist nicht einfach, herauszufinden, ob die Frage von einem „gutartigen“ oder „böartigen“ Fragesteller gestellt wird. Wenden Sie die oben vorgestellten Techniken solange an, bis Sie sich sicher sind, dass der Fragesteller zur böartigen Sorte gehört. Erst wenn Sie sich ganz sicher sind,

ändern Sie die Strategie: Benennen Sie den (aus Ihrer Sicht) wahren Grund für die Frage und thematisieren Sie den Grund. Und stellen Sie dann selbst eine offene Frage.

„Geht es Ihnen mit Ihrer Frage wirklich um die Sache? Bei mir kommt Ihre Frage so an, als ob Sie nur versuchen, mich bloss zu stellen.“ Und karten Sie mit einer Frage nach: „Warum wollen Sie das?“

„Ihre ständigen Fragen führen dazu, dass ich mit meiner Präsentation nicht weiterkomme. Ist das Ihre Absicht?“

Dieses Verfahren bezeichnet man als Metakommunikation (vgl. Schulz von Thun: „Miteinander reden“). In den meisten Fällen empfinden die Zuhörer bösertige Fragesteller ebenso wie der Redner als störend und stehen hinter Ihnen, wenn Sie den bösertigen Fragesteller auf die eigentlichen Gründe für seine Fragen hinweisen.