

Udo Kreggenfeld

Präsentorik für Profis

**Erfolgreiches Präsentieren und Vortragen
für Trainer, Berater und Moderatoren**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Inhalt

Präsentorik – Die Kunst gekonnt zu reden, zu präsentieren, vorzutragen	5
Vorweg – Die Struktur des Buches.....	7
1. Kapitel: Die theoretischen Grundlagen	9
Warum Präsentorik?.....	11
Die vier Säulen der Präsentorik: Präsenz, Prägnanz, Beziehung, Botschaft	19
2. Kapitel: Die praktische Durchführung	59
Auftragsklärung, Kontextanalyse und Vorbereitung.....	61
Der Masterplan für eine wirkungsvolle Präsentation	77
Vorträge nachbereiten – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).....	109
3. Kapitel: Mittel – Medien und Medienmix.....	111
Permanente und flüchtige Medien.....	113
4. Kapitel: Mittel – Die Person	131
Körpersprache und Stimme	133
Der erste Eindruck.....	156
Charisma – Die eigene Ausstrahlung steigern.....	165
Freie Rede oder Manuskript?	179
Lampenfieber – Die positive Seite nutzen.....	188
Wenn die Präsentation zum Dialog wird – Geschickter Umgang mit Zuhörerfragen	201

Stilmittel: „Wording“ –	215
Das Beste aus 2.500 Jahren Rhetorik.....	215
5. Kapitel: Präsentorik trainieren	225
Dieses Buch für Trainings nutzen.....	226
Weiterführende Literatur	231
Stichwortverzeichnis	235



Die Online-Ressourcen zum Herunterladen ergänzen den Transfer der Buchinhalte. Den Link finden Sie in der inneren Umschlagklappe

Online-Ressourcen

Checkliste: Differenzieren Sie zwischen Thema, Ziel, Botschaft und Nutzen

Checkliste: Eigenauftrag oder Fremdauftrag?

Checkliste: Erste Fragen zu Publikum und Ankündigung

Checkliste: Anschlussmöglichkeiten – Ihre Zuhörer unter der Lupe

Checkliste: Was geschieht vor und nach Ihrer Präsentation?

Checkliste: Location-Check

Checkliste: Eröffnungsvarianten

Checkliste: Von der Vorstellung bis zur Transparenz

Checkliste: Den roten Faden entwickeln und halten

Checkliste: Präsentationen schließen

Checkliste: Vorträge nachbereiten

Checkliste: Planen Sie Ihren Medienmix

Checkliste: Die eigene Ausstrahlung steigern

Checkliste: Zielklarheit und Zielverfolgung

Checkliste: Vor dem Auftritt

Checkliste: Während des Auftritts

Handout: Komfortzonenmodell

Handout: Präsentationssettings

Handout: Stichwortzettel

Handout: Ciceros Haus

Präsentorik – Die Kunst gekonnt zu reden, zu präsentieren, vorzutragen

Präsentorik ist eine Wortschöpfung, eine Kombination aus Präsentieren bzw. Präsentation und Rhetorik. Unter Präsentieren wird herkömmlich das Vorstellen von Ideen, Konzepten, Prototypen und Ergebnissen verstanden – vorzugsweise mithilfe von (elektronischen) Medien. Rhetorik meint demgegenüber die Redekunst, das wirkungsvolle Sprechen und Überzeugen allein durch die Kraft des Wortes.

Ziel der Präsentorik ist es, eine Synthese aus beidem zu schaffen: aus zielgerichtetem Medieneinsatz und überzeugender sprecherischer Performance. Es geht einerseits darum, für ein bestimmtes Ziel und Thema das beste Medium auszuwählen und andererseits darum, wirkungsvoll zu sprechen, sich selbst überzeugend darzustellen und andere für sich und die eigenen Ideen zu gewinnen. Nicht mit allerlei taktischen Tricks und unlauteren Finessen – sondern durch eine stimmige und wirkungsvolle präsentorische Performance.

Wirkungsvoll sind Sie als Trainerin oder als Moderator, wenn Sie die mit Ihren Auftraggebern und mit Ihren Teilnehmern vereinbarten Ziele erreichen. Dabei handelt es sich in der Regel um einen Zuwachs an Kompetenzen, Wissen oder Einsichten, mit dem ihre Teilnehmer die Anforderungen ihrer beruflichen Rollen besser bewältigen oder reflektieren können.

Das wird nur dann gut gelingen, wenn Sie durch Ihre (Selbst-) Präsentation Zugang zu den Teilnehmern bekommen, so dass diese zumindest bereit sind, Ihre Inhalte und Anregungen an sich heran zu lassen und zu prüfen, ob sie sie aufnehmen wollen und können.

Wenn Konzept und Performance zusammenpassen, wenn Gedanken, Ideen und Inhalte strukturiert sind, können Zuhörer leicht folgen. Eine persönliche und stimmige Präsentorik unterstützt Sie in kleiner Runde – und überzeugt bei Auftritten vor vielen Menschen.

Mit diesem Buch möchte ich Sie dafür gewinnen, an der nachhaltigen und stimmigen Verbesserung Ihres persönlichen Auftritts sowie an Ihrer Performance als Trainer oder als Moderatorin zu arbeiten.

Danksagung

In dieses Buch eingeflossen sind die Gedanken und Ideen von vielen Menschen, die ich persönlich kennengelernt, die mich begleitet haben oder deren Bücher ich gelesen habe. Besonders hervorheben und bedanken möchte ich mich bei „*Neuland und Partner – Development und Training*“ aus Fulda und bei dem von Schulz von Thun gegründeten „*Hamburger Arbeitskreis für Kommunikation und Klärungshilfe*“.

Freiburg, im Oktober

Udo Kreggenfeld

Vorweg – Die Struktur des Buches

Im ersten Kapitel finden Sie die **theoretischen Grundlagen** der Präsentorik erklärt. Vorgestellt wird das Einsatzgebiet der Präsentorik – damit wird zugleich die Frage beantwortet, wie Sie als Trainer oder als Moderatorin davon profitieren, Präsentorik zu beherrschen. Grundlage für das Beherrschen von Präsentorik sind vier „Säulen“: Präsenz, Prägnanz, Beziehung und Botschaft, die Sie in diesem Kapitel kennenlernen.

Das zweite Kapitel gibt Ihnen einen konkreten Leitfaden für **die praktische Durchführung** von Präsentationen oder Vorträgen an die Hand. Schritt für Schritt erfahren Sie, wie Sie von Auftragsklärung und Vorbereitung über den eigentlichen Vortrag bis hin zu Abschluss und Nachbereitung erfolgreich performen. Nach dem Baukastenprinzip werden Ihnen jeweils verschiedene Methoden vorgestellt, aus denen Sie die für Sie passende wählen können.

Präsentationen stellen auch technische Anforderungen. Die geeigneten **Mittel – Medien und Medienmix** – lernen Sie im dritten Kapitel mit ihren Vor- und Nachteilen kennen.

Schließlich tritt das wichtigste Instrument in den Fokus, das einen Auftritt erfolgreich macht: **Die Person** selbst. Hier finden Sie Tipps und Tricks zu Körperhaltung und Stimme, zur Unterstützung eines positiven ersten Eindrucks, zu Gedächtnisstützen sowie zum Umgang mit Lampenfieber. Auch das für Auftritte so wichtige Charisma wird näher betrachtet.

Abschließend bietet Ihnen das fünfte Kapitel eine Hilfestellung, um selber **Präsentorik zu trainieren**. Es wird eine inhaltliche Gliederung vorgeschlagen, die durch Checklisten und Übungen unterstützt wird und die Sie mit eigenen didaktischen Methoden flexibel umsetzen können.

Im Sinne eines praxisnahen Leitfadens werden Ihnen in den einzelnen Kapiteln zusätzlich **Übungen** sowie **Checklisten** zu allen wichtigen zu klärenden Punkten geboten. Die Checklisten stehen Ihnen als handfeste Unterstützung für eine zügige und systematische Vorbereitung Ihrer Präsentation zur Verfügung.



Im Buch ist nur ein Teil der umfangreichen Checklisten abgedruckt, alle Checklisten erhalten Sie unter den **Online-Ressourcen** zu diesem Buch. Jede Online-Ressource ist hier durch das nebenstehende Pfeilsymbol gekennzeichnet. Den Zugriff auf die Dokumente erreichen Sie, wenn Sie den Link eingeben, der auf der inneren Umschlagklappe des Buches abgebildet ist. Auf diese Weise stehen Ihnen die Checklisten zum Ausdruck im DIN-A4-Format (sowie zum direkten Ausfüllen) zur Verfügung.

Wenn Sie dieses Handbuch nicht von vorne bis hinten lesen, sondern sofort zu einem bestimmten Thema springen möchten, können Sie zur **Suche** neben dem Inhaltsverzeichnis auch das Stichwortverzeichnis am Ende des Buches sowie die Kapitelinhaltsverzeichnisse zu Beginn jedes Kapitels zu Rate ziehen.

Last but not least: Dieses Buch schließt selbstverständlich alle Geschlechter ein. Um dies zu verdeutlichen, wurde abwechselnd auch die weibliche Form verwendet.

Wenn die Präsentation zum Dialog wird – Geschickter Umgang mit Zuhörerfragen

Unter der Überschrift „Der Masterplan für eine gelingende Präsentation“ auf S. 77 ff. haben wir uns besonders mit Ihnen – der Moderatorin, dem Trainer, der Präsentierenden und Vortragenden – beschäftigt. Im Zentrum stand die Frage, wie es Ihnen gelingt, Ihren Beitrag möglichst gut aufzubauen und „rüberzubringen“. Diese Betrachtungsweise wollen wir nun erweitern, denn in den allermeisten Fällen werden sich auch Ihre Zuhörer und Teilnehmer zu Wort melden – und das ist auch gut so. Schließlich haben wir immer wieder betont, wie wichtig es ist, Ihre Zuhörer einzubinden. Darauf sollten Sie sich vorbereiten. Denn je nachdem, wie gut oder schlecht Sie mit Fragen, Einwänden und Zwischenrufen umgehen, kann das die Wirkung Ihres Beitrags schmälern und Sie unprofessionell aussehen lassen – oder Ihre Kompetenz eindrücklich unterstreichen.

Darum geht es

- ▶ Sie sind auf Fragen und Einwände vorbereitet.
- ▶ Sie erwarten Zuhörerreaktionen freudig und planen deswegen bereits in der Vorbereitung einen Zeitpuffer dafür ein. So kommen Sie zeitlich nicht unter Druck.
- ▶ Sie legen gleich zu Beginn die Spielregeln für den Umgang mit Fragen fest und verweisen bei Bedarf während des Vortrags darauf.
- ▶ Da Sie das Ziel – Ihren Kompass – deutlich vor Augen haben, fällt es Ihnen während der Präsentation leicht zu entscheiden, ob die Beantwortung einer Frage zielführend ist oder zu weit vom Thema wegführt.
- ▶ Sie gehen mit Fragen, Einwänden und Zwischenrufen gelassen um, da Sie unterschiedliche Reaktionstechniken kennen und beherrschen.

Das ist Ihr Nutzen

Fragen und Zwischenrufe – selbst Einwände – sind zunächst einmal ein positives Zeichen – Ihre Zuhörer sind wach, sie reagieren auf Sie! Und: An den Fragen und Zwischenrufen merken Sie, ob sie Ihnen auch zuhören.

Dabei wird deutlich: So hundertprozentig monologisch, wie manche Menschen denken, ist die präsentorische Situation gar nicht – und sollte es auch nicht sein. Obschon Sie reden und die anderen (hoffentlich) zuhören, gibt es doch in den meisten Vorträgen und Präsentationen kurze Interaktionssequenzen, die uns als Vortragende noch einmal ganz anders fordern. Denn: Inhalte glaubwürdig und überzeugend darzustellen und sich selbst in ein möglichst gutes Licht zu rücken, ist das eine. Souverän und stimmig mit Fragen und Zwischenrufen umzugehen – und selbst auch „gute“ Fragen zu stellen –, ist das andere.

*Interaktion ist
mit Unsicherheit
verbunden*

Mit Fragen und Zwischenrufen ist häufig eine gewisse Unsicherheit verbunden: „Werde ich die Fragen beantworten können? Was mache ich, wenn ein Fragesteller sich nur selbst profilieren möchte? Wie gehe ich mit unfairen Zwischenrufen um und was mache ich, wenn mich jemand der Inkompetenz bezichtigt?“ Das sind nur einige Aspekte, die Trainer und Moderatoren und Vortragende allgemein bei diesem Thema beschäftigen können. Sehr zu Recht, denn all diese Situationen können natürlich auftreten. Hier taucht auch wieder das Prinzip der doppelten Kontingenz auf: Wir wissen nicht, wie unsere Zuhörer und Teilnehmer auf das reagieren, was wir sagen – und wir wissen auch nicht, wie wir auf die Reaktionen unserer Zuhörer reagieren. Da ist viel Unsicherheit im Spiel und je eher wir uns damit anfreunden, desto besser. Wir können eine komplexe soziale Situation nicht vorhersagen und nicht „unter Kontrolle“ halten.

Ebensowenig können wir vorhersagen, wie das Lernen oder der Lernprozess bei den einzelnen Teilnehmern verläuft. Wie die Teilnehmer unseren Input verarbeiten, welche Ideen und Gedanken durch das Verknüpfen von unseren Angeboten mit ihrer „inneren Landkarte“ entstehen, ist nicht vorhersehbar. Der Wissenserwerb ist dynamisch, er befindet sich in einem ständigen Auf- und Umbau, und dabei können natürlich viele Fragen und auch Einwände auftauchen.

Es kann (oder besser: sollte) also immer etwas passieren, womit wir nicht rechnen, und deswegen ist es aus meiner Sicht sinnvoll, genau damit zu rechnen. Und dafür auch Zeitfenster einzuplanen. Häufig sind die kurzen Einwürfe und Interaktionsepisoden Schlüsselstellen für den Lernprozess und das „Salz in der Suppe“ einer Präsentation oder eines Vortrags – erlauben Sie sich dafür einige Minuten Zeitpuffer. Stellen Sie sich mental darauf ein, dass Fragen – auch unangenehme Fragen – , Zwischenrufe und unvorhersehbare Situationen eintreten werden. Zwischenrufe und Fragen dürfen also sein. Es gilt das Gleiche wie beim Lampenfieber: Heißen Sie sie willkommen!

*Interaktion
einplanen*

Fragen und Zwischenrufe, was ist da eigentlich der Unterschied?

So, wie wir es hier verstehen, sind Fragen eher ein Interesse und Verständnis signalisierendes Mittel – also eher konstruktiv. Zwischenrufe können in die ähnliche Richtung gehen. Sie haben jedoch ein größeres provozierendes Potenzial und können deswegen auch leichter als destruktiv wahrgenommen werden. Allerdings wäre die Gleichung: „Fragen = gut und Zwischenrufe = schlecht“ zu einfach. Denn auch in einer Frage kann ja eine Menge Konfliktpotenzial liegen, wie es in folgendem Beispiel deutlich wird: *„Sagen Sie: Sind das jetzt Ihre eigenen Erfahrungen oder haben Sie das in irgendwelchen Büchern gelesen?“*

Ich empfehle Ihnen, die innere Bewertung, ob eine Frage oder ein Zwischenruf jetzt konstruktive oder destruktive Motive oder Implikationen hat, möglichst weit nach hinten zu stellen – und zunächst einmal interessiert oder auch überrascht zu reagieren. Das könnte im obigen Beispiel eine Bemerkung sein wie:

*Interessiert oder
überrascht reagieren*

- ▶ *„Die Tonlage in Ihrer Frage überrascht mich ein wenig – und ich möchte gern darauf eingehen ...“*
- ▶ *„Ihnen scheint es wichtig zu sein, hier nicht theoretisches Wissen präsentiert zu bekommen, sondern etwas über konkrete Erfahrungen zu hören – richtig? ... Da habe ich eine gute Neuigkeit für Sie. Sie sind hier richtig.“*

Doch bevor wir uns gleich mit Angriffen beschäftigen, lassen Sie uns einmal im Überblick schauen, wie wir auf Fragen reagieren können.

Wie Sie auf Fragen reagieren können

Machen Sie möglichst frühzeitig klar, wie Sie mit Fragen umgehen wollen: *„Falls Sie Verständnisfragen haben, bitte ich Sie, diese sofort zu stellen. Fragen von eher grundsätzlicher Natur, z.B. ob es Sinn ergibt, sich überhaupt ausführlich mit diesem Thema zu beschäftigen, bitte ich Sie zunächst zurückzustellen. Denn da könnte es sein, dass sich das ein oder andere bereits in meinem Vortrag beantwortet. Spontane Begeisterungsausbrüche sind jederzeit willkommen.“*

Wegführende Fragen

Der Kompass, der Ihnen sagt, wie intensiv Sie sich mit einer Frage beschäftigen wollen, ist Ihr Ziel und Ihr Auftrag. Wenn Sie dem Masterplan folgen, haben Sie das gleich zu Anfang Ihrer Präsentation transparent gemacht. Gehört die Frage zum Thema, unterstützt sie Ihr Ziel, gehen Sie darauf ein. Ist das nicht der Fall, verweisen Sie auf Ihren Auftrag. Möchten Sie trotzdem darauf eingehen, holen Sie sich das Okay von Ihren Zuhörern. Gerät Ihr Zeitplan dann außer Fugen, machen Sie das transparent und entscheiden, ob Sie bereit sind, an Ihrem Ursprungsziel Abstriche vorzunehmen.

Souverän mit Fragen umgehen

Mit den folgenden Techniken entwickeln Sie einen souveränen Umgang mit Fragen:

- ▶ **Wiederholen** Sie die Frage – besonders in größerer Runde ist das sinnvoll. So stellen Sie sicher, dass jeder die Frage richtig verstanden hat. Auch für Sie selbst bringt das Wiederholen Vorteile:
 - Sie stellen sicher, dass Sie selbst die Frage inhaltlich richtig verstanden haben.
 - Sie gewinnen Zeit, um über die Frage nachzudenken.
- ▶ **Beantworten** Sie die Frage. Besonders bei „einfachen“ Fragen wie Verständnisfragen ist das das Mittel der Wahl. Können Sie die Frage nicht beantworten, ist das auch kein Beinbruch: Nobody is perfect. Jetzt haben Sie folgende Möglichkeiten:
 - Fragen Sie, ob im Zuhörerkreis jemand die Frage beantworten kann.
 - Bieten Sie Quellen an, wo der Fragesteller die Antwort finden wird.
 - Kündigen Sie an, sich schlauzumachen und dem Fragesteller die Antwort später mitzuteilen.

- ▶ **Erkundigen** Sie sich nach dem Hintergrund der Frage.
 - „Ich habe den Hintergrund Ihrer Frage noch nicht verstanden.“
 - Auch möglich: „Bitte helfen Sie mir auf die Sprünge: Wo ist der Zusammenhang zu unserem Thema?“
 - „Das ist ja ein interessanter und zugegebenermaßen unerwarteter Aspekt. Sagen Sie, wie sind Sie darauf gekommen?“
- ▶ Stellen Sie eine **Gegenfrage**. Fragt ein Zuhörer also z.B.: „Warum sollten wir das tun?“ – fragen Sie: „Warum nicht?“
- ▶ **Leiten** Sie die Frage an die Zuhörer **weiter**:
 - „Was meinen die anderen dazu?“
 - „Wer von Ihnen hat eine Idee zu dieser Frage?“
 - „Wie würden Sie diese Frage beantworten?“
- ▶ **Notieren** Sie die Frage und gehen Sie später darauf ein. Variante: Bitten Sie den Fragesteller, die Frage aufzuschreiben oder sich zu merken, damit Sie später darauf eingehen können.
- ▶ Erinnern Sie an die eingangs eingeführte **Spielregel**, über Verständnisfragen hinausgehende Fragen im Anschluss an Ihren Vortrag zu behandeln.
- ▶ Appellieren Sie an Ihre Zuhörer, **Ihnen die Gelegenheit zu geben**, den ganzen Bogen zu spannen, weil sich dann erfahrungsgemäß viele Antworten von selbst ergeben.
- ▶ **Neutralisieren** Sie die Frage:
 - „Das ist eine spannende Frage, die unser Themengebiet auch berührt. Allerdings haben wir heute einen anderen Schwerpunkt verabredet. Deswegen lade ich Sie ein, Ihre Frage im Anschluss mit mir persönlich zu diskutieren.“
 - „Ihre Frage weist auf Zusammenhänge, die wir hier und heute nicht beleuchten können – sie geht über unser Hauptthema hinaus.“

So reagieren Sie auf Zwischenrufe und Einwände

So, wie wir weiter oben Zwischenrufe und Einwände charakterisiert haben, weisen sie ein wesentlich höheres „Aufregungspotenzial“ als Fragen auf. Hier sollen darunter Bemerkungen verstanden werden, die bei uns die Vermutung aufkommen lassen, dass wir aus der Ruhe gebracht werden sollen. Ob das tatsächlich so gemeint ist, ist dann noch einmal ein ganz anderes Thema ...

Profilierungsversuche

Grundsätzlich müssen wir immer damit rechnen, dass einige unserer Zuhörer sich profilieren wollen. Das kann persönliche Gründe haben oder gruppendynamische – vielleicht ist es auch einfach nur menschlich. Da geht es darum, das Revier abzustecken. Zu sagen: „Hallo! Ich bin auch da. Sehen mich auch alle?“ Lassen Sie uns zur Veranschaulichung das vorangegangene Beispiel aufgreifen:

- ▶ *„Sagen Sie: Sind das jetzt Ihre eigenen Erfahrungen oder haben Sie das in irgendwelchen Büchern gelesen?“*
- ▶ *„Die Tonlage in Ihrer Frage überrascht mich ein wenig – und ich möchte gern darauf eingehen ... Ihnen scheint es wichtig zu sein, hier nicht theoretisches Wissen präsentiert zu bekommen, sondern etwas über konkrete Erfahrungen zu hören – richtig?“*

In dieser Replik stecken bereits zwei außerordentlich wirksame Mittel, um mit unliebsamen Zwischenrufen, Einwänden und auch Fragen umzugehen:

Überraschung oder Verwunderung ausdrücken

Wenn Sie eine Frage oder ein Zwischenruf irritiert, ist es (fast) immer eine gute Möglichkeit, die Überraschung oder Verwunderung auszudrücken:

- ▶ *„Wie Sie das so sagen, gewinne ich den Eindruck: Da ist richtig ‚Strom auf der Leitung‘ – ich weiß nicht, wo der herkommt und bin davon auch zugegebenermaßen sehr überrascht ...“*
- ▶ *„Oh, diese Frage verwundert mich jetzt insofern, als dass ich eben darum gebeten hatte, grundsätzliche Themen später zu diskutieren ...“*
- ▶ *„Donnerwetter, weder mit dieser Frage noch mit dieser Tonlage habe ich jetzt gerechnet ...“*

Motive und Hintergründe transparent machen

Der zweite Schritt besteht hier darin, das hinter der Frage liegende Motiv transparent zu machen und diesem Motiv auch seine Berechtigung zu geben. Im obigen Beispiel eben:

- ▶ *„Ihnen scheint es wichtig zu sein, hier nicht theoretisches Wissen präsentiert zu bekommen, sondern etwas über konkrete Erfahrungen zu hören – richtig? ...“*
- ▶ *„Wieso?“; „Aus welchen Gründen hat das für Sie eine so große Bedeutung?“*
- ▶ *„Das verstehe ich nicht ganz. Es interessiert mich aber. Dazu möchte ich gerne mehr hören.“*

Oder kürzer mit der positiv abgewandelten Wiederholung:

- ▶ *„Ihnen kommt es besonders auf die persönliche Erfahrung an.“*
- ▶ Oder: *„Sie wünschen sich, dass die persönlichen Erfahrungen hier eine tragende Rolle einnehmen ...“*
- ▶ Oder – ein wenig neutraler: *„Sie sprechen die persönlichen Erfahrungen an.“*

„Killerphrasen“ abwehren

Mit dieser Technik kommen Sie selbst nach typischen Killerphrasen wie

- ▶ *„Das ist zu teuer!“*
- ▶ *„Dafür haben wir keine Zeit mehr!“*
- ▶ *„Damit haben wir schlechte Erfahrungen gemacht!“*

wieder zurück in konstruktives Fahrwasser. Und so kann das aussehen:

- ▶ Einwand: *„Das ist zu teuer!“*
Sie: *„Sie betonen den finanziellen Aspekt des Themas. Und der ist ja auch total wichtig. Lassen Sie mich deswegen einmal genau aufzeigen, wo die Vorteile unseres Vorschlags liegen ...“*
- ▶ Einwand: *„Dafür haben wir keine Zeit!“*
Sie: *„Wir alle haben einen vollen Terminkalender – und deswegen ergibt es viel Sinn, noch einmal über die Prioritäten nachzudenken ...“*

- Einwand: *„Damit haben wir schlechte Erfahrungen gemacht!“*
 Sie: *„Sie möchten gerne vermeiden, dass in der Zukunft etwas schiefläuft. Ich stelle Ihnen im Folgenden vor, wo die Unterschiede zum vorherigen Vorgehen liegen ...“*

Die Sandwichtechnik

Mit der Sandwichtechnik lassen sich diese Entgegnungen entwaffnend „einpacken“. Sandwich bedeutet dabei, dass Sie zwei Aspekte des Zwischenrufers loben und Ihre Meinung oder auch Ihre Kritik daran in die Mitte der beiden Sandwich-Hälften legen. Jeder wird diese „Abfederung“ schätzen. Sie stehen selbstbewusst, unerschütterlich und freundlich da. Uns so kann das für unseren Beispielsatz aussehen:

- *„Sie sprechen das Thema ‚persönliche Erfahrungen‘ an und verweisen damit auf einen wichtigen Punkt für unsere Diskussion.*
- *Gleichzeitig erachte ich es für wichtig, dass wir das, was wir tun, auch theoretisch einordnen können – und dafür ist die Lektüre von Büchern unerlässlich. Das bewahrt uns vor dem Scheuklappenblick.*
- *Danke, dass Sie mir Gelegenheit gegeben haben, auf diese wichtige Balance hinzuweisen.“*

Touché! Wer will da noch gegenhalten?

Die Alternativtechnik

Wenn Ihnen die Sandwichtechnik zu aufwendig ist, nutzen Sie die Alternativtechnik. Mit ihrer Hilfe kommen Sie schnörkellos weg von einem für Sie unangenehmen, hin zu einem für Sie positiven Themenfeld:

- *„Lieber eine gute Theorie, anstatt nur auf persönliche Erfahrungen zurückzugreifen.“*
- Oder: *„Lieber viel lesen, als schlechte Erfahrungen machen.“*

Die Umdeutung

Das ist meine Lieblingsmethode! Wenn wir sie anwenden, nehmen wir eine für uns vorteilhafte Deutung des Zwischenrufs vor. Dabei wird die Umdeutung immer mit den Worten „Wenn Sie damit sagen wollen, dass ...“ eingeleitet. Also in unserem Beispiel:

- ▶ *„Wenn Sie damit sagen wollen, dass es nicht darauf ankommt, nur über persönliche Erfahrungen zu sprechen, sondern auch den neusten Stand der Forschung einfließen zu lassen, dann danke ich Ihnen für Ihren Beitrag.“* Wichtig hierbei: Im Anschluss an die Umdeutung gleich weiterreden – und keinen Blickkontakt mehr zu dem Zwischenrufer einnehmen.
- ▶ Oder: *„Wenn Sie damit sagen wollen, dass persönliche Erfahrungen etwas ganz Wertvolles sind, dann stimme ich Ihnen zu.“*

Überhören

Niemand zwingt Sie dazu, auf jeden Einwand, auf jede Bemerkung zu reagieren. Manchmal ist es besser, einfach großzügig darüber hinwegzugehen und nicht darauf zu reagieren.

Gegenfragen

Dabei gibt es eine spezielle Methode, mit der Sie den Fragenstellenden schier in die Verzweiflung treiben können. Dazu picken Sie sich ein beliebiges Wort aus dem Einwand, der Frage oder dem Zwischenruf heraus und bitten um „Genauerung“. Im obigen Beispiel, *„Sagen Sie: Sind das jetzt Ihre eigenen Erfahrungen oder haben Sie das in irgendwelchen Büchern gelesen?“*, könnten Sie also fragen:

- ▶ *„Was genau meinen Sie jetzt mit ‚irgendwelchen‘?“*
- ▶ *„Welche Bücher meinen Sie genau?“*
- ▶ *„Was genau meinen Sie jetzt mit Erfahrungen?“*

Ihr Vorteil: Sie gewinnen Zeit und demonstrieren: Ich lasse nicht zu, dass mich jemand vor sich hertreibt.

Schlagfertig antworten

- ▶ ZuhörerIn: *„Ihre Rede gestern war ausgezeichnet. Wer hat sie für Sie geschrieben?“*
Redner: *„Freut mich, dass sie Ihnen gefallen hat. Wer hat sie Ihnen erklärt?“*
- ▶ Teilnehmer: *„Lieber viel gelesen als beschränkte Erfahrungen.“*
Trainerin: *„Welche Bücher haben Sie denn zu diesem Themenkomplex gelesen?“*

Das ist leicht gesagt oder geschrieben, denn Schlagfertigkeit kann man schließlich nicht per Rezept verschreiben – oder? Das wohl nicht – und dennoch können wir mit einigen wenigen Techniken unsere Schlagfertigkeit dramatisch erhöhen.

*Auf vorhersehbare
Angriffe vorbereiten*

Nach meiner Erfahrung sind es immer wieder die gleichen Themen oder Angriffe, die uns sprachlos machen. Deswegen schreiben Sie ab heute alle Situationen auf, die Sie sprachlos machen und erarbeiten sich dann Antworten. Sie werden sehen: So kommen Sie immer näher an die passende und schlagfertige Reaktion in Echtzeit heran.

Verkaufstrainer z.B. werden immer wieder damit konfrontiert, wie man mit der Kundenphrase „*Das ist zu teuer!*“ umgehen kann. Und zu Recht erwarten die Teilnehmer wirkungsvolle Antworten. Eine gute schlagfertige Antwort darauf könnte sein, den Teilnehmern in dieser klassischen Situation zu raten, bewusst zu überziehen:

- ▶ Verkäufer: „*Ja, und wissen Sie was: Schlecht sind wir auch noch!*“
- ▶ Kunde: „*Was – bei dem Preis?*“
- ▶ Verkäufer: „*Ah, Sie sehen einen Zusammenhang zwischen Preis und Leistung – da sind wir genau bei unserem Thema ...!*“ – und schon kann zur Nutzenargumentation übergeleitet werden.

Das Vier-Augen-Gespräch

Merken Sie, dass eine schnelle Einigung mit dem Zwischenrufer nicht möglich ist, bieten Sie ihm ein Vier-Augen-Gespräch im Anschluss an Ihren Vortrag an.

Pause einlegen

Pausen sind ein exzellentes Mittel, wenn Situationen zu eskalieren drohen oder Sie schlicht und einfach nicht mehr weiterwissen (vgl. auf S. 84 das Beispiel 6 aus den „*ungewöhnlichen Eröffnungen*“).

Einen Einwand ins Absurde überziehen

Die sprachliche Formel dazu lautet: „*Wenn man das mal weiterdenkt/zu Ende denkt, was Sie da sagen, dann ...*“ Werden Sie zum Beispiel mit der Aussage konfrontiert, dass man noch einmal

gründlich nachdenken sollte, bevor man übereilte Entscheidungen trifft, entgegnen Sie: *„Ja, wenn man das einmal zu Ende denkt, was Sie da sagen, dann werden wir vor lauter Nachdenken zukünftig für jede Entscheidung Monate brauchen. Bis wir so weit sind, ist der Markt längst an uns vorbeigezogen.“*

Nicht immer so ganz fair, diese Methode, aber sehr wirkungsvoll. Wer sie eingesetzt und perfekt performt sehen möchte, sollte bei nächster Gelegenheit eine Talkshow schauen, in der Gregor Gysi auf der Gästeliste steht.

Die sachliche Feststellung

Hierbei beziehen Sie sich bewusst und sehr „erwachsen“ auf den sachlichen – und nur den sachlichen – Aspekt im vorgetragenen Einwand, etwa: *„Das, was Sie hier vortragen, ist ja ein einziger großer Unfug!“*

- ▶ Ihre Entgegnung: *„Offensichtlich gefällt Ihnen nicht, was ich gesagt habe.“*
- ▶ Oder: *„Sie hatten eine andere Erwartung an das, was Sie hier hören.“*

Grenzen ziehen

Wenn Ihr Gegenüber ausfallend wird, Sie persönlich angreift oder unter die Gürtellinie geht, ist klares „Grenzenziehen“ angesagt. Zwei Techniken eignen sich dazu ganz besonders:

- ▶ Spielregeln klären
 - *„Bitte lassen Sie uns sachlich bleiben.“*
 - Oder: *„Ich bin wirklich zu jeder Diskussion bereit. Dabei ist es mir allerdings wichtig, möglichst sachlich zu bleiben und nicht unter die Gürtellinie zu gehen – und dort auch nicht angegriffen zu werden. Können wir uns darauf verständigen?“*
- ▶ Konfrontieren
 - *„Sie greifen mich persönlich an. Damit lenken Sie von der Sache ab.“*
 - *„Sie haben mich wiederholt unterbrochen. Bitte hören Sie damit auf.“*

- *„Sie sind auf keines meiner Argumente eingegangen, sondern haben mit jeder Bemerkung immer neue Baustellen aufgemacht. So kommen wir nicht weiter.“*

Tipps

Zwischenrufern begegnen

- ▶ Begrenzen Sie den Augenkontakt nicht nur auf den Fragesteller. Wenden Sie die „25-75“-Regel an: 25 Prozent des Blickkontakts auf den Fragesteller, 75 Prozent auf das Plenum. Dadurch werden auch die anderen Zuhörer in die Beantwortung der Frage mit einbezogen. Das ist besonders bei angespannten Frage- und Antwortsituationen wichtig.
- ▶ Fahren Sie nicht zu schnell zu schweres Geschütz auf und stellen Sie den Zwischenrufer nicht bloß. Wenn Sie eine vernichtende Bemerkung machen (selbst über eine dumme Frage), dann stellen Sie sich selbst in ein schlechtes Licht. Häufig solidarisieren sich andere Zuhörer dann mit dem Zwischenrufer und in kürzester Zeit haben Sie sich unnötigerweise eine starke Opposition geschaffen.
- ▶ Jede Kommunikation, alle Entgegnungen, mit denen wir andere „von oben herab“ behandeln, sind für ein konstruktives Gesprächsklima ungeeignet. Wann immer wir (mit der Transaktionsanalyse gesprochen) aus dem Eltern-Ich heraus die anderen nicht ebenbürtig behandeln, sind Konflikte vorprogrammiert. Häufig sind diese Entgegnungen mit den Modalverben „müssen“ und „sollen“ verbunden. Auch Formulierungen wie: *„Sie haben Folgendes zu tun: ...“* gehören dazu. Befehlen mag bei der Bundeswehr eine angemessene Sprechhandlung sein, in den allermeisten Lehr- und Lernsituationen ist es das nicht.
- ▶ Was gehört noch zu den „No-Gos“? Im Grunde alle Sprechformen, die der Psychologe Thomas Gordon als konfliktprovozierende Sprache und Kommunikationssünden zusammengetragen hat. Die in meinen Augen gravierendsten sind:

- Ratschläge erteilen – wo sie nicht gefragt sind
- Moralisieren und Predigen – und damit den anderen sagen, was gut für sie ist
- Drohen und Warnen – und damit die anderen einschüchtern
- Beschimpfen und lächerlich machen – und damit einen offenen oder verdeckten Kampf austragen

Auch Formulierungen gehören dazu, wie:

- *„Das glaube ich Ihnen nicht.“*
- *„Das gibts gar nicht.“*
- *„Ich kann Ihnen beweisen.“*
- *„So, wie Sie sich das denken, geht es wirklich nicht.“*
- *„Ich versuche gerade, Ihnen zu erläutern ...“*

- Zielführender ist es da, mit offenen Fragen zu arbeiten, wie:

- *„Kann man das nicht auch anders sehen?“*
- *„Was, glauben Sie, würde jemand aus der Abteilung XY dazu sagen?“*

Möglich sind auch Formulierungen wie:

- *„Das überrascht mich jetzt. Ich habe da ganz andere Informationen. Lassen Sie uns die doch mal nebeneinanderlegen.“*
- *„Ich frage mich gerade, was passiert, wenn wir diesen Vorschlag einmal zu Ende denken ...“*

- Fassen Sie sich kurz und sprechen Sie den Zwischenrufer mit Namen an.

*Das Wichtigste
in Kürze*

- ▶ Mit Fragen, Einwänden und Zwischenrufen ist immer eine gewisse Unsicherheit verbunden, da Sie weder Ihre Reaktion noch die des Publikums genau vorhersehen können. Der Umgang damit wird Ihnen wesentlich leichter fallen, wenn Sie sich darauf einstellen und Zuhöreräußerungen positiv gegenüberstehen.
- ▶ Fragen und Zwischenrufe lassen sich nicht per se in gut und schlecht einteilen. Stellen Sie Ihre innere Bewertung möglichst weit hinten an und reagieren Sie als Erstes interessiert oder überrascht.
- ▶ Vor allem in größeren Runden ist es von Vorteil, eine Frage zu wiederholen. Damit sorgen Sie dafür, dass alle – auch Sie – den Inhalt richtig verstanden haben und gleichzeitig gewinnen Sie Zeit zum Nachdenken. Werden Sie nicht nervös, wenn Sie einmal keine Antwort haben. Niemand ist perfekt! Fragen Sie die anderen Zuhörer nach einer Lösung oder verweisen Sie auf Quellen, wo der Fragende eine Antwort finden kann.
- ▶ Möchte jemand Sie bewusst aus der Ruhe bringen, reagieren Sie mit wirksamen Techniken darauf. Als Erstes fassen Sie Ihre Verwunderung darüber in Worte und versuchen danach, das Motiv für dieses Verhalten transparent zu machen. Verschiedene bewährte Vorgehensweisen dafür finden Sie auf S. 203 ff.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen