

Überzeugend auftreten – Wie zeige ich mich, wenn ich mich zeige?

Fortbildung im Seminarhaus SCHMIEDE
D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Günter W. Remmert

Dieses Seminarskript steht unter einer [Creative Commons Namensnennung 3.0 Deutschland Lizenz \(CC BY 3.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/de/).



Sie dürfen das Werk und seinen Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen und sogar Abwandlungen und Bearbeitungen anfertigen.

Einzige Bedingung: Nennen Sie meinen Namen sowie die volle Internet-Adresse, unter der Sie das Werk gefunden haben.

INHALT

WORAUF ICH EINFLUSS HABE	3
WIE ICH MICH ZEIGE	4
AKZENTE SETZEN	5
HERMENEUTISCHES PRINZIP	6
DER BLINDE FLECK	7
SELBST- UND FREMDWAHRNEHMUNG	8
Das Johari-Fenster	8
DIE KUNST DES SPRECHENS	10
Anregungen zum Sprechen	11
DIE KUNST DES ZUHÖRENS	12
HÖR-ZU-PRAXIS.....	13
DIE KUNST DER RÜCKMELDUNG - FEEDBACK.....	14
PARTNERSCHAFTLICHE GESPRÄCHSFÜHRUNG	16
POSITIVE AUSDRUCKSWEISE.....	17
Übungen für eine positive Ausdrucksweise	18
Lösungsvorschläge	19
Defizit- oder chancenorientiert?	21
Statist oder Hauptfigur?	23
RABBI HILLEL UND DER ELEVATOR PITCH	25
RABBI HILLEL.....	25
DER ELEVATOR PITCH	25
AIDA	26
BEISPIELE	26

(Cartoons: Mit freundlicher Genehmigung von Werner Tiki Küstenmacher, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG)

WORAUF ICH EINFLUSS HABE

Wir alle haben eine große Bandbreite von Interessen. Viele Dinge nehmen wir mehr oder weniger am Rande wahr. Anderes ist uns nahe und berührt uns besonders. All dies betrifft unsere **Interessensphäre**. Die verschiedenen Dinge, die unsere Aufmerksamkeit fesseln, gehen uns sehr unterschiedlich an. Vielem widmen wir unsere Zeit und Kraft, aber nur auf einen geringen Teil haben wir wirklichen Einfluss. Zudem ist dieser Einfluss je nach Situation sehr unterschiedlich.

Direkten Einfluss haben wir in der Regel auf unser eigenes Verhalten. Allerdings wird dieser Einfluss durch Gewohnheiten, Vorlieben,

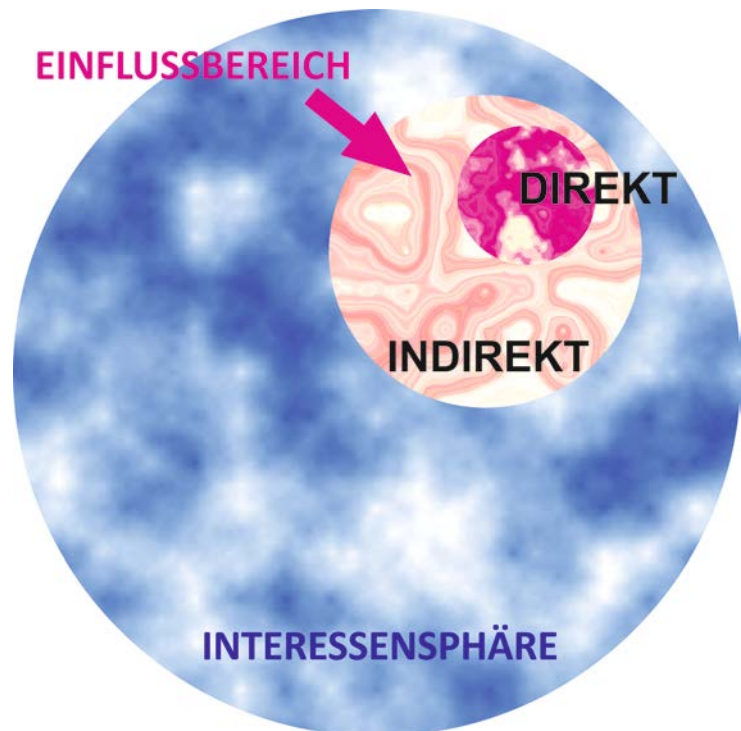
Verhaltensmuster, körperliche und seelische Gesundheit, Ausbildung, Bildungsstand und vieles andere mehr eingeschränkt. Wir können den Einfluss auf uns selber erhöhen, indem wir an uns arbeiten, zusätzliche Fertigkeiten erwerben, uns fortbilden, unseren Körper abhärten, die Initiative ergreifen, gute Gewohnheiten trainieren und so fort.

Nur **indirekten Einfluss** haben wir auf das Verhalten anderer Menschen. Wir können nie so genau wissen, welche Folgen ein bestimmtes Verhalten auf andere hat. Denn die Adressaten unserer Bemühungen haben nicht nur ihre eigene Perspektive, ihre eigene Form, etwas zu verarbeiten, ihr persönliches Interesse, sondern entscheiden auch in der Regel selber, wie sie im konkreten Einzelfall mit unserem Verhalten umgehen. Manchmal ist Mitgefühl am besten, ein anderes Mal braucht es Konfrontation, um etwas Bestimmtes zu erreichen.

Um heraus zu finden, wie ein Wort, eine Handlung oder das Unterlassen einer Tätigkeit auf andere wirkt, benötigen wir Rückmeldungen. Manchmal erreichen sie uns schnell und automatisch, wenn wir z.B. die Veränderung einer Mimik oder Körperhaltung bemerken, ein anderes Mal ist es nützlich, sie direkt zu erfragen.

Erfolgreiche Menschen konzentrieren sich sehr auf ihren Einflussbereich und verschwenden nicht viel Energie mit etwas, was sie sowieso nicht ändern können.

Sie sind auch sehr an Feedback interessiert, um herauszufinden, ob sie die gewünschten Wirkungen erzielen und ob ihre Vorgangsweise funktioniert.



Lass dich nicht davon abbringen, was du unbedingt tun willst. Wenn Liebe und Inspiration vorhanden sind, kann es nicht schiefgehen.
Ella Fitzgerald

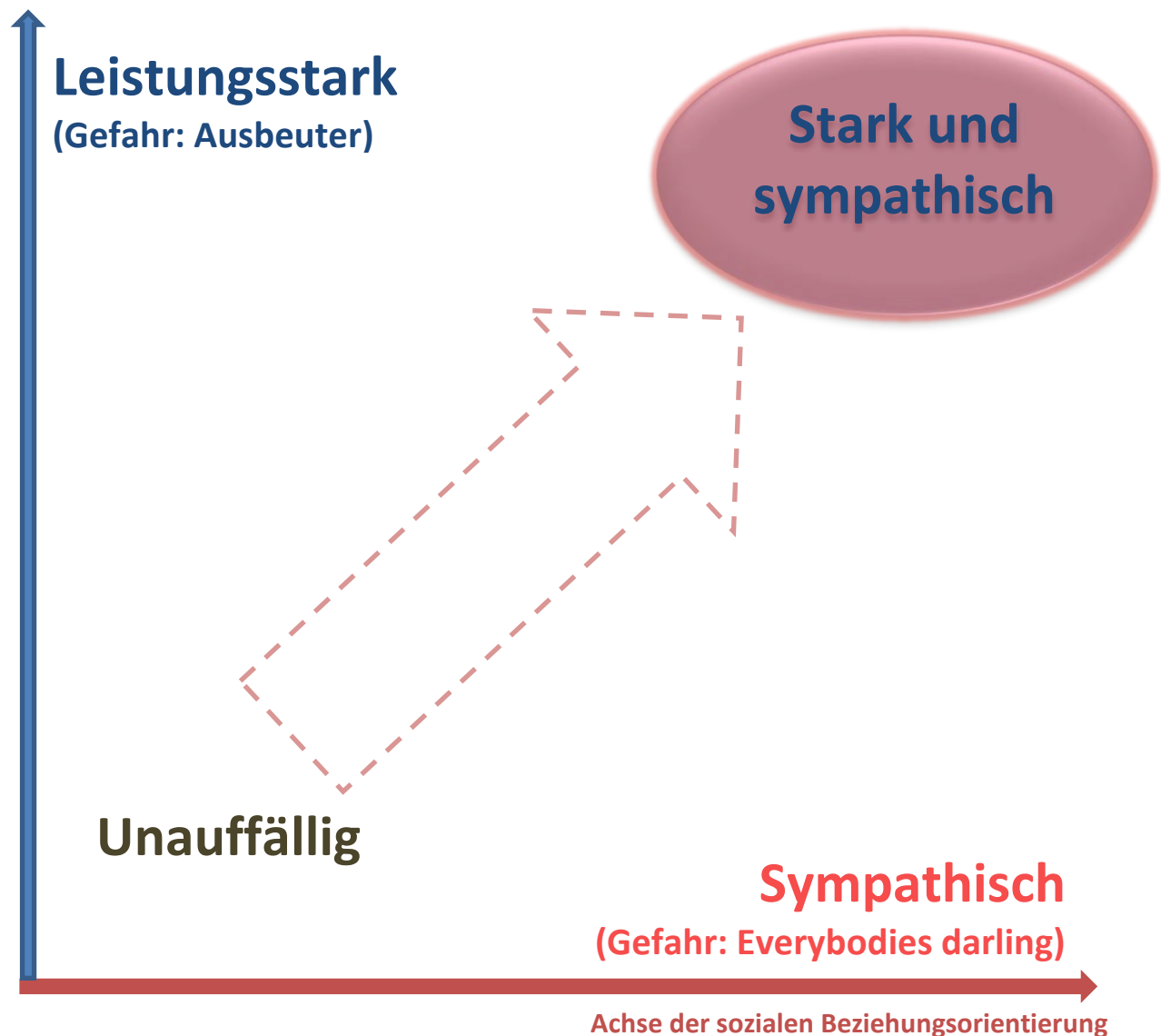
WIE ICH MICH ZEIGE

Wie möchte ich gerne wahrgenommen werden?

- Als jemand, der arbeiten und etwas leisten kann, der Anstrengungen nicht aus dem Weg geht, der sich mit all seinen Kräften auf Aufgaben konzentrieren kann und sie erfolgreich zu Ende führt?
- Oder lieber als jemand, mit dem man gerne in Kontakt ist, als freundlicher, sympathischer Zeitgenosse, der einen versteht und mit dem man sich gerne über alles Mögliche unterhalten, vielleicht sogar Pferde stehlen kann?

Wenn Sie Menschen aus Ihrem beruflichen oder privaten Umfeld danach fragen, werden Sie unter Umständen recht unterschiedliche Einschätzungen hören, wie diese Sie wahrnehmen. Vielleicht hören Sie sogar, dass Sie für diese Menschen beide Ausrichtungen auf eindrückliche Weise verbinden. Also gleichzeitig leistungsstark und sympathisch erscheinen. Was auch immer Sie hören – ist es Ihnen recht oder würden Sie gerne einen anderen Eindruck hinterlassen?

Achse der Aufgaben- und Leistungsorientierung



AKZENTE SETZEN

Ist es Ihnen recht, wie andere über Sie denken? Oder hätten Sie lieber anderes gehört, einen anderen Eindruck gemacht? Es gibt eine ganze Palette von Verhaltensweisen, wie Menschen ein bestimmtes Bild bei ihren Mitmenschen hervorrufen wollen.

Eigenwerbung

Nicht nur bei einem Bewerbungsgespräch ist es nützlich, über eigene Leistungen, Kenntnisse und Qualifikationen zu informieren. Auch in vielen anderen Situationen ist es keineswegs verboten, sich als kompetent, leistungsstark oder intelligent zu zeigen. Sie dürfen von Ihrer eigenen Person, Ihren Begabungen, Fähigkeiten und Qualitäten durchaus überzeugt sein und dies auch zeigen. Wer dies allerdings allzu stark betreibt, kann sich bald unbeliebt machen.

Status und Prestige betonen

Viele Menschen wählen ihre Kleidung, Accessoires und Schmuck gezielt dazu aus, um einen bestimmten Eindruck zu machen. Sichtbare Statussymbole wie bestimmte Autos oder Smartphones dokumentieren die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder zu einem Lifestyle. Bei Übertreibung riskiert man allerdings, als oberflächlich beurteilt zu werden.

Sich über Kontakte aufwerten

Auch von der positiven Ausstrahlung anderer kann man profitieren. Dazu hebt man die Gemeinsamkeit oder Verbindung mit einflussreichen, erfolgreichen oder prominenten Personen hervor in der Hoffnung, dass etwas davon auf die eigene Person abstrahlen möge. Bei Übertreibung besteht allerdings die Gefahr, als Angeber zu gelten.

Beispielhaft erscheinen

Hier geht es darum, vorbildlich zu handeln, hohe Ansprüche zu vertreten und Aufgaben so auszuführen, dass sie modellhaft in Erscheinung treten. Wer sich so zeigt, will sich vom Durchschnitt deutlich abheben. Er kann dann auch leichter Kritik am Verhalten anderer üben. Wem solchermaßen auch kleinste Fehler und Schwächen fehlen, der erscheint leider aber auch weniger sympathisch. Bei eigenen Verfehlungen wird er allerdings deutlich härter abgestraft.

Offenheit betonen

Das Anvertrauen persönlicher Informationen oder das Preisgeben eigener kleinerer Schwächen schafft einen Vertrauensvorschuss, der häufig mit einer Gegenleistung belohnt wird. Offenen Menschen begegnet man gerne mit eigener Offenheit. Dies kann nützlich sein, um Nähe zu ermöglichen oder Freundschaften zu schließen. Am unangebrachten Ort und übermäßig dosiert kann Offenheit als vertrauensselig, naiv oder plump empfunden werden.

Sich als unvollkommen darstellen

Wer auf Schwächen, Handicaps oder Beschwerden hinweist, kann damit Verständnis und Sympathie erzeugen. Wenn er dies rechtzeitig tut, kann er die Ursache für ein Versagen später auf ein Handicap abwälzen und sich so das Mitgefühl anderer sichern. Übertreibt man allerdings mit einem solchen Verhalten, riskiert man, als Bedenkenträger, inkompetent oder ängstlich in Erinnerung zu bleiben.

HERMENEUTISCHES PRINZIP ¹



Heinz von Foerster (1911 - 2002), österreichischer Physiker, Informatiker; Professor für Biophysik und langjähriger Direktor des Biological Computer Laboratory in Illinois. Mitbegründer der Kybernetik und des Konstruktivismus.

Der Empfänger (Hörer), nicht der Sender (Sprecher), bestimmt die Bedeutung einer Aussage.

Gewöhnlich glaubt man, dass der Sprecher festlegt, was ein Satz bedeutet, und der Hörer verstehen muss, was der Sprecher gesagt hat. Aber das ist ein fundamentaler Irrtum. Der Hörer ist es, der die merkwürdigen Laute, die ich oder ein anderer mit Hilfe der eigenen Stimmlippen hervorrufen, interpretiert und ihnen einen bzw. seinen Sinn gibt.

Da besucht ein reicher amerikanischer Reisender, der genug Geld hat, um ein Gemälde zu kaufen, Picasso in seinem Schloss; Picasso ist entzückt, führt ihn herum, zeigt ihm seine Bilder. Schließlich sagt der Amerikaner:

„Lieber Herr Picasso, warum malen Sie die Menschen nicht so wie sie sind?“

Und Picasso fragt nach: „Wie soll ich das machen? Wie geht das? Wie sind die Menschen? Können Sie mir ein Beispiel geben?“

Da zückt der Amerikaner seine Brieftasche, nimmt ein kleines Foto heraus – und sagt:

„Hier sehen Sie meine Frau, wie sie ist.“

Fasziniert nimmt Picasso das Bild in die Hand und meint:

„Aha, das ist Ihre Frau. So klein ist sie. Und so flach.“

Aus: Foerster, Heinz von; Pörksen, Bernhard (2004): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg, Neckar: Carl-Auer-Verlag. S. 100-103

¹ **Hermeneutik** (von gr. ἐρμηνεύω hermēneuō = *erkläre, lege aus, übersetze*): Lehre vom Verstehen.

DER BLINDE FLECK

Der Philosoph und Biophysiker **Heinz von Foerster** (1911-2002) demonstriert in einem berühmten Experiment den blinden Fleck, dem keiner von uns Menschen entrinnen kann. Dieses Experiment zeigt, dass man immer, wenn man etwas beobachtet, auch etwas übersieht. Diesen blinden Fleck sehen wir aber nicht. Wir ahnen normalerweise nichts von seinem Dasein.



Das Experiment mit dem blinden Fleck:

Mit einem Auge (das andere bleibt geschlossen) fixiert man den linken Stern - und der schwarze Punkt, der noch eine gewisse Zeit zu sehen ist, verschwindet in einem bestimmten Abstand vom Auge. Er wird unsichtbar.

Die physiologische Erklärung lautet, dass der schwarze Punkt in diesem bestimmten Abstand auf einen Bereich der Retina fällt, an dem sich keine Stäbchen und Zapfen befinden und der optische Nerv das Auge verlässt. Was man aber mit dieser physiologischen Argumentation noch nicht geklärt hat, ist die Frage, warum man den blinden Fleck nicht sieht und warum wir von seiner Existenz nichts ahnen.

Das Gesichtsfeld erscheint uns stets geschlossen; es gibt keine unsichtbaren Stellen. Mit anderen Worten: Wir sehen nicht, dass wir nicht sehen. Wir sind blind gegenüber unserer eigenen Blindheit.

Aus: **Heinz von Foerster, Bernhard Pörksen: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Carl-Auer-Systeme Verlag Heidelberg. S. 116-117**

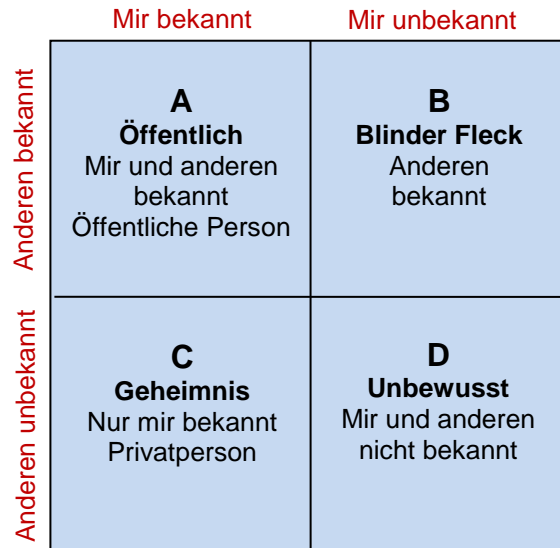
*Wenn ich nicht sehe,
dass ich blind bin,
dann bin ich blind;
wenn ich aber sehe,
dass ich blind bin,
dann sehe ich.*

Heinz von Foerster

SELBST- UND FREMDWAHRNEHMUNG

Das Johari-Fenster

Das „Johari-Fenster“ visualisiert bewusste und unbewusste Verhaltensmerkmale zwischen Menschen. Entwickelt wurde es 1955 von den amerikanischen Sozialpsychologen **Joseph Luft** und **Harry Ingham**. Die beiden Vornamen führten zur Namensgebung. Mit Hilfe des Johari-Fensters wird vor allem der so genannte „blinde Fleck“ im Selbstbild eines Menschen illustriert. Ferner verdeutlicht es, dass Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung sich keineswegs entsprechen. Es gibt Bereiche des Verhaltens, in denen anderen unbeabsichtigt Mitteilungen über die eigene Person gemacht werden, während große Bereiche der eigenen Wahrnehmung verborgen bleiben.

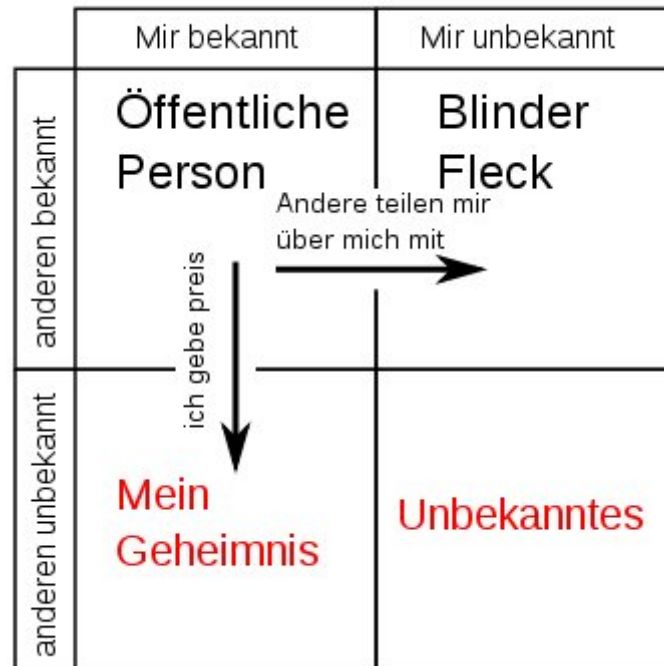


Wann immer wir es mit anderen Menschen zu tun haben, machen wir uns spontan ein Bild von ihnen: welche Eigenschaften sie besitzen, welche Bedeutung sie für uns haben. Jeder Freund, Bekannte, Nachbar, aber auch Personen, die uns auf der Straße begegnen, werden in irgendeiner Form, sei es in Bezug auf ihr Aussehen, ihr Auftreten von uns beurteilt. Gleiches gilt für Gruppen von Menschen wie die eigene Familie oder den Kollegenkreis.

Im Alltag treffen wir immer wieder mit uns unbekanntem Menschen zusammen und wollen wissen, welche Absichten und Motive sie verfolgen, welche Interessen sie haben. Zu wissen, was andere, mit denen wir umgehen, an Absichten verfolgen, ist für uns häufig sehr wichtig. Zu wissen, was andere an Interessen haben, hilft uns, uns adäquat zu verhalten, uns auf sie einzustellen, ihr Verhalten zu verstehen, es womöglich vorauszusehen, uns vor Überraschungen zu schützen.

Besonders wichtig ist dieses Wissen dort, wo mehrere Menschen zusammenarbeiten müssen, also in Gruppen. Menschen, die sich vorher weder kannten noch viel miteinander zu tun hatten, werden erst durch gruppenspezifische Prozesse zu einer Gruppe. Über verschiedene Phasen führen diese entweder zu konformen gut zusammenarbeitenden Gruppen oder zu solchen, die sich gegenseitig durch Konkurrenzverhalten, Neid und sonstige Spannungen behindern. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Wahrnehmung des Einzelnen durch die Gruppe.

Vier Bereiche können unterschieden werden (siehe Grafik):



Bereich A umfasst den Teil unseres Verhaltens, der uns selbst und anderen bekannt ist und in dem uns unser Handeln frei, unbeeinträchtigt von Ängsten und Vorbehalten erscheint. Hier sind wir quasi die „öffentliche Person“. Z.B möchte ein Chef bei den Mitarbeitern gerne den Eindruck des kollegialen Vorgesetzten erwecken, der fördert und unterstützt.

Bereich B, der des „Blinden Flecks“, bezeichnet den Anteil unseres Verhaltens, den wir selbst wenig, andere dagegen recht deutlich wahrnehmen: die unbedachten und unbewussten Gewohnheiten und Verhaltensweisen, die Vorurteile, Zu- und Abneigungen. Hier können uns andere Hinweise auf uns selbst geben. Dieser Bereich wird oft nonverbal, etwa durch Gesten, Kleidung, Klang der Stimme, Tonfall und anderes kommuniziert.

Bereich C umfasst den Bereich unseres Denkens und Handelns, den wir vor anderen bewusst verbergen - die heimlichen Wünsche, die empfindlichen Stellen, quasi die private Person. Durch Vertrauen und Sicherheit zu anderen kann dieser Bereich erheblich eingegrenzt werden.

Bereich D dagegen ist weder uns noch anderen unmittelbar zugänglich, zu ihm kann aber etwa eine Tiefenpsychologin Zugang finden. Verborgene Talente und ungenutzte Begabungen sind Beispiele hierfür.

Durch ein Feedback im Sinne eines Vergleichs von Selbstbild und Fremdbild kann sich, sofern das Feedback angenommen und konstruktiv reflektiert wird, der unbewusste Bereich verkleinern. Gleichzeitig wird der offene Bereich vergrößert. Das kann zu einer positiven Veränderung der Beziehungen zu anderen Menschen führen, da die Wirkung, d.h. das Fremdbild, vermehrt den Absichten, d.h. dem Selbstbild, entsprechen kann.

DIE KUNST DES SPRECHENS

Zahlreiche Fehler können ein Gespräch erschweren oder gar misslingen lassen. Das Erlernen von richtigem Sprechen und Zuhören ist eine Kunst, mit der sich viele Dinge leichter bewältigen lassen. Nicht nur in Konflikten sind vor allem **FÜNF REGELN FÜR DEN SPRECHER** hilfreich:



😊 ICH-BOTSCHAFTEN

Sprich von Deinen eigenen Gedanken und Gefühlen. Kennzeichen dafür ist der Gebrauch des Wörtchens "Ich". Alle Aussagen werden dadurch persönlicher. Äußerungen, die nur auf andere gerichtet sind (Du-Sätze), wirken häufig als Vorwürfe oder Anklagen, die ihrerseits Gegenangriffe oder Rechtfertigungen auslösen. Deswegen arten Konflikte häufig in wechselseitige Beschuldigungen aus.

😊 KONKRETES ANSPRECHEN

Sprich konkrete Situationen oder Anlässe an. Vermeide Verallgemeinerungen, erkenntlich z.B. an den Worten "immer", "nie". Verallgemeinerungen rufen meist sofortigen Widerspruch hervor und lenken vom eigentlichen Inhalt, der konkreten Situation, ab. Achte darauf, dass Deine Aussagen anschaulich bleiben.

😊 VORGÄNGE SCHILDERN - NICHT BEWERTEN

Sprich von konkretem Verhalten in bestimmten Situationen. Dadurch vermeidest Du Schuldzuweisungen. Die Unterstellung von negativen Eigenschaften ("typisch", "unfähig") wertet den Betroffenen ab und ruft ebenfalls Widerspruch hervor. Wer konkretes Verhalten benennt und auf Bewertungen verzichtet, dessen Aussagen werden nachvollziehbar.

😊 BEIM THEMA BLEIBEN

Achte darauf, nur auf solche Inhalte einzugehen, die für das von Dir gewählte Thema von Belang sind und Deinem Gesprächspartner klar machen, was Dein Anliegen ist. Ansonsten läuft das Gespräch Gefahr, vom eigentlichen Thema abzukommen.

😊 SICH ÖFFNEN

Öffne Dich und beschreibe, was in Dir vorgeht. Wenn Du Deine Gefühle und Bedürfnisse direkt äusserst, lassen sich Anklagen und Vorwürfe vermeiden. Vermeide *negatives Gedankenlesen*, das sind Äußerungen, die die Reaktionen des Partners vorwegnehmen ("Auf andere Art kann man ja nicht mit Dir reden", "Ich würde ja ..., aber Du ..."). Lass vielmehr Deinem Gegenüber die Freiheit und Verantwortlichkeit für sein eigenes Tun oder Lassen.

Anregungen zum Sprechen

Es fällt immer auf, wenn jemand über Dinge redet, die er versteht.

Helmut Käutner

Man gebrauche gewöhnliche Worte und sage ungewöhnliche Dinge.

Arthur Schopenhauer

Es ist viel einfacher, Kritik zu üben, als etwas anzuerkennen.

Benjamin Disraeli

Es ist leicht, ein Werk zu kritisieren. Aber es ist schwer, es zu würdigen.

Luc de Clapiers Vauvenargues

Wir wollen uns weigern, das zu sagen, was wir nicht denken.

Alexander Issajewitsch Solschenizyn

*Nichts ist einfacher, als sich schwierig auszudrücken,
und nichts ist schwieriger, als sich einfach auszudrücken.*

Karl Heinrich Waggerl

Sprich nie Böses von einem Menschen, wenn du es nicht gewiss weißt!

Und wenn du es gewiss weißt, so frage dich: Warum erzähle ich es?

Johann Kaspar Lavater

Besserwisser sind Leute, die einem Pferd die Sporen geben, auf dem sie gar nicht sitzen.

Alain Peyrefitte

Ein Gespräch verwandelt beide. Ein gelungenes Gespräch ist von der Art, dass man nicht wieder zurückfallen kann in den Dissensus, aus dem es sich entzündete.

Hans-Georg Gadamer

Es ist schlecht um die Menschen bestellt, wenn sie ihre Sache nicht mehr im Gespräch anvertrauen.

Martin Buber

„Wir können nicht mehr miteinander sprechen“, sagte Herr K. zu einem Mann.

„Warum?“ fragte der erschrocken.

„Ich bringe in Ihrer Gegenwart nichts Vernünftiges hervor“, beklagte sich Herr K.

„Aber das macht mir doch nichts“, tröstete ihn der andere.

„Das glaub ich“, sagte Herr K. erbittert, „aber mir macht es etwas“.

Bertolt Brecht, Geschichten von Herrn Keuner

Das echte Gespräch bedeutet: aus dem Ich heraustreten und an die Tür des Du klopfen.

Albert Camus

DIE KUNST DES ZUHÖRENS



Wer einen anderen richtig verstehen will, versetzt sich beim Zuhören an dessen Stelle und sieht die Welt mit seinen Augen. **FÜNF REGELN FÜR DEN ZUHÖRER** helfen, sich in persönlichen Gesprächen aufgeschlossen für die Erfahrungen eines anderen zu zeigen.

☺ **AUFNEHMENDES ZUHÖREN**

Zeige dem Sprechenden nonverbal, dass Du ihm zuhörst und Interesse an seinen Äußerungen hast. Dies kann durch Gesten wie Nicken, durch Blickkontakt und eine dem Partner zugewandte Körperhaltung geschehen. Kurze Einwürfe („oh“,

„interessant“) oder Ermunterungen, weiter zu sprechen, erleichtern das Sprechen.

☺ **VERSTÄNDNIS RÜCKMELDEN**

Melde die wesentlichsten Äußerungen mit den Schlüsselworten des Sprechenden oder in eigenen Worten zurück, um deutlich zu machen, dass Du den anderen verstanden hast. Lass Deine eigenen Gedanken beiseite und sprich das aus, was der andere Dir nach Deinem Gefühl sagen wollte. Fasse wichtige Aussagen zusammen.

☺ **OFFENE FRAGEN**

Hast Du im Verlauf des Gesprächs den Eindruck, dass Dein Gegenüber sich nur indirekt äußert, oder bist Du Dir nicht sicher, was er meint, dann frage gezielt danach. Gib dabei keine Urteile ab, sondern biete nur Interpretationen an. Gegen Urteile muss der andere sich verteidigen.

☺ **ANERKENNUNG**

Anerkenne wichtige neue Informationen sowie offene und verständliche Äußerungen (*„Das freut mich sehr, dass Du mir das so klar und offen gesagt hast“*). Lass in Dein aktives Zuhören wertschätzende Bemerkungen einfließen. Anerkennung ermutigt.

☺ **RÜCKMELDUNG DES AUSGELÖSTEN GEFÜHLS**

Es gibt Situationen, in denen es sehr schwierig ist, mit Verständnis auf den Sprecher zu reagieren, etwa weil dessen Äußerungen mich sehr aufgebracht haben. In einem solchen Fall vermeide Werturteile (*„Aber das stimmt doch gar nicht!“*). Stattdessen kannst Du Deine eigenen Gefühle direkt zurückmelden (*„Ich bin völlig überrascht, dass Du das so siehst“*). Genauso wichtig ist es, aufkommende positive Gefühle zurückzumelden (*„Mich freut, dass Du dies mit mir gemeinsam machen willst“*).

HÖR-ZU-PRAXIS

Zuhören ist eine leise, aber elementare Äußerung guten Benehmens.

Thaddäus Troll

Einige Tipps für besseres Zuhören

- **Halten Sie den Mund.** Wirklich. Man kann nicht gleichzeitig reden und zuhören.
- **Entspannen Sie sich.** Wenn Sie sich entspannen, wirkt dies auf die gesamte Atmosphäre. Wie Sie schauen, den Kopf, Ihre Hände oder die Füße bewegen – all das wirkt auf Ihren Gesprächspartner. Eine entspannte Körperhaltung strahlt Ruhe und Sammlung aus.
- **Nehmen Sie sich Zeit.** Unter Zeitdruck oder mit dem Blick auf den nächsten Termin entsteht selten ein gutes Gespräch.
- **Halten Sie Blickkontakt.** Nutzen Sie die Gelegenheit, Ihr Gegenüber immer wieder anzuschauen. Nicht zu aufdringlich, aber auch nicht zu zaghaft.
- **Lächeln Sie.** Wenn es passend erscheint, beschenken Sie Ihr Gegenüber mit einem Lächeln. Aber lassen Sie dieses Lächeln nicht zu einer Maske gerinnen.
- **Unterbrechen Sie Ihr Gegenüber nicht.** Nie. Halten Sie es aus, bis Ihr Gegenüber seinen Gedanken zu Ende geführt hat. Üben Sie sich darin in Geduld.
- **Ziehen Sie, während der andere redet, nicht bereits ihre Schlüsse.** Hören Sie einfach nur zu. Nur das. Nichts anderes.
- **Interpretieren Sie nicht beim Zuhören.** Das nicht zu tun, ist häufig sehr schwierig. Wenn Sie sich schon beim Interpretieren erwischen, überprüfen Sie wenigstens Ihre Interpretation (zum Beispiel durch Nachfragen).
- **Vervollständigen Sie nicht seine Sätze.** Warten Sie, bis Ihr Gesprächspartner die passenden Worte gefunden hat.
- **Halten Sie Stille aus.** Lauschen Sie der Stille nach. Spüren Sie in die Stille hinein.
- **Nutzen Sie Pausen.** Eine wunderbare Gelegenheit, Gesagtes zu verdauen oder nachzudenken. Wenn Pausen genutzt werden, gibt es später bessere Gesprächsbeiträge.
- **Belehren Sie nicht.** Seien Sie an gehaltvollen und langfristigen Lösungen interessiert, nicht an schnellen Antworten.
- **Erspüren (oder noch besser:) Erfragen Sie, was Ihr Gegenüber von Ihnen möchte.** Vergewissern Sie sich so, welchen Auftrag Sie im Gespräch bekommen. Und überlegen Sie, ob Sie diesen Auftrag annehmen oder verändern wollen.
- **Geben Sie keine Ratschläge.** Es ist immer billig, Ratschläge zu erteilen, wenn man selber nicht mit den Konsequenzen zu leben hat.
- **Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben.** Wer nachfragt, zeigt sein Interesse am Thema des Gesprächs.
- **Trennen Sie Zuhören und Nachdenken.** Geben Sie sich und Ihrem Gesprächspartner die Gelegenheit, über das Besprochene in Ruhe nachzudenken, vielleicht auch darüber zu schlafen.
- **Hören Sie länger zu als Sie selber reden.** Menschen, die weniger reden als zuhören, werden durchweg als die besseren und intelligenteren Gesprächspartner empfunden.

DIE KUNST DER RÜCKMELDUNG - FEEDBACK



- Der Hörer, nicht der Sprecher, bestimmt die Bedeutung einer Aussage. Deswegen ist Rückmeldung - Feedback geben und nehmen - ein besonders nützliches Mittel zur Verbesserung der Kommunikation.
- Rückmeldungen sind motivierend, da sie zeigen, dass unser Tun nicht im luftleeren Raum verpufft. Feedback motiviert durch positive Rückmeldungen, indem es uns in unserem Verhalten bestätigt. Es motiviert auch, wenn es Veränderungspotentiale aufzeigt, z.B. durch konkrete Verbesserungsvorschläge. Wichtig ist, dass sich das Feedback auf die Leistungen bezieht und nicht die Person in Frage gestellt wird.
- Feedback motiviert, wenn die Gesprächspartner mit ihren Vorstellungen in die Gestaltung eines Gesprächs oder einer Veranstaltung einbezogen werden.
- Feedback erfordert eine ehrliche, offene und aufrichtige Haltung. Kommunizieren Sie, dass Rückmeldungen gewünscht sind. Auf diese Weise ermöglichen Sie einen konstruktiven Austausch.
- Feedback führt zu bewussterem Handeln. Dies bezieht sich gleichermaßen auf Sprechende und Hörende, wenn eigene Überlegungen und Handlungen hinterfragt und entwickelt werden. Rückmeldungen ergänzen die Selbsteinschätzung um verschiedene Eindrücke und Perspektiven und regen damit Lernprozesse an.
- Feedback schafft Transparenz. Sie ermöglicht einen Einblick in geforderte Leistungen und eventuell darauf folgende Beurteilungen.
- Feedback braucht Struktur, um einen Rahmen zu schaffen, der allen Beteiligten Effektivität, Sicherheit und Fairness ermöglicht. Struktur erreichen Sie, indem Sie bestimmte Regeln und Methoden einsetzen.
- Um ein möglichst hilfreiches Feedback zu geben bzw. zu erhalten ist es sinnvoll, dieses hinsichtlich verschiedener Aspekte zu differenzieren.

Wichtig für den Feedback-Geber:

- Rückmeldung zu bekommen ist für viele Menschen ungewohnt. Deswegen ist es vorher gut, sich zu vergewissern, ob das Feedback erwünscht ist. Ich kann es direkt erfragen. Außerdem sollte nur so viel gesagt werden, wie der/die andere auch bereit ist anzunehmen. Sollte mein Feedback nicht willkommen sein, empfiehlt es sich, es auf eine günstigere Zeit oder günstigere Umstände zu verschieben oder vielleicht sogar ganz darauf zu verzichten.
- Jede Wahrnehmung ist subjektiv: ICH sehe, höre und fühle. Deswegen ist es hilfreich, immer von meiner eigenen Wahrnehmung zu sprechen, also immer von „ich“ und „mir“.
- Nur Verhalten ist wahrnehmbar, keineswegs ein Persönlichkeitsmerkmal (z.B. *"Tastet mich mit seinen Augen von oben nach unten ab und verzieht die Mundwinkel"* statt *"Arrogant"*). Deswegen empfiehlt sich:

Ich beschreibe eine konkrete Situation und Verhaltensweise. Ich achte die Würde der angesprochenen Person und taste ihr Selbstwertgefühl nicht an.

- Verhalten kann sich kurzfristig ändern. Deswegen kann ich durch konstruktive Vorschläge Alternativen aufzeigen und erläutern, wie sie auf mich wirken würden.
- Jedes Verhalten verfolgt einen positiven Zweck. Und jeder Mensch hat gute Gründe für sein Verhalten. Deswegen ist es nützlich, zurück zu melden, was mir positiv aufgefallen ist, und darüber meine Anerkennung auszusprechen.
- Der Sinn des Feedback-Gebens ist die Wirkung auf mein Gegenüber. Deswegen kann es nützlich sein, meinem Gegenüber mitzuteilen, welches Verhalten ich passender oder angemessener empfinde.

Wichtig für den Feedback-Nehmer:

- Betrachten Sie Feedback als ein Geschenk und Chance für Ihre persönliche Entwicklung.
- Betrachten Sie Feedback nicht als persönliche Kränkung oder Maßregelung.
- Entscheiden Sie, ob Sie ein Feedback hören möchten, und teilen Sie Ihre Entscheidung deutlich mit.
- Beachten Sie, dass jede Wahrnehmung stets subjektiv ist, Sie jedoch zusätzlich Informationen darüber erhalten, wie Sie von anderen gesehen werden.
- Sofern Sie speziell Informationen zu einer konkreten Situation oder einem konkreten Verhalten haben möchten, können Sie Ihren Feedbackgeber im Vorfeld gezielt darum bitten. *"Ich wollte mit meinem Verhalten bewirken, dass..., inwiefern habe ich diesen Eindruck Ihrer Meinung nach auch hinterlassen?"*
- Hören Sie aktiv und aufmerksam zu und lassen Sie den anderen ausreden. Eventuell lassen Sie das Gesagte stehen. Eine Fremdeinschätzung kann stimmen, muss es aber nicht.
- Rückfragen, um sicherzustellen, dass Sie die Aussagen Ihres Gegenübers richtig verstanden haben, sind nützlich. Also fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist. Z.B. *"Habe ich Sie richtig verstanden..."* oder *"Sie meinen damit, dass..."*
- Kontern Sie nicht! Rechtfertigen und verteidigen Sie Ihr Verhalten nicht. Geben Sie sich die Chance, dass das Gehörte Sie erreicht. Überdenken Sie lieber, inwieweit eine Rückmeldung berechtigt war und was Sie davon annehmen möchten und was nicht.
- Bedanken Sie sich bei Ihrem Feedbackgeber, dass er bereit war, Ihnen eine Rückmeldung zu geben.

*Objektivität ist die Illusion,
dass Beobachtungen
ohne einen Beobachter
gemacht werden können.*

Heinz von Foerster



PARTNERSCHAFTLICHE GESPRÄCHSFÜHRUNG

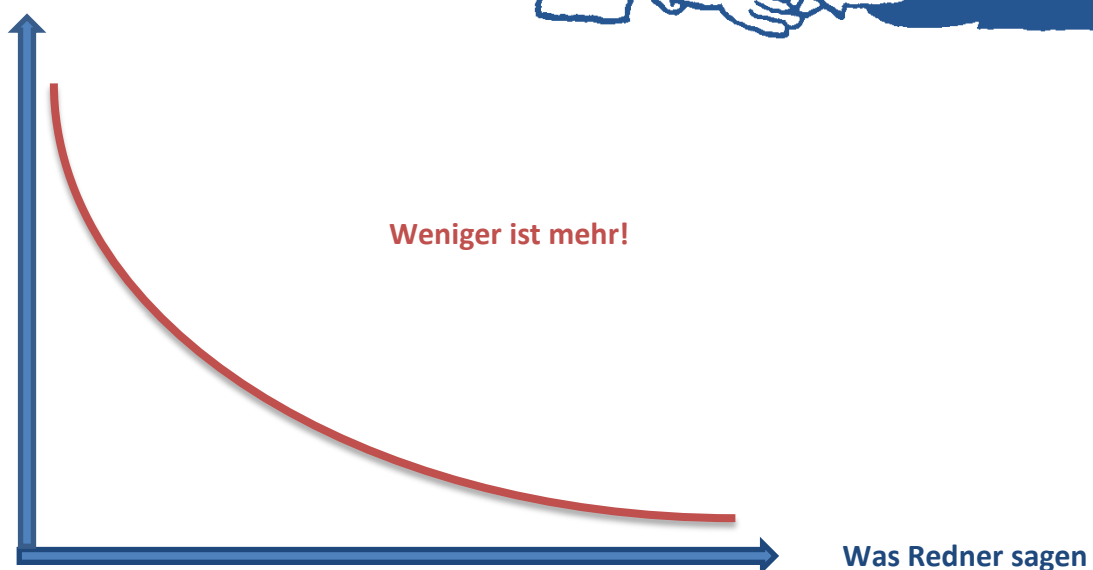
Eine partnerschaftliche Gesprächsführung zeichnet sich durch gleiche Augenhöhe zwischen allen Beteiligten und durch ein annäherndes Gleichgewicht zwischen Reden und Zuhören aus. Über die Gesamtdauer gesehen sind die Redeanteile ungefähr gleich verteilt. Auf diese Weise bleibt das gegenseitige Interesse während des Zusammenseins erhalten. Ausnahmen davon sind natürlich besondere Anlässe wie Vorträge, Briefings, Prüfungen usw.

Grundregeln für eine partnerschaftliche Gesprächsführung:

- Ausreden lassen
- Offene Fragen
- Entschiedenem Hinhören
- Meinungen auch Andersdenkender achten
- Positiv und chancenorientiert formulieren
- Gefühlsebene berücksichtigen
- Beiträge zu einem positivem Gesprächsklima leisten
- Aufrichtig sein
- Beim Thema bleiben
- Auf Sachlichkeit Wert legen
- Konstruktive Kritik üben
- Anerkennen und wertschätzen



Was Zuhörer behalten



POSITIVE AUSDRUCKSWEISE

Ein wichtiger Aspekt gelingender Kommunikation stellt die Fähigkeit dar, Kritik und Einwände konstruktiv zu formulieren. Sind Ihre Aussagen häufig negativ geprägt, gelten Sie schnell als Nörgler und Besserwisser. Positiv formulierte Kritik wird dagegen eher angenommen – es entsteht eine partnerschaftliche Atmosphäre und der Kritisierte fühlt sich nicht persönlich angegriffen. Zur Verdeutlichung kann das folgende Beispiel dienen:

Negativ:

*„Ich glaube nicht, dass **DEIN** Vorschlag auch nur annähernd zu realisieren ist, das ist doch Unfug. Wir werden nie im Stande sein, mit **DEINER** Idee das geforderte Ziel rechtzeitig zu erreichen.“*

Positiv dagegen:

*„Das ist grundsätzlich ein guter Vorschlag, **WIR** sollten nur bedenken, dass wir auch unter einem gewissen Zeitdruck stehen, der es **UNS** schwer macht, das Ziel in der geforderten Zeit zu erreichen. Was hältst Du denn z.B. von ...“*

Obwohl beide Aussagen grundsätzlich das gleiche bedeuten, nämlich dass zu wenig Zeit für diesen Vorschlag zur Verfügung steht, werden Sie bestimmt gemerkt haben, dass die zweite Äußerung wesentlich positiver klingt und „Wir“-bezogen formuliert ist. Durch diese „Wir“-bezogene Ansichtswiese vermitteln Sie dem „Kritisierten“ das Gefühl, dass er nicht alleine steht, sondern dass es darum geht, GEMEINSAM ein Ziel zu erreichen und hierfür eine GEMEINSAME bestmögliche Lösung zu finden. Sie stellen ihn also nicht bloß. Mit ein wenig Übung kann es Ihnen leichter fallen, viele Dinge positiver auszudrücken und konstruktive Kritik zu äußern, ohne verletzend zu wirken.



Übungen für eine positive Ausdrucksweise

Üben Sie die positive Ausdrucksweise an folgenden Formulierungen:

Negativ: „Dein Vorschlag ist nicht zu realisieren.“

Positiv: „Wahrscheinlich ist es nicht einfach, diesen Vorschlag zu realisieren, da ...“

„Kannst du dich etwas deutlicher ausdrücken?“

„Ich glaube, du hast nicht verstanden, um was es geht.“

„Ich glaube nicht, dass du diese Aufgabe alleine bewältigen kannst.“

„Ich bin mir sicher, dass diese Lösung in die Hose geht.“

„Das wird doch eh nichts!“



Finden Sie für die nachstehenden Bezeichnungen positive bzw. konstruktive Formulierungen:

Nicht so gut:	Vielleicht besser:
Vorwurf	
Nicht erreicht	
Konflikt	
Verboten	
Tricks	
Belehren	
Es ist zu befürchten	
Nicht finanzierbar	
Halb leer	
Konkurrenz	
Reklame	
Nichts Neues	
Unfähig	
Nicht erreichbar	
Fehlschlag	
Zu aufwändig	
Altbekannt	



Lösungsvorschläge

Es gibt meistens mehrere angemessene und positive Formulierungen, die zu einer gegebenen Situation passen. Jedes Mal ist natürlich der gegebene Kontext zu berücksichtigen. Wenn Sie die rechte Spalte – ohne vorhergehendes Lesen - mit einem Blatt Papier abdecken, können Sie sich eigene positive Umformulierungen erarbeiten:

Nicht so gut:	Vielleicht besser:
<i>Kannst du dich etwas deutlicher ausdrücken?</i>	<i>Ich hätte gerne noch mehr Informationen. Mich interessiert, was dein Hauptpunkt (was für dich die Hauptsache) ist. Ich habe dich nicht verstanden. Erkläre mir bitte ...</i>
<i>Ich glaube, du hast nicht verstanden, um was es geht.</i>	<i>Ich habe mich vielleicht missverständlich ausgedrückt... Vielleicht gibt es ein Missverständnis. Es geht um...</i>
<i>Ich glaube nicht, dass du diese Aufgabe alleine bewältigen kannst.</i>	<i>Diese Aufgabe erscheint mir so groß, dass eine Assistenz vielleicht hilfreich wäre. Um die Aufgabe zu erleichtern, könnte sie auf mehrere Schultern verteilt werden.</i>
<i>Ich bin mir sicher, dass diese Lösung in die Hose geht.</i>	<i>Aus meiner Sicht scheint es wenig wahrscheinlich, die Angelegenheit damit zu lösen. Welche Alternativen haben wir, wenn sich diese Lösung als unzureichend herausstellt?</i>
<i>Das wird doch eh nichts!</i>	<i>Die Wahrscheinlichkeit, dass das Ergebnis erreicht wird, halte ich persönlich für nicht sehr groß. Ich nehme an, dass es schwer wird, die Aufgabe auf diesem Weg zu lösen. Mir scheint, dass dieses Vorhaben unter keinem guten Stern steht.</i>
<i>Das können Sie doch gar nicht beurteilen!</i>	<i>Wie schätzen Sie die Sache ein?</i>
<i>Das wird den anderen aber gar nicht gefallen.</i>	<i>Wo liegen Ihre Bedenken?</i>
<i>Ich verstehe gar nicht, wo Sie da Schwierigkeiten sehen.</i>	<i>Bitte erklären Sie mir, was Sie damit meinen.</i>
<i>Woher nehmen Sie überhaupt den Mut zu so einer Äußerung?</i>	<i>Bitte präzisieren Sie das.</i>
<i>Sie wollen doch überhaupt keine Lösung!</i>	<i>Wodurch entsteht bei Ihnen dieser Eindruck?</i>
<i>Das war wieder mal ein Vorschlag von der Qualifikation persönlich!</i>	<i>Was genau stört Sie an meinen Aussagen?</i>

Nicht so gut:	Vielleicht besser:
<i>Vorwurf</i>	<i>Hinweis, Anregung, Vorschlag</i>
<i>Nicht erreicht</i>	<i>Fast erreicht, fast geschafft, suboptimal</i>
<i>Konflikt</i>	<i>Meinungsverschiedenheit, verschiedene Ansichten, Diskussion</i>
<i>Verboten</i>	<i>Zu vermeiden, weniger gewünscht, Regelverstoß, nicht in Übereinstimmung mit den Regeln.</i>
<i>Tricks</i>	<i>Möglichkeiten, Überraschungen, kreative Einfälle</i>
<i>Belehren</i>	<i>Hinweisen, informieren, erläutern</i>
<i>Es ist zu befürchten</i>	<i>Es lässt sich nicht ausschließen; es kann eintreten; es ist damit zu rechnen; wir können erwarten</i>
<i>Nicht finanzierbar</i>	<i>Außerhalb des Budgets, kostenintensiv</i>
<i>Konkurrenz</i>	<i>Mitanbieter, (Mit-)Wettbewerb(er)</i>
<i>Reklame</i>	<i>Marketing, Kundeninformation</i>
<i>Nichts Neues</i>	<i>Bereits bekannt, klassisch</i>
<i>Unfähig</i>	<i>Die Leistungen wurden nicht erbracht; ausbaufähig</i>
<i>Nicht erreichbar</i>	<i>Wenig wahrscheinlich, übersteigt unsere Kräfte.</i>
<i>Fehlschlag</i>	<i>(schmerzliche, wichtige) Erfahrung, nicht gewünschter Erfolg</i>
<i>zu aufwändig</i>	<i>Arbeitsintensiv, braucht viel Einsatz, braucht viele Ressourcen</i>
<i>altbekannt</i>	<i>Vertraut, bewährt, traditionell, bereits vorhanden</i>

Defizit- oder chancenorientiert?

Personen, deren Wahrnehmung defizitorientiert ist, kommen schnell in den Ruf des Pessimisten, Negativdenkers oder Bedenkenträgers. Dieses Image wirkt sich nur in den wenigsten Berufen karrierefördernd aus. Pessimisten schätzt man nicht.

Defizitorientierte Formulierungen	Chancenorientierte Formulierungen
Vom 23.12.- 01.01. geschlossen!	Wir sind ab 02.01. wieder für Sie da!
Die erste Woche des Urlaubs ist schon vorbei.	Ich habe noch eine Woche Urlaub vor mir.
Ich kann diese Aufgabe heute nicht mehr erledigen.	Ich werde mich morgen sofort um diese Aufgabe kümmern.
Der Artikel ist in Schwarz momentan nicht lieferbar.	Der Artikel ist in den Farben Blau, Rot und Grün sofort verfügbar.
Kapitel 6-10 dieses Buches habe ich noch nicht gelesen.	Ich habe bereits die Kapitel 1-5 dieses Buches bearbeitet.
Die Fertigstellung der Präsentation schaffe ich nicht bis übermorgen.	Die Präsentation kann ich in drei Tagen fertig haben.
Ab sofort schließen wir samstags bereits um 14:00 Uhr.	Künftig sind wir samstags bis 14:00 Uhr für Sie da.
Die Anmeldefrist läuft in vier Wochen ab.	Sie können Ihre Anmeldung innerhalb der nächsten vier Wochen tätigen.
Bis Heiligabend sind es nur noch drei Tage und ich habe noch kein einziges Geschenk gekauft.	Ich werde die nächsten drei Tage nutzen, um schöne Weihnachtsgeschenke auszusuchen.
Wir können Ihre Anfrage in dieser Woche nicht mehr bearbeiten.	Wir werden Ihre Anfrage in der kommenden Woche umgehend bearbeiten.
Herr Müller ist bis Mittwoch krank gemeldet, deshalb ist unser Team momentan überlastet.	Herr Müller wird voraussichtlich ab Donnerstag wieder anwesend sein, dann arbeitet unser Team wieder mit Normalbesetzung.
Die Fehlerquote beträgt 3 %.	In 97 % erreichen wir Spitzenresultate.
Spezialanfertigungen dauern bei uns drei Wochen.	Spezialanfertigungen können wir bereits drei Wochen nach Bestellung ausliefern.
Nach dem 30.09. eintreffende Angebote können wir leider nicht mehr für die Ausschreibung berücksichtigen.	Bis 30.09. freuen wir uns auf Ihre Angebote auf unsere Ausschreibung.
Stifte mit Namensgravur kosten fünf Euro Aufpreis.	Gegen einen Aufpreis von nur fünf Euro erhalten Sie Ihren Stift mit einer Namensgravur nach Wunsch.

Statist oder Hauptfigur?

Wie wollen Sie wahrgenommen werden? Als Statist oder als handelnde und aktive Hauptgestalt?

Passiv	Aktiv
<i>Die neue Produktreihe bescherte unserem Vertriebsteam gute Umsätze.</i>	<i>Unserem Vertriebsteam gelang es, den Absatz der neuen Produktreihe zu steigern und gute Umsätze zu erzielen.</i>
<i>In einer halben Stunde kommt Herr Müller zu mir ins Büro.</i>	<i>Ich werde in einer halben Stunde ein Gespräch mit Herrn Müller führen.</i>
<i>Ich bekomme die Möglichkeit, nächste Woche ein Führungsseminar zu besuchen.</i>	<i>Ich habe mich für nächste Woche zu einem Führungsseminar angemeldet.</i>
<i>Ich bin zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen.</i>	<i>Wir haben einen Termin für ein Vorstellungsgespräch vereinbart.</i>

Mit Passivformulierungen degradieren Sie sich in eine Statistenrolle und geben die Verantwortung aus der Hand. Sie wirken fremdbestimmt. Ihre Erfolge werden der Allgemeinheit oder dem Zufall zugeschrieben, jedoch nicht Ihrer Leistungskraft.

Aktivformulierungen drücken Ihre direkte Beteiligung aus. Sie machen sich damit zum Akteur, vielleicht sogar Regisseur, und werden als entschlossen, aktiv und zielstrebig wahrgenommen.

Passiv	Aktiv
<i>Dank unseres konstruktiven Teammeetings gibt es nun Lösungsansätze zur Behebung des Personalengpasses.</i>	<i>Wir haben im Teammeeting gute Lösungsansätze zur Behebung des Personalengpasses entwickelt.</i>
<i>Die Abwrackprämie hat unseren PKW-Umsatz gerettet.</i>	<i>Wir haben große Anstrengungen unternommen, um den geplanten PKW-Umsatz zu erreichen und haben die Abwrackprämie für unsere Vertriebsaktivitäten clever genutzt.</i>
<i>Der Kunde ist von unserem Angebot überzeugt und wird uns mit dem Projekt beauftragen.</i>	<i>Es ist uns gelungen, den Kunden von unserem Angebot zu überzeugen. Wir werden in Kürze den Auftrag für das Projekt abschließen.</i>
<i>Ich erhalte die Gelegenheit, mein Konzept dem Vorstand persönlich zu präsentieren.</i>	<i>Ich werde mein Konzept dem Vorstand persönlich präsentieren.</i>
<i>Die Studie zeigt, dass wir mit dieser Strategie auf dem richtigen Weg sind.</i>	<i>Mit der von uns eingeschlagenen Strategie liegen wir genau richtig. Auch die Studie belegt dies.</i>

<i>Mit Beharrlichkeit und Scharfsinn hat sich das gewünschte Ergebnis eingestellt.</i>	<i>Ich habe beharrlich und scharfsinnig darauf hingearbeitet und das gewünschte Ergebnis erzielt.</i>
<i>Ich wurde vor drei Monaten zum Vertriebsleiter befördert.</i>	<i>Ich habe vor drei Monaten die Position des Vertriebsleiters angetreten.</i>
<i>Im Rahmen des Projekts ergaben sich mehrere Lösungsansätze.</i>	<i>Im Rahmen des Projekts erarbeiteten wir mehrere Lösungsansätze.</i>
<i>Hierzu wurde bereits ein Termin mit der Geschäftsleitung anberaunt.</i>	<i>Wir haben hierzu bereits einen Termin mit der Geschäftsleitung vereinbart.</i>
<i>Für alle Interessenten besteht die Möglichkeit der Kontaktaufnahme an unserem Messestand.</i>	<i>Alle Interessenten können sich gerne an unser Standpersonal wenden.</i>

Ähnliches gilt für Formulierungen im Konjunktiv. Wer „hätte“, „könnte“ oder „sollte“, lebt mehr im Möglichkeitsraum und wird weniger ernst genommen. Passive Sprachmuster und Formulierungen im Konjunktiv verstärken eine innere Überzeugung, den Ereignissen ausgeliefert zu sein, ohne selbst Einfluss nehmen zu können. Personen mit aktiven Sprachmustern dagegen haben Vertrauen in eigene Fähigkeiten und signalisieren dies auch.

RABBI HILLEL UND DER ELEVATOR PITCH



Wie kann man prägnant und in der gebotenen Kürze eine Botschaft übermitteln?

Diese Frage beschäftigte Menschen bereits vor 2000 Jahren. Und sie stellt sich heute angesichts der ständig wachsenden Informationsflut neu.

RABBI HILLEL

Rabbi Hillel (* um 30 v. Chr.; † um 9 n. Chr.), also ein Zeitgenosse Jesu, gilt als weitherziger jüdischer Lehrer. Sein Gegenspieler war Rabbi Schammai, der das jüdische Gesetz streng auslegte.

Zu Rabbi Schammai kam einmal ein Nichtjude mit folgender Bitte:

„Wenn du mir die Lehre des Judentums, die Tora, vermitteln kannst, solange ich auf einem Bein stehe, werde ich konvertieren!“

Dieses Ansinnen lehnte Schammai als unzumutbar ab. Daraufhin ging der Abgewiesene zu Rabbi Hillel, der seine Frage nach einer Kurzfassung der jüdischen Lehre folgendermaßen beantwortete:

„Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem andern zu. Das ist die ganze Tora, alles andere ist Kommentar. Jetzt geh und lerne!“

(Babylonischer Talmud, Traktat Schabbat 31a)

Diese Goldene Regel *„Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst!“* nahm übrigens auf Anregung von **Hans Küng** und der **Stiftung Weltethos** das Parlament der Weltreligionen 1993 in seine Erklärung zum Weltethos auf.

In der modernen Berufs- und Geschäftswelt kommt es auch häufig darauf an, prägnante und passgenaue Informationen zu übermitteln. In der Regel werden wir überschüttet von einem Zuviel an unnötiger Information. Eine inzwischen bereits legendäre Form, Wichtiges kurz und treffend auf den Punkt zu bringen, ist der sog „elevator pitch“.

DER ELEVATOR PITCH

Diese etwas eigenwillige Bezeichnung stammt aus den 1980er Jahren. Junge karriereorientierte Angestellte in den USA nutzten die Fahrt in einem Aufzug mit ihrem Vorgesetzten, um diesen von einer neuen Geschäftsidee zu überzeugen.

„Elevator“ heißt Fahrstuhl, Lift und „pitch“ Verkaufs- oder Werbegespräch.

Um ihren Chef in 30 bis 60 Sekunden zu überzeugen, mussten sich diese jungen Leute also eine sehr kurze und prägnante Form einfallen lassen: eine Art Liftpräsentation, eine prägnante Kurzvorstellung. In kürzester Zeit galt es, auf den Punkt zu bringen, worin eine Leistung und ein Kundennutzen bestehen.

Das Ziel solch einer Präsentation ist, den Angesprochenen neugierig zu machen, sodass er anschließend zu einem persönlichen Gespräch einlädt oder Visitenkarten ausgetauscht werden.

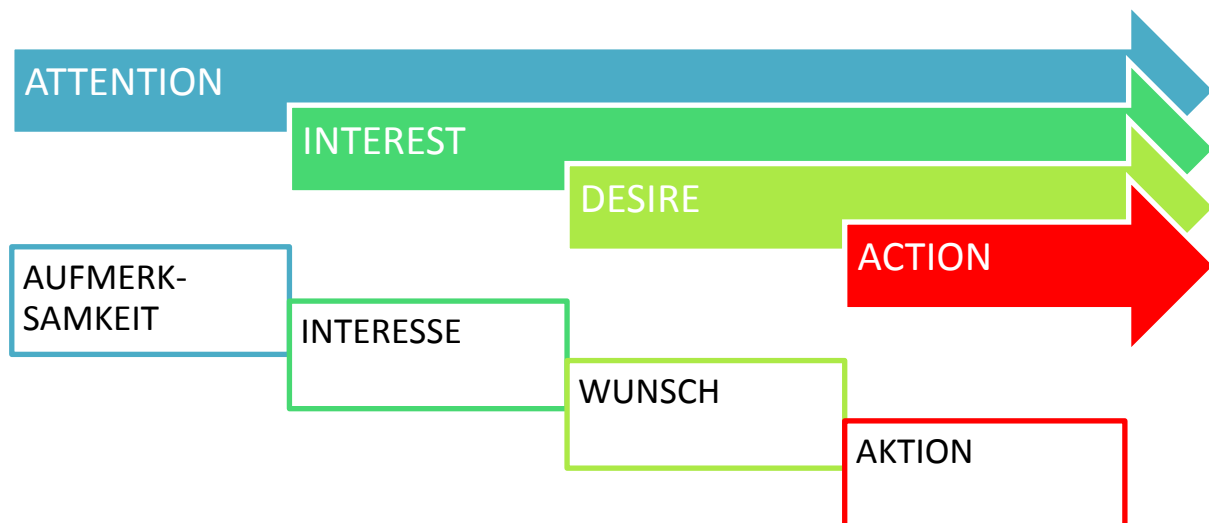
Bildlich gesprochen ist das erwachte Interesse des Gesprächspartners wie eine offene Tür, durch die man nur noch eintreten muss. Deshalb sollte ein Elevator Pitch so klar und einfach formuliert sein, dass selbst ein Fachfremder ihn verstehen kann.

Dieses Werkzeug lässt sich durch regelmäßigen Gebrauch schärfen und verbessern. Es ist wie ein gut eingeübter Witz oder eine immer wieder zum Besten gegebene Anekdote. Hierzu benötigt es allerdings anschauliche Bilder und leicht verständliche Vergleiche oder Beispiele. Außerdem eine kurze und prägnante Struktur, die alle wesentlichen Elemente beinhaltet.

AIDA

In der **AIDA**-Reihenfolge lassen sich die Elemente für den Elevator Pitch zusammenstellen.

- Als Erstes benötigen Sie die **wohlwollende Aufmerksamkeit** Ihres Gegenübers. Ein guter Einstieg könnte eine Frage sein, die auf einen Wunsch, ein Bedürfnis oder ein Problem des Kunden Bezug nimmt.
- Als nächstes versucht man das **Interesse** mit einer Lösungsmöglichkeit zu wecken und beschreibt in kurzen Worten den angebotenen Service und seine Vorteile.
- Der beim Zuhörer geweckte **Wunsch** entsteht dann, wenn der Kunde sich verstanden fühlt und im vorgestellten Konzept eine Lösung für seine Probleme sieht.
- Der **Abschluss-Appell** besteht darin, eine Folgehandlung zu bewirken. Ein Elevator Pitch ist dann ein Erfolg, wenn der Gesprächspartner z.B. ein ausführlicheres Gespräch zur Sache wünscht.



BEISPIELE

- Pendeln Sie auch zwischen Baustellen und Büro hin und her, das Handy immer in Nähe. Wann finden Sie Ruhe für die Büroarbeit? Stapelt sie sich schon? - Bevor sich Fehler in Ihre Pläne einschleichen, geben Sie diese Arbeit doch einfach ab! Sie organisieren und stehen vorn im Rampenlicht, und ich erledige die Aufgaben im Hintergrund. Sie gehen ganz entspannt in Ihre Besprechungen, da Ihre Präsentation rechtzeitig fertig ist. Ohne Kompromisse und professionell! - Ich bin XYZ, Ingenieur des Bauwesens. Ich verfüge über mehrjährige Berufserfahrung. Gerne unterstütze ich Sie. Hier meine Visitenkarte...

- Stellen Sie sich vor, Sie erlauben sich, einfach nur so zu sein, wie Sie sind. Eine Stunde lang, frei vom Alltag, frei von Stress, frei von Ansprüchen anderer. Sie schließen die Augen, drücken sich aus – mit Ihren Händen auf Papier. Sie sind jetzt die Hauptperson – mit allem, was Sie bewegt. Sie erleben gerade eine Stunde Intuitives Zeichnen. Was das ist? Eine heilsame Methode, sich selbst auszudrücken ohne künstlerischen Anspruch. Sie kommen in Kontakt mit Ihrer Kreativität. Ich biete Ihnen gerne eine Schnupperstunde an. Kommen Sie vorbei! Ich freue mich auf Sie.



- Wie ist es bei Ihnen? Ist das Erscheinungsbild Ihrer Firma so, dass Ihre Kunden Schlange stehen? - Ich als Designer ver helfe Ihrer Firma zu einem optimalen Erscheinungsbild. Ich schaue mit Ihnen, wie Ihre Firma sich darstellen will - und dann passen wir Ihr Bild genau diesen Voraussetzungen an. Logo, Geschäftsausstattung und Firmenkommunikation in einem Zug. Damit Ihre Kunden auf den ersten Blick sehen, mit wem sie es zu tun haben. Und Sie von sich aus kontaktieren...
- Stellen Sie sich vor, Ihre engsten Mitarbeiter kommen nicht nur mit Problemen zu Ihnen, sondern gleich auch mit einem Lösungsvorschlag, die Trainierteren sogar mit mehreren. Und dies nicht nur einmal, sondern als ständige Form. Ist das nicht eine Form von Zusammenarbeit, wie sie sich Mitarbeiter und Chef wünschen, ja die sie begeistert? Meine Kunden sind meistens überrascht, dass sie, wenn sie mit mir arbeiten, eigentlich ziemlich genau herausfinden, wie sie das erreichen, was sie sich wünschen. – Wie ich dazu beitrage? Ich konzentriere mich darauf, richtige Fragen zu stellen. So helfe ich Ihnen auf die Sprünge. Und wissen Sie, was dabei das schönste ist? Gleichzeitig lernen meine Kunden das auch. Sie helfen dann sich selbst und anderen genauso auf die Sprünge. Das nenne ich lösungsorientiertes Management. Wollen Sie es in der Praxis erleben? Vereinbaren Sie einfach einen Termin.
- Haben Sie ein Problem mit Stress, mit Perfektionismus, mit Nicht-Nein-Sagen-Können? Oder mit Menschen aus Ihrem beruflichen oder privaten Umfeld, mit Ihrem Chef, mit Mitarbeitern oder Kunden? Vielleicht haben Sie schon ein Buch gelesen, eine Fortbildung besucht oder einen Freund gefragt. Aber mit Tipps und Ratschlägen haben Sie Ihr Problem vielleicht gar nicht lösen können. Denn die Ursache ist kein Mangel an Methoden. Ihnen fehlt eine bestimmte Information. Die finden Sie aber nicht in Büchern und auch nicht bei anderen. Diese Information liegt in Ihnen selbst. Sie zu finden ist nicht leicht. Sie brauchen dazu mehrere Tage Zeit. Und meine Unterstützung. Wie das gehen kann? Hier finden Sie mehr Informationen...
- Sie kennen ja sicher Navigationssysteme. Da geben Sie Ihre Adresse ein und werden dann direkt zu Ihrem Ziel gelotst. Ich bin ein solches Navigationssystem, nämlich eines für Ihre Karriere. Als Karrierecoach bringe ich Sie auf dem optimalen Weg zum gewünschten Ziel. Dabei erkenne ich auftretende Baustellen und Staus und zeige Ihnen die besten Umleitungen um Hindernisse. Bei Bedarf gebe ich Ihnen gerne meine Visitenkarte. Oder haben Sie schon Interesse an einem Termin?

Wie sagte doch einer meiner Kollegen:
*Eine gute Botschaft sollte sein wie ein Minirock:
 kurz,
 sich auf das Wesentliche beschränkend
 und zum Weiterdenken anregend...*

