

PLUSPUNKTE

IMPULSE FÜR POLITIK- UND POTENZIALENTWICKLUNG

Reden und wirksam überzeugen



Inhalt:	Seite
I. Die Rede _____	2
II. Die zehn Gebote der Präsentation _____	7
III. Veranstaltungen moderieren _____	8
IV. Die Kunst ein gutes Gespräch zu führen _____	12
V. Die zehn Gebote des Zuhörens _____	14
VI. Argumentieren _____	15
VII. Stress und Lampenfieber positiv deuten _____	19
VIII. Mit schwierigem Publikum umgehen _____	21

I. Die Rede

A. Vorbereitung

Wer sind die Zuhörer?

Wenn Du redest, bist Du auch ein gutes Stück als Psychologe gefordert. Informiere Dich daher vor der Ausarbeitung der Rede genau über Deinen Zuhörerkreis. Sprichst Du vor Eltern, Schülern, einem Fachpublikum oder der Familie? Darüber hinaus musst Du auf Alter, Geschlecht, Gruppenzugehörigkeit und mögliche Meinungsführer in Deinem Zuhörerkreis Rücksicht nehmen.

Zustimmung und Widerstand

Widerstände auf Deine Rede solltest Du immer einkalkulieren und als einen ganz normalen Vorgang betrachten. Versetze Dich vor der Rede schon einmal in die Rolle der Skeptiker und Nörgler. Du bist dann gut vorbereitet und hältst kritischen Rückfragen besser stand. Gehe mit Zustimmung und Applaus souverän um. Du solltest Dich darin öffentlich nicht allzu lange sonnen. Diese Bescheidenheit honoriert Dir das Publikum auch später und bei anderer Gelegenheit noch.

Zu klären ist vorab:

- Worüber soll gesprochen werden?
- Zu welchem Ziel / welcher Einsicht sollen die Zuhörer geführt werden?
- Wie muss ich das Thema behandeln, um dieses Ziel zu erreichen?

Die SQR³- Methode (nach Hans Jung):

S (Survey) Verschaffe Dir einen Überblick über das zu behandelnde Thema!

Q (Question) Stelle Dir die Fragen: Worüber ist zu sprechen, was ist das Ziel, wie ist es zu erreichen?

R (Read) Lese und prüfe die verfügbaren Quellen.

R (Recite) Überprüfe die einzelnen Redeabschnitte. Dabei können die W-Fragen helfen: Wer, Was, Womit, Wie und Wann?

R (Review) Nachprüfung und Schlusskontrolle

Die Sammlung des Redestoffs

Es gibt auch hier kein Patentrezept. Du nützt aber Deiner geplanten Rede und Deinem Auftritt ganz erheblich, wenn Du möglichst lange das Thema in Deinem Inneren bewegst und damit umgehst. Verkrampe nicht in einen Einzelaspekt, sondern gestatte Dir zunächst eine umfassende Stoffsammlung, bei der Du erst später eine Auswahl triffst. Zitate aus Literatur, Wissenschaft und Religion können "trefflich" sein, wenn diese geflügelten Worte wie beiläufig eingesetzt werden. Zur Sammlung des Stoffes können dienlich sein:

- Artikel und Hinweise aus Zeitungen
- Aktuelle Beispiele aus dem Alltag der Zuhörerinnen und Zuhörer
- Ein ganz privater Zettelkasten
- Hinweise aus weiteren Massenmedien

Die Gliederung der Rede

Die Gliederung des Redestoffs dient dazu, die Rede logisch und strukturiert aufzubauen. Die folgende Gliederung zielt besonders darauf, die Zuhörerinnen und Zuhörer von einer Position zu überzeugen.

1. Einleitung: Begrüßung. Was ist der Grund der Rede?
2. Der Hauptteil beschreibt den Ist-Zustand, leuchtet in Vergangenheit und Gegenwart.
3. Es wird erörtert, was sich ändern muss.
4. Es wird aufgezeigt, wie eine Änderung stattfinden kann.
5. Im Schlussteil ermuntert der Redner, den aufgezeigten Weg einzuschlagen.

B. Die Rede halten – die Rede „reden“!

Das systematische Konzept einer Rede:

1. Redeziel,
2. Redezeit und
3. Zielpersonen festlegen.

Einleitung

- Anrede
- Vorstellung
- Stimmungsauflockerung
- Nennung des Themas
- Redeziel: Begründung, warum man zu diesem Thema spricht
- Anekdote passend zum Thema erzählen, eine verblüffende Theorie oder These kurz und bündig vortragen

Hauptteil

- Vergangenheit: Was war, wie kam es dazu? (bitte kurz halten)
- Gegenwart: Schilderung des momentanen Zustandes
- Gründe und Beweise, Argumente für das eigene Redeziel vortragen
- Beispiele, Vergleiche, Zeugenaussagen aufzählen
- Gegnerische Meinungen vorwegnehmen und widerlegen
- Blick in die Zukunft und Vorwegnahme des idealen Zustandes

Schluss

- Zusammenfassung
- Aufforderung sich im Sinne des Redeziels zu verhalten
- Schluss und Dank an das Publikum für die Aufmerksamkeit

C. Sieben, acht, neun, zehn und elf: Tipps zum Reden schreiben und Reden halten

Sieben Merksätze vorab

1. Reden ist erlernbar. Die alten Römer meinten schon: „Zum Dichter wird man geboren, zum Redner gemacht.“
2. Beherrsche das Thema: Redehemmungen überwindest du am besten, wenn du weißt, wovon du sprichst.
3. Beim Cicero: Lerne deine Rede nicht auswendig. Bleibst du hängen, bist du verloren.
4. Suche, finde und erlerne (deine) Techniken gegen Lampenfieber.
5. Übe Sprechdenken: Übung macht den Meister – auch und gerade beim Sprechen.
6. Eine gute Rede darf nicht belehren - Das Gegenteil der Rede ist ein Referat.
7. Deine Zuhörer wollen über Sachverhalte aufgeklärt, überzeugt und unterhalten werden. Sie wollen Anregungen mit nach Hause nehmen und inspiriert werden.

Acht Fragen auf dem Weg zur guten Rede

1. Wer oder was hat mich veranlasst, die Rede zu halten?
2. Was will ich mit der Rede erreichen?
3. Welcher Redeform bediene ich mich?
4. Welche Erwartungen haben die Zuhörer an meinen Vortrag?
5. Wie viel Zeit steht mir zur Verfügung?
6. Über welches Wissen verfügen meine Zuhörer vermutlich?
7. Bleibt genügend Zeit für eine Diskussion?
8. Stehen mir benötigte Hilfsmittel im Vortragsraum zur Verfügung?

Neun Tipps für die Präsentation

1. Verkleide dich nicht. Kleide dich deiner Persönlichkeit entsprechend.
2. Bleibe bei dir selbst, nicht kopieren wollen, keine Schauspielerei.
3. Achte auf deine Körperhaltung (-sprache), deine Mimik, Gestik.
4. Publikum einbeziehen, viele Sichtkontakte: Visier nicht auf Unendlich einstellen oder gen Himmel richten.
5. Mit einzelnen Personen dialogisieren, Blickkontakte herstellen – in den Gesichtern wirst du lesen können, ob du ankommst.
6. Klares Timing - Uhr beachten, Zeit nicht überziehen, Ende der Rede im Auge behalten.
7. Redelautstärke situationsgerecht dem Publikum anpassen - Saalverhältnisse berücksichtigen.
8. Stelle sicher, dass die Hörer durch nichts abgelenkt oder belästigt werden. Dies ist mitentscheidend für deinen Erfolg beim Publikum.
9. Und nicht vergessen, jede Veranstaltung wird von äußeren Bedingungen beeinflusst: Größe des Saales, Temperaturen im Raum, mögliche Störungen durch Getränkeausschank.

Zehn Regeln für eine Rede, die wirkt

1. Jeder Satz ein Gedanke.
2. Klare, einfache Sprache, verständliches Deutsch, kurze Sätze, Adjektive sparsam verwenden.
3. Füllwörter streichen: „eigentlich“, „also“, „einfach“, „ganz“, „immer“, „sehr“.
4. Aktiv ausdrücken. Statt: „Kommen Sie nach Berlin“; besser: „Besuchen Sie Berlin“.
5. Substantivierung vermeiden. Schlecht: „Wir haben eine Vereinbarung getroffen“; besser: „Wir haben vereinbart“.
6. „Man“ sowie überflüssige Konjunktive vermeiden. Schlecht: „Man könnte sich vorstellen“; besser: „Stellen Sie sich vor“.
7. Keine allgemeinen Beschreibungen nutzen; zielgenau und treffend formulieren. Schlecht: „Wenn man/frau in Richtung Dresden fährt, kommt nach mehreren Kilometern...“; besser: „Nach ca. 70 km Fahrt auf der A13 führt ein Abzweig nach...“.
8. Keine Fremdworte; vermeide Fachworte, ohne Erklärungen zu liefern.
9. Anregende Stilmittel in die Rede einbauen: Bilder gebrauchen, Geschichten, Vergleiche, Humor/Witz, Höhepunkt(e) ansteuern.
10. Spannungen erzeugen, Lautstärke wechseln, Monotonie vermeiden.

Elf Erfolgserkenntnisse zur Ermunterung

1. Die besten Reden sind die, die nicht gehalten werden. Die zweitbesten sind die scharfen, die drittbesten die kurzen. (Willy Brandt)
2. Wer nicht redet, wird nicht gehört. (Helmut Schmidt)
3. Das Adjektiv ist die Bananenschale der Rede. (Clifton Fadiman)
4. In dir muss brennen, was Du in anderen entzünden möchtest. (Augustinus)
5. Worte sind Luft. Aber die Luft wird zum Wind und der Wind macht die Schiffe segeln. (Arthur Koestler)
6. Eine gute Rede hat einen guten Anfang und ein gutes Ende. Und beide sollten möglichst dicht beieinander liegen. (Mark Twain)
7. Im Übrigen leben wir in einem Zeitalter, wo die eigentliche Macht in der Fähigkeit zu kommunizieren und zu überzeugen liegt. (Tito Tettamanti)
8. Wer seinen Willen durchsetzen will, muss leise sprechen. (Volkswisheit)
9. Dem Menschen wurde die Sprache gegeben, um seine Gedanken zu verkleiden. (Charles Maurice de Talleyrand Perigord)
10. Wahre Worte sind selten schön, schöne Worte selten wahr. (Konfuzius)
11. Selig sind die, die nichts zu sagen haben und es auch nicht tun. (Quelle unbekannt)

D. Kurt Tucholskys Ratschläge für einen schlechten Redner

Fang nie mit dem Anfang an, sondern immer drei Anfang! Etwa so: «Meine Damen und meine Herren! Thema des heutigen Abends komme, lassen Sie mich hast du schon so ziemlich alles, was einen schönen eine steife Anrede; der Anfang vor dem Anfang; die und was du zu sprechen beabsichtigst, und das gewinnst du im Nu die Herzen und die Ohren der Denn das hat der Zuhörer gern: dass er deine Rede wie Schulpensum aufbekommt; dass du mit dem drohst, wirst, sagst und schon gesagt hast. Immer schön Sprich nicht frei - das macht einen so unruhigen besten ist es: du liest deine Rede ab. Das ist sicher, freut es jedermann, wenn der lesende Redner nach misstrauisch hochblickt, ob auch noch alle da sind. hören kannst, was man dir so freundlich rät, und du willst durchaus und durchum frei sprechen ... du Laie!



Meilen vor dem Bevor ich zum Ihnen kurz ... » Hier Anfang ausmacht: Ankündigung, dass Wörtchen kurz. So Zuhörer. ein schweres was du sagen umständlich. Eindruck. Am zuverlässig, auch jedem viertel Satz Wenn du gar nicht

Du lächerlicher Cicero! Nimm dir doch ein Beispiel an unsern professionellen Rednern, an den Reichstagsabgeordneten - hast du die schon mal frei sprechen hören? Die schreiben sich sicherlich zu Hause auf, wann sie «Hört! hört!» rufen ... ja, also wenn du denn frei sprechen musst: Sprich, wie du schreibst.

Und ich weiß, wie du schreibst. Sprich mit langen, langen Sätzen - solchen, bei denen du, der du dich zu Hause, wo du ja die Ruhe, deren du so sehr benötigst, deiner Kinder ungeachtet, hast, vorbereitet, genau weißt, wie das Ende ist, die Nebensätze schön ineinandergeschachtelt, so dass der Hörer, ungeduldig auf seinem Sitz hin und her träumend, sich in einem Kolleg wähnend, in dem er früher so gern geschlummert hat, auf das Ende solcher Periode wartet ... nun, ich habe dir eben ein Beispiel gegeben. So musst du sprechen.

Fang immer bei den alten Römern an und gib stets, wovon du auch sprichst, die geschichtlichen Hintergründe der Sache. Das ist nicht nur deutsch - das tun alle Brillenmenschen. Ich habe einmal in der Sorbonne einen chinesischen Studenten sprechen hören, der sprach glatt und gut französisch, aber er begann zu allgemeiner Freude so: «Lassen Sie mich Ihnen in aller Kürze die Entwicklungsgeschichte meiner chinesischen Heimat seit dem Jahre 2000 vor Christi Geburt ... » Er blickte ganz erstaunt auf, weil die Leute so lachten.

So musst du das auch machen. Du hast ganz recht: man versteht es ja sonst nicht, wer kann denn das alles verstehen, ohne die geschichtlichen Hintergründe ... sehr richtig! Die Leute sind doch nicht in deinen Vortrag gekommen, um lebendiges Leben zu hören, sondern das, was sie auch in den Büchern nachschlagen können ... sehr richtig! Immer gib ihm Historie, immer gib ihm.

Kümmere dich nicht darum, ob die Wellen, die von dir ins Publikum laufen, auch zurückkommen - das sind Kinkerlitzchen. Sprich unbekümmert um die Wirkung, um die Leute, um die Luft im Saale; immer sprich, mein Guter. Gott wird es dir lohnen. Du musst alles in die Nebensätze legen. Sag nie: «Die Steuern sind zu hoch.» Das ist zu einfach. Sag: «Ich möchte zu dem, was ich soeben gesagt habe, noch kurz bemerken, dass mir die Steuern bei weitem ...» So heißt das.

Trink den Leuten ab und zu ein Glas Wasser vor - man sieht das gern. Wenn du einen Witz machst, lach vorher, damit man weiß, wo die Pointe ist.

Eine Rede ist, wie könnte es anders sein, ein Monolog. Weil doch nur einer spricht. Du brauchst auch nach vierzehn Jahren öffentlicher Rednerei noch nicht zu wissen, dass eine Rede nicht nur ein Dialog, sondern ein Orchesterstück ist: eine stumme Masse spricht nämlich ununterbrochen mit. Und das musst du hören. Nein, das brauchst du nicht zu hören. Sprich nur, lies nur, donnere nur, geschichtele nur.

Zu dem, was ich soeben über die Technik der Rede gesagt habe, möchte ich noch kurz bemerken, dass viel Statistik eine Rede immer sehr hebt. Das beruhigt ungemein, und da jeder imstande ist, zehn verschiedene Zahlen mühelos zu behalten, so macht das viel Spaß.

Kündige den Schluss deiner Rede lange vorher an, damit die Hörer vor Freude nicht einen Schlaganfall bekommen. (Paul Lindau hat einmal einen dieser gefürchteten Hochzeitstoaste so

angefangen: «Ich komme zum Schluss.») Kündige den Schluss an, und dann beginne deine Rede von vorn und rede noch eine halbe Stunde. Dies kann man mehrere Male wiederholen. Du musst dir nicht

nur eine Disposition machen, du musst sie den Leuten auch vortragen - das würzt die Rede. Sprich nie unter anderthalb Stunden, sonst lohnt es gar nicht erst anzufangen.

Wenn einer spricht, müssen die andern zuhören - das ist deine Gelegenheit! Missbrauche sie.

E. Kurt Tucholskys Ratschläge für einen guten Redner

- Hauptsätze.
- Hauptsätze.
- Hauptsätze.
- Klare Disposition im Kopf - möglichst wenig auf dem Papier.
- Tatsachen, oder Appell an das Gefühl. Schleuder oder Harfe. Ein Redner sei kein Lexikon. Das haben die Leute zu Hause.
- Der Ton einer einzelnen Sprechstimme ermüdet; sprich nie länger als vierzig Minuten^{1*}. Suche keine Effekte zu erzielen, die nicht in deinem Wesen liegen. Ein Podium ist eine unbarmherzige Sache - da steht der Mensch nackter als im Sonnenbad. Merk Otto Brahms Spruch:

Wat jestrichen is, kann nich durchfalln.

¹ *Besser ist, Du sprichst höchstens zwanzig Minuten. Es sei denn Du bist der Parteivorsitzende oder Generalsekretär. DER SÄZZER

II. Die zehn Gebote der Präsentation

1. Voraussetzung jeder guten Präsentation ist die sorgfältige Vorbereitung.

2. Die Problemdefinition muss eindeutig sein und den Zuhörer verständlich vorgestellt werden.

3. Lösungsalternativen, aber nicht zu viele, offen legen.

4. Den Zuhörer zur Entscheidung auffordern.

5. Tatsachen, keine Vermutungen präsentieren.

6. Visualisiere besser mit Bildern als Grafiken, lieber mit Grafiken als mit Tabellen; wenn Tabellen dann lesbar, wenn Worte, dann wenige aussagekräftige in großer Schrift.

7. Dramaturgisch richtig, sachlich ausgewogen und anschaulich präsentieren.

8. Präsentiere mit Engagement und Begeisterung.

9. Rede über das, was Du zeigst – und zeige, worüber Du redest.

10. Niemals für Art der Aus- oder Durchführung entschuldigen.

III. Veranstaltungen moderieren

Moderat heißt gemäßigt. Wenn Du als Moderatorin oder als Moderator ein Gespräch, eine Sitzung, eine Diskussion oder eine Veranstaltung leiten musst, so nimm ebenfalls eine moderate, gemäßigte, neutrale Haltung ein. Moderation heißt auch mäßigen oder schlichten zwischen einzelnen oder mehreren Personen.

A. Allgemeine Erläuterungen

Neutral sein, heißt:

- Nicht Partei ergreifen.
- Beiträge weder werten noch kommentieren.
- Alle Teilnehmer gleichermaßen zu Wort kommen lassen.
- Kein Teilnehmer hat Recht oder Unrecht.
- Wer moderiert, hat durch die Leitungsfunktion eine Machtposition beim Ablauf. Das heißt: bei den Prozessen bist Du Experte, beim Inhalt hingegen bist Du stets neutral.

Allgemeine Regeln und Prinzipien:

- Nur eine Person redet, alle fassen sich kurz (Langredner werden unterbrochen).
- Jeder spricht für sich und nicht für andere ("ich" statt "man"-Aussagen)
- Prinzip der Fragehaltung: Meinungen werden erfragt - nicht bewertet.
- Prinzip der „Goldwaage“: Es geht um die gegenseitige Wertschätzung, um ein konstruktives Arbeitsklima. Wenn Missverständnisse erkannt werden, geht es um die Einstellung: *"Ich habe mich offensichtlich ungenau ausgedrückt"*. Nicht: *"Sie müssen besser zuhören!"*

Aufgaben der Moderatorin / des Moderators:

- Formales klären (Themen, Vorgehensweisen)
- Bei der Eröffnung Übersicht schaffen
- Regeln vereinbaren. z.B. Organisatorisches klären (Rauchen erlaubt?)
- Beim Ablauf
 - Gespräche anstoßen, beleben
 - Nachfragen
 - Helfen, sich zu äußern, alle mit einbeziehen
 - Zeit managen
 - Prozesse und Ergebnisse transparent machen, zusammenfassen
 - Darum besorgt sein, dass roter Faden nicht verloren geht
 - Zur Reflexion der Prozesse anregen
 - Für angenehmes Gesprächsklima sorgen
 - Bei Störungen intervenieren, bei Konflikten vermitteln
 - Regeln durchsetzen (Schiedsrichter)
- Ziel und Abschluss erreichen, positiv abschließen

B. Welcher Moderationsstil passt?

<p style="text-align: center;">Direktiv mit positiven Assoziationen</p>	<p style="text-align: center;">Direktiv mit negativen Assoziationen</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ gibt klare Strukturen ▪ vermittelt Sicherheit' ▪ lässt Diskussionen nicht ausufern <p>Beispiel: Frank Plasberg, Hart aber Fair</p>  <p style="text-align: center;">Foto: WDR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lässt keine Freiräume ▪ ist unflexibel (weicht auch bei neuen Problemen nicht aus) ▪ unterbricht die Teilnehmenden ▪ wirkt bevormundend <p>Beispiel: Michel Friedman, Studio Friedman</p>  <p style="text-align: center;">Foto: N24</p>
<p style="text-align: center;">Non-direktiv mit positiven Assoziationen</p>	<p style="text-align: center;">Non-direktiv mit negativen Assoziationen</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ lässt Platz für längere Prozesse ▪ Teilnehmer haben Eigenverantwortung ▪ Teilnehmer fühlen sich ernst genommen <p>Beispiel: Maybrit Illner, Berlin Mitte</p>  <p style="text-align: center;">Foto: ZDF / Hans-Christian Barth</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moderation wirkt antriebslos ▪ Diskussionen ufern aus ▪ Teilnehmer fühlen sich unsicher ▪ keine klaren Strukturen und klare Diskussionsleitung erkennbar <p>Beispiel: Sabine Christiansen, Sabine Christiansen</p>  <p style="text-align: center;">Photo: tv21</p>

Unser Tipp für Dich:

Die positive Balance zwischen direktiv und non-direktiv suchen!

C. Leiten heißt führen, nicht diktieren

Allgemein:

- „Spielregeln“ vor der Sitzung bekannt geben und durchsetzen.
- Bei den Prozessen hart sein. Aber trotzdem freundlich bleiben.
- Warten können, unter Umständen auch rasch intervenieren, flexibel sein.
- Selbst als Moderator ehrlich, echt, natürlich und offen bleiben.
- Aktiv zuhören, die Teilnehmenden und deren Beiträge wertschätzen.

Im Laufe der Diskussion:

- Aussagen reflektieren.
- Beiträge strukturieren, was war wichtig?
- Nicht zu viel wollen (sich nicht zuviel vornehmen).
- Immer wieder das Ziel betonen und auf das Ziel hinleiten.
- Nicht nur das Endergebnis auch Zwischenergebnisse fixieren.

D. Zehn Punkte für eine gelungene Moderation

Vor Beginn der Veranstaltung:

- ☞ Ziel und Schwerpunkte der Diskussion festlegen
- ☞ originelle (z.B.: amüsante oder topaktuelle oder Insider-Wissen bekannt machende) kurze Begrüßung ausdenken, die auch für die Presse zitierfähig ist
- ☞ inhaltliche Schwerpunktsetzung und Reihenfolge der Statements mit Podiumsgästen absprechen

Zu Beginn der Veranstaltung:

- ☞ Redezeitbegrenzung (10 Minuten) ankündigen
- ☞ dem Publikum gegenüber begründen, warum der jeweilige Podiumsgast eingeladen wurde, damit das Publikum weiß, was es vom Podiumsgast erwarten kann und damit der Podiumsgast weiß, welcher Erwartungshaltung er entsprechen muss
- ☞ eine konkrete Frage (vorher abgesprochen bzw. angekündigt) an den Podiumsgast richten, damit die Diskussion zielgerichtet wird

Während der Veranstaltung:

- ☞ für eine ziel- und ergebnisorientierte Aussprache sorgen durch Zusammenfassung der unterschiedlichen Standpunkte und durch kurze pointierte Fragen
- ☞ störende Einflüsse mäßigen durch Leitung der Debatte
- ☞ sich selber inhaltlich zurücknehmen, nicht die einzelnen Debattenbeiträge kommentieren, keine eigenen inhaltlichen Statements

Technische Hilfe:

- ☞ Stoppuhr/ Sanduhr/ Gong o.ä. zur Zeitbegrenzung der Statements im Podium benutzen (evtl. Extra-Person mit der Zuständigkeit Redezeitbegrenzung, um Moderator zu entlasten)

E. Konfliktsituationen auflösen

Falls Konflikte und schwierige Situationen entstehen, gilt es Probleme rasch zu erkennen und Ursachen herauszufinden. Es gilt in solchen Situationen Interventionstechniken zu beherrschen:

- Reviewtechnik: Nochmals kurz das Ziel rekapitulieren.
- Fragetechnik nutzen. "Fragen statt sagen".
- Auf die Meta-Ebene wechseln. Über das Gespräch reden, Feedback einholen
- *Wichtig:* Während der Moderation darf keine Methodendiskussion über die Art des Moderierens zugelassen werden.
Lässt Du eine Methodendiskussion zu, bist Du rasch in eine Sackgasse verstrickt und siehst den roten Faden nicht mehr.

F. Mit Konflikten umgehen

- Angriffe gegen den Moderator nicht persönlich nehmen.
- Auseinandersetzung auf später verschieben
- Neu starten, wenn sich alles im Kreis dreht
- Bei Beleidigung oder unfairem Verhalten, das Problem unter vier Augen mit der betreffenden Person nach der Sitzung bereinigen

Verständnis und Ergänzungsfragen stellen

- Neue Informationen zulassen und sammeln.
- Lösungen suchen, die für beide Seiten annehmbar sind.
- Wenn Teilnehmer kommen und gehen, Störung anmelden.

G. Fazit:

Wer moderiert, muss die Balance finden zwischen mitarbeiterorientierter Empathie einerseits und konfrontierender Gesprächsführung andererseits.

Die Schwierigkeit besteht darin, bei diesem Balanceakt die institutionellen Interessen durchzusetzen.

Wer gut moderiert, meistert auch die spezifische Ambivalenz: Sich weder in den Vordergrund zu spielen, noch sich bei den Gesprächen zu stark zurückzunehmen oder ganz herauszuhalten.

-> **Wer moderiert hilft, zu einem Ergebnis zu kommen**

IV. Die Kunst ein gutes Gespräch zu führen

A. Die Fünf Schritte eines guten Gesprächs

1. **Inhalt**
 - Was will ich mit diesem Gespräch erreichen?
 - Was ist für mich unumstößlich? veränderbar? verhandelbar?

und

- Welche Schwierigkeiten/Gefühle bereite ich/das Thema meinem Partner?

2. **Umstände vorbereiten**
 - Störungen ausgeschaltet?
 - Wo sprechen? (Raum)
 - Wie viel Zeit steht zur Verfügung?

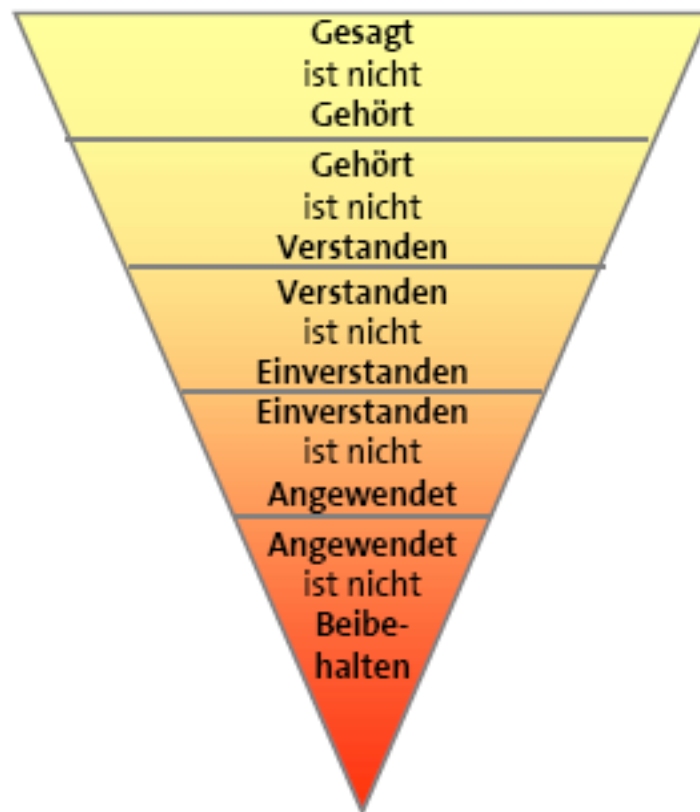
3. **Sich einstellen**
 - Vorsatz fassen: „Ich will jetzt wirklich verstehen, was der andere mir sagen will“; sich vornehmen, auf Verurteilungen und Angriffe/Kontra zu verzichten.
 - Körperhaltung: Dem Partner zuwenden; Blickkontakt herstellen

4. **Gespräch eröffnen**
 - Klar und eindeutig Anlass, Ziel und Dauer des Gesprächs nennen bzw. vereinbaren.

und

5. **Systematisch führen**
 - Sammeln: Sicht des Partners erfragen, zuhören, nachfragen und eigene Sicht als weiteren Teil der „Bestandsaufnahme“ darstellen
 - Ordnen: Gemeinsames Verständnis in die Information bringen, Zuordnung
 - Gewichten: Pro und contra abwägen, bewerten, nach Bedeutung gliedern, Prioritäten setzen
 - Entscheiden: Festlegen, welche Lösung gilt. Akzeptanz prüfen; überprüfen, ob Lösung auf gemeinsamer Sichtweise des Problems aufbaut
 - Zeitraum festlegen Indem die Entscheidung auf Effektivität und Tragfähigkeit überprüft wird.

B. Wirksamkeitsprinzipien der Kommunikation



C. Was Zuhörer behalten können



V. Die Zehn Gebote des Zuhörens

1. **Nicht sprechen!**
Wer zuhört, kann nicht sprechen
2. **Sorge für eine entspannte Gesprächsatmosphäre!**
Zeige, dass frei gesprochen werden kann. Schaffe eine erlaubende Umgebung
3. **Zeige, dass Du zuhören willst!**
Zeige Interesse: Lese beispielsweise während des Gesprächs keine Post
4. **Lenke Dich nicht vom Gespräch ab!**
Keine Kritzeleien, staple oder durchblättere keine Papiere. Wäre es nicht ruhiger bei geschlossener Tür?
5. **Stelle Dich auf Dein Gegenüber ein!**
Versuche, Dich in die Situation Deines Gegenüber hineinzusetzen
6. **Geduld!**
Habe Zeit! Unterbrich nicht! Sei nicht „auf dem Sprung“!
7. **Beherrsche Dich!**
Wenn Du Dich ärgerst, interpretierst Du die Worte Deines Gegenübers falsch!
8. **Lasse Dich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus dem Gleichgewicht bringen**
Streite nicht. Auch wenn Du gewinnst, hast Du verloren!
9. **Frage!**
Das ermutigt Dein Gegenüber, demonstrier Dein Interesse und vertiefe das Gespräch. Fragenden Menschen kann geholfen werden.
10. **Nicht sprechen!**
Das ist das erste und letzte Gebot und alle anderen hängen davon ab: Wer spricht, kann nicht zuhören!

VI. Argumentieren

Beim schriftlichen oder mündlichen Argumentieren will man:

- "Strittiges" klären,
- Konflikte bewältigen und/oder
- Standpunkte austauschen und gegeneinander abwägen.

Häufig sollen dadurch auch Entscheidungen getroffen werden. Wer beim Argumentieren überzeugen will, muss den anderen als Gesprächspartner mit eigenen Vorstellungen, Auffassungen und Meinungen akzeptieren. Einverständnis und Kompromiss sind das Idealziel des Argumentierens.

Allerdings endet Argumentieren auch häufig damit, dass man Standpunkte gegeneinander abgrenzt. Nicht selten will man beim Argumentieren auch nur eigene Vorstellungen oder die Interessen einer bestimmten Gruppe durchsetzen. Überzeugen, partnerschaftliche Anerkennung und Kompromissfähigkeit bleiben dann leicht auf der Strecke. Wenn man den Standpunkt des Gegenübers in einer Argumentation erschüttern will, kann man entweder die Richtigkeit seiner Argumente bestreiten oder die Genauigkeit seiner Argumente bezweifeln.

Argumenttypen

Typ	Eigenschaften	Beispiel
Plausibilitäts-argumentation	Argument ist plausibel, eingängig, z.B. Verallgemeinerungen, Selbstverständlichkeiten.	'Jeder ist sich selbst der Nächste.' 'Jeder mit gesundem Menschenverstand'
Rationale Argumentation	Logik besticht. Argument wirkt glaubwürdig, z.B. mit Statistiken und logischen Beweisführungen.	'Wir ersticken im Abgas. jeder zweite Bürger hat ein Auto.' Ihr Haarwuchsmittel, das Sie mir verkauft haben, taugt überhaupt nichts', sagt der Kunde verärgert. 'Nach Gebrauch sind mir die letzten Haare ausgefallen!' - 'Das ist doch ein gutes Zeichen, die neuen Haare brauchen Platz!'
Moralisch-ethisch	Basiert auf anerkannten Verhaltensmodellen. Moralische Argumentation: Verweist auf Vorbilder. Ethische Argumentation: 'Human Touch' (auf das Gute im Menschen beziehend).	Erhöht Zuwendung. z.B. 'Will nicht jede Mutter das Beste für ihr Kind und ...'
Erweiterung	Inhalt der gegnerischen Argumente wird übertrieben.	'Wenn Sie in diesem Fall spenden, müssen Sie in ähnlichen Fällen auch Geld geben. Auf diese Weise verarmen Sie.'

Definitionstaktik	'Definieren lassen' hilft verstehen, schafft Klarheit, klärt Sachverhalte.	'Was heißt für Sie Demokratie? Mehrparteienstaat oder Diktatur des Proletariats?' Oder selbst definieren, d.h. Sie geben die Interpretation, die den eigenen Vorstellungen entspricht.
Scheinkausalität	Übertriebene Anwendung eines logischen Denkschemas.	Vegetarierkongress: Einem Redner, der das Fleischessen befürwortete, wird zugerufen: 'Wir sind überzeugte Vegetarier, weil wir keine Mörder sein wollen.' Antwort des Redners: 'Mein Herr, ich esse nur das Fleisch des Kalbes, von dem Sie Ihre Schuhe und Mappe haben herstellen lassen.'
Zirkelschluss	Behauptung mit derselben Behauptung begründen.	'Walkman hören schadet dem Hörvermögen, denn jeder bekommt einen Ohrenschaden, der dauernd laut Walkman hört.'
Autoritäten zitieren (Zitiertechnik)	Statt Argumente werden Zitate (Sentenzen) von bekannten Persönlichkeiten zitiert.	'Albert Schweitzer sagte: ...' 'Dazu hat Prof. Dr. XY geschrieben ...'
Historische Ungleichheit	Sachverhalte der Gegenwart werden mit Erscheinungen der Vergangenheit (oder Zukunft) verglichen. Umkehrung ist auch denkbar: Vergleich der Zukunft mit der Gegenwart.	'Früher konnten wir auch ohne Maschinen existieren. Es ist deshalb auch möglich, künftighin auf Fabriken zu verzichten?'
Selektionstechnik	Die Selektion kommt einer leichten Manipulation gleich. Man klammert bei früheren Aussagen wichtige Meldungen aus. Beispielsweise wird eine Einzelaussage als Volksmeinung dargelegt.	'Frau Müller als Mutter von vier Kindern befürwortet die Einführung von Tagesschulen. Daraus ersehen wir: Die Mütter wünschen heute die Tagesschulen.'
Vorwegnahme	Wind aus den Segeln nehmen, indem das Argument der Gegenpartei vorweg entkräftet wird.	'Ich höre schon Ihren Einwand, man solle die Steuerzahler nicht noch mehr belasten. Es ist jedoch so, dass ...'
Plus-Minus-Methode	Den Mängeln zahlreiche Vorteile gegenüberstellen oder umgekehrt.	Vorteile und Nachteile so auflisten und derart wiedergeben, dass die eigene Meinung überzeugt (gewisse Nachteile werden zugegeben).
Divisionstechnik	Nachteile werden so verkleinert, dass sie kaum ins Gewicht fallen. Aufwendungen wirken dank dieser Technik gering.	'Die Stereoanlage kostet Sie nur 2 Euro pro Tag.'

Multiplikations- technik	Mängel des Gegners werden in großen Dimensionen gezeigt. (Der eigene Vorteil kann mit Hilfe dieser Technik ebenfalls vergrößert dargestellt werden).	'Nach Ihren Darstellungen scheinen die Reparaturkosten kaum ins Gewicht zu fallen. Wer rechnen kann stellt jedoch fest: In zehn Jahren belaufen sich die Kosten sage und schreibe auf 20.000 Euro.'
Bumerangtechnik	Einwand des 'Gegners' zur eigenen Begründung verwenden. Der Partner wird mit dem eigenen Einwand geschlagen.	'Gerade deshalb, weil unser Leben das höchste Gut ist, müssen wir ... ' 'Gerade aus diesem Grunde gilt es ... '
Entschuldigungs- technik	Eigenes Tun wird gerechtfertigt.	'Wer sein Auto benützt, der unterstützt die Wirtschaft und leistet einen aktiven Beitrag gegen die Arbeitslosigkeit.'
Ausweichtechnik	Argumentationsgespräch wird bewusst auf ein neues Thema gelenkt (mit attraktiver Geschichte oder neuer Behauptung usw.).	'Ihr redet dauernd von der Doppelbelastung der Frau. In jeder Ehe gibt es Probleme. Unsere Nachbarn gingen während der Sommerferien nach Spanien. Stellt Euch vor ... '
Eisbrecher-Methode	Wer das eiserne Schweigen brechen möchte, bedient sich in Ausnahmefällen auch der Methoden kleiner Provokationen.	'Sie wolltet vorhin etwas einwenden, nicht wahr?'
Öffnen	Um zusätzliche Argumente zu erfahren.	'Gibt es noch einen Grund, der ... '
Umkehrmethode	Den Einwand zurückgeben.	'Sind Sie wirklich überzeugt, dass ...?'
Offenbarungsmethode	Bei einem hartnäckigen Partner, der alle Vorschläge in den Wind schlägt.	'Unter welchen Umständen könnten Sie den Vorschlag ...?'
Bandwagon-Technik	Eigene Ansicht wird Ansicht der Mehrheit hingestellt. Der Zuhörer soll das Gefühl haben, bei der Prominenz Platz nehmen zu dürfen. (Bandwagon = Musikwagen mit einer Musikband nahe der Prominenz).	'Alle demokratisch gesinnten Bürger ... '

Isolierungstechnik	Wer die Ansicht der Gegenseite teilt, wird zum Außenseiter.	'Nur die allerletzten Hinterwäldler meinen ...'
Bestreiten	Angeblich fundamentale Tatsachen des Gegners werden angegriffen. (Zahlen in Frage gestellt. Akzente neu gesetzt. Nachdem Zahlen angeblich überzeugend dargelegt worden sind):	'Es gibt drei Sorten von Lügen. Gewöhnliche Lügen, schlimme Lügen und Statistiken.'
Widerspruchstechnik	Widersprüche werden gesucht und deutlich aufgedeckt.	'Vorhin behaupteten Sie, die großen finanziellen Aufwendungen würden uns zur Ablehnung des Projektes zwingen. Jetzt erwähnen Sie plötzlich persönliche Gründe. Ist es nicht ...?'
Wiederholungstechnik	Behauptung oder Argument wird wiederholt.	'Dies muss mit aller Deutlichkeit unterstrichen werden ...!' - 'Es kann nicht genug hervorgehoben werden,...'
Gefühlsappell	Sachliche Argumente werden mit Emotionen und Vorurteilen überlagert.	'Wer immer wieder erpresst und unschuldiges Leben tötet, wer keine Einsicht zeigt und unbelehrbar bleibt, soll der mit Handschuhen angepackt werden?'
Umdeutungsmethode	Aussage leicht umdeuten, ohne dass der Partner beleidigt ist:	'Darf ich es so verstehen ...?' (hierauf folgt eigene Interpretation). Oft wird die Umdeutung nach und nach immer krasser verändert, bis der Partner korrigiert, ohne die ersten abweichenden Aussagen zu negieren. Somit können abweichende Aussagen immerhin leicht korrigiert werden, ohne belehren zu müssen.
Analogietechnik	Man führt den Partner in eine Situation, die analog oder ähnlich ist, bei der er sich aber nicht so verhalten würde (wie zuvor behauptet).	'Was machen Sie mit Ihrem Guthaben bei einer Inflation? Sie würden bestimmt auch ...'

VII. Stress und Lampenfieber positiv deuten

Fast jeder kennt es: Das Lampenfieber, die Angst vor einer Rede oder einer Präsentation. Bei einigen steigert sich das normale Lampenfieber sogar bis zur Panik: Herzrasen, schweißnasse Hände, das Gefühl, sofort weglaufen zu müssen. Doch damit ist jetzt Schluss.

Denn gegen all diese Symptome gibt es spezielle Übungen, mit denen Du Dich kurz vor Deinem Auftritt selbst beruhigen und entspannen kannst.

A. So bekommst Du Dein Lampenfieber in den Griff:

- **Werde mit dem Standort vertraut.** Suche eine halbe Stunde vor Beginn den Ort auf, an dem Du sprechen musst. Stelle Dich vor die leeren Stuhlreihen. Stell` Dir vor, der Raum ist voll und alle schauen gebannt auf Dich. Versuche Dich darauf zu konzentrieren, sicheren Boden unter den Füßen zu bekommen und Sicherheit auf dem neuen Terrain zu gewinnen.
- **Stelle Dir vor, wie Du bereits vor Deinem Publikum stehst** und genauso frei, unbeschwert und professionell redest, wie Du es am liebsten tun würdest. Betrachte diese Situation so deutlich vor Deinem inneren Auge, wie nur irgend möglich. Am besten siehst Du es wie einen Film auf einer Leinwand in hellen Farben und mit Ton.
- **Wandle die Situation komisch um.** Stell` Dir z.B. vor, wie den Leuten im Publikum Mickey-Mouse-Ohren wachsen und sie alle rote Pappnasen aufhaben. Überlege Dir, was Sie lustig fänden und male Dir genau das aus. Mach` die Übung mehrmals, bis Du lachen musst und Erleichterung empfindest. So kannst Du erfolgreich gegen das Lampenfieber angehen.
- **Mache Dich auf ernste Gesichter gefasst.** Bereite Dich darauf vor, dass Dich jeder gespannt anblicken wird. Erwarte kein Lachen oder freundliche Gesichter. Machen Dir klar, dass ernste Gesichter zu Beginn Deines Vortrags etwas ganz Normales sind. Lass` Dich davon nicht irritieren.
- **Setze Dich ein paar Minuten vor Deinem Vortrag ruhig hin.** Schüttle die Hände circa 20-mal nach unten aus. Lass` die Hände dann ruhig hängen und konzentriere Dich ganz auf das Pulsieren und Kribbeln in Deinen Händen. So lenkst Du Deine Aufmerksamkeit sehr effektiv vom Lampenfieber ab. Je mehr Du es schaffst, Dich auf Deine Hände zu konzentrieren, desto weniger kannst Du Dich gleichzeitig auf Deine Angst und Dein Lampenfieber konzentrieren. Dieser kleine Trick lässt sich schnell und einfach durchführen, auch noch kurz bevor Du reden musst.

B. Ängste

Jeder Mensch kennt die Angst, sich vor anderen zu präsentieren, besonders in bestimmten Situationen: bei Prüfungen, Vorstellungsgesprächen, beim ersten Rendezvous, vor Gericht, bei der Geburtstagsfeier, bei der man eine Rede halten soll.

Wir können unterscheiden zwischen:

Sozialangst	Der Umgang mit anderen löst Angstgefühle aus, auch in so genannten ‚normalen‘ Situationen. Eine solche Angst kann, wenn sie stark wird, zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Lebensqualität führen und muss dann vielleicht mit therapeutischen Mitteln angegangen werden. Ist die Sozialangst nicht derart stark, können auch spezielle Kommunikationsübungen (Kommunikationstraining) helfen, sie abzubauen.
Redeangst	Speziell die Redesituation wirkt Angst auslösend! Fast jeder kennt eine solche Angst: der Schauspieler, die Lehrerin, der Prüfungskandidat, die Chefin ebenso wie der ‚Gelegenheitsredner‘.

Angst wirkt hemmend! Sie bringt uns dazu, zu stottern, rot zu werden, im extremen Fall erleben wir eine totale Blockade: Nichts geht mehr, wir vergessen den auswendig gelernten Text, verhaspeln uns ständig, sind unkonzentriert, können auf die anderen nicht mehr eingehen.

Tipps gegen Redeangst:

Eine Anmerkung: ‚Reden‘ heißt in unserem Zusammenhang keineswegs nur: eine förmliche Rede halten. Dies dürfte schon klar geworden sein.

Positive Erfahrungen beim Sprechen und Reden machen!

Man sollte sich, auch wenn es zunächst Angst macht, so oft wie möglich in Redesituationen begeben, ein mündliches Referat vortragen, sich aktiv an Diskussionen beteiligen etc.

Rhetorik- und Redetrainings werden von Unis, Erwachsenenbildungsinstitutionen und privaten Firmen angeboten. Entsprechendes Lehrmaterial in Buch- oder Kassettenform steht auch zur Verfügung. Auch so können Redeängste abgebaut werden (wenn die Trainingskonzepte gut sind).

Unbekannte Situationen kennen lernen!

Unbekanntes macht uns Angst, das ist eine allgemein menschliche Erfahrung. Den einen packt diese Angst mehr, den anderen weniger. Auf jeden Fall ist es normal, in solchen Situationen, in neuen Umgebungen, mit neuen Menschen unsicher zu werden. Für Redesituation heißt das zweierlei: Zunächst einmal in relativ vertrauten Umgebungen ansetzen, da fällt es uns leichter. Und - wenn es geht - sich mit neuen Orten und Personen erst einmal vertraut machen, wenn man etwas zu sagen hat.

Übermäßige Redeangst kann zur Blockade führen: Was dagegen tun?

Wir können diese Empfindung in zwei Komponenten zerlegen:

- 1. die Erregung:** Diese ist zunächst einmal normal. In Untersuchungen hat sich ergeben, dass Redeängstliche beim Redebeginn am erregtesten sind, während nicht so Redeängstliche den höchsten Gipfel der Erregung schon in der Minute vor Redebeginn haben. Es könnte also hilfreich sein, die Aufregung eine Minute vor Redebeginn zuzulassen oder gar zu fördern.
- 2. die Angst vor Misserfolg:** Meistens ist diese Angst nicht berechtigt, sofern man gut vorbereitet ist (z. B. bei einer förmlichen Rede) und die Situation richtig einschätzt. Dann kann man im Allgemeinen auf das Wohlwollen der Zuhörer/innen rechnen, die auch kleinere Unvollkommenheiten (etwa Versprecher) nicht übel nehmen oder sogar sympathisch finden.

VIII. Mit schwierigem Publikum umgehen

- **Schwätzer und Vielrednerinnen** hören
a) sich gerne selber reden und b) nicht mehr auf.
Unterbrich höflich: "Ich würde gerne noch weitere Meinungen zu Ihrem Vorschlag hören."
Oder bitte die Person, den Kern ihrer Ausführungen in einem Satz zu schildern. Noch besser: die Person nach vorne bitten und den Satz auf das Flipchart schreiben lassen!
- **BesserwisserInnen** müssen zu allem einen Kommentar abgeben. Übergehe solche Leute hin und wieder, jedoch ohne sie ganz zu ignorieren. Zu kniffligen Punkten wiederum ganz gezielt deren Meinung erfragen.
- Wenn alles nichts hilft: Bitte die störende Person darum, ohne sie im Augenblick zu Wort kommen zu lassen, ihren Einwand bzw. ihre Frage sich zu merken und am Ende deiner Ausführungen nochmals vorzutragen. Meist hat sich das Problem damit erledigt.
- **Destruktive** finden generell alles schlecht und entmutigen ihre Umgebung. Versammle das Team hinter dir: "*Herr Meckel findet, dass alles, was wir hier besprechen, sinnlos ist. Sind Sie auch dieser Meinung?*"
- **Schweigsame** beteiligen sich nicht und wirken desinteressiert. Frage die Person direkt nach ihrer Meinung und ermuntere sie zum Reden.
- **Tipp:** Sprich nach der Sitzung unter vier Augen mit den letzten beiden Personentypen.

Alle Pluspunkte im Wiki der Parteischule

Jetzt sind alle „Pluspunkte“ im Bildungswiki der Parteischule im Willy-Brandt-Haus: <http://parteischule-wiki.spd.de>.

Impressum

Redaktion dieser Sonderausgabe: Konstantin Norin.

Parteischule im Willy-Brandt-Haus, 10963 Berlin; Telefon: 030 – 25991 – 0
Klaus Tovar (Leiter der Parteischule, v.i.S.d.P.) – 339; Jana Heinze - 198; Marion Vogel – 197; Ioanna Badola – 385
parteischule@spd.de; www.spd.de; <http://parteischule-wiki.spd.de>