



Klicken Sie bitte [hier](#), um diesen Artikel zu drucken.

Rhetorik

Interview: "Truppe auf Trab bringen"

Ditko, 60, ist Geschäftsführer und Gründer der deutschen Rednerschule mit Sitz in Bonn, Berlin und München. Seit mehr als 25 Jahren unterrichtet der gelernte Volkswirt Führungskräfte und Politiker, wie sie das richtige Wort zum richtigen Zeitpunkt treffen. Zu seinen Kunden zählen Konzerne wie Lufthansa, DaimlerChrysler, Microsoft und Hewlett-Packard.

Herr Ditko, müsste Ihre Klientel nicht die Kunst des Sprechens längst beherrschen?

Das sollte man meinen. Aber Manager machen Karriere auf Grund ihrer Fachkompetenz, nicht weil sie über exzellente rhetorische Fähigkeiten verfügen. Oft schalten ihre Zuhörer schon nach ein paar Minuten ab und beten innerlich, die Predigt möge schnell vorbei sein.

Und woran liegt das?

Die Reden sind oft staubtrocken, unpersönlich, mit Zahlen und Fachbegriffen überfrachtet. Es fehlt die Dramaturgie, die Vision, die begeistert, fesselt und das Publikum einlädt zuzuhören. Die Redner reden mit sich selbst – nicht mit ihrem Publikum.

Wie geht's dann besser?

Wichtig ist, dass die Vorträge anschaulich sind. Die Bildsprache ist dafür ein sehr gutes Transportmittel. Mit ihr lassen sich komplizierte, nicht greifbare, aber auch langweilige Themen anschaulich darstellen.

Können Sie Beispiele nennen, wer das beherrscht?

Klar. Lothar Späth zählt zwar nicht zu den herausragenden Rednern, aber er setzt die Bildsprache sehr geschickt ein. Deutschland verglich er einmal mit einem Zoologischen Garten, der ausländischen Investoren klar macht: „Füttern verboten“. So etwas bleibt beim Zuhörer hängen.

Was aber, wenn man – wie Manager – nun mal viele Zahlen zu präsentieren hat?

Weniger ist mehr. Zu viele Zahlen sind immer K.-o.-Tropfen für die Aufmerksamkeit. Und wer weiß schon, was 20 Milliarden Euro sind?! Am besten werden solche kaum vorstellbaren Größen auf ein Bild projiziert. Beispielsweise indem man sie mit den Kosten einer 2000 Kilometer langen Transrapidstrecke von Berlin nach Moskau vergleicht. Wer Abstraktes so veranschaulicht, findet auch Gehör.

Zahlen haben etwas Überzeugendes, sind unanfechtbar, signalisieren Kompetenz...

Das tun sie auch. Aber gerade deutsche Führungskräfte machen immer wieder den Fehler, dass sie ihre Zuhörer mit einem Berg von Zahlen und Faktenwissen zuschütten. Es kommt auf die richtige Dosierung an.

Wieso gerade deutsche Manager?

Im Gegensatz zu ihren französischen oder amerikanischen Kollegen, die alle versuchen, über bildhafte Sprache, eine Beziehung zu ihrem Publikum aufzubauen, ist den Deutschen das lästig und nicht wissenschaftlich genug. Bildhaftigkeit empfinden sie fast schon als ehrenrührig.

Wenn sie mit einem Wust von Zahlen auftrumpfen, ist das nicht auch eine Form von Kompetenz?

Das hat weniger mit Kompetenz zu tun als mit Angst und Unsicherheit. Gerade schwache Redner wollen sich so unangreifbar machen. Zahlen schaffen dafür die richtige Distanz, weil sie Vorsprungswissen signalisieren. Manager glauben, je dicker der Ordner ist, mit dem sie zum Rednerpult marschieren, desto mehr Autorität vermitteln sie ihrem Publikum.

Jetzt übertreiben Sie aber.

Gar nicht. Deutsche Reden folgen doch meist dem Prinzip Klasse durch Masse. Das Problem dabei ist, unsere Manager sind nicht mal mehr auf Pausen trainiert. Sie legen los und reden ohne Punkt und Komma. Eine rhetorische Pause ist für sie unangenehm, da können sie nicht mehr handeln. Wer beim Sprechen Pausen macht, so denken sie, wird möglicherweise infrage gestellt. Also wird drauflos geplappert, immer vorwärts, nur keinen Stillstand.

Warum reagieren sie so?

In unserer Wettbewerbsgesellschaft wird ununterbrochenes Reden als Zeichen von Aktivität und Karrierebewusstsein wahrgenommen.

Nach dem Motto: Reden ist Gold...

...denken die Leute. Aber das genau ist falsch. Sprechpausen entschleunigen und verstärken eine Aussage. Es gibt da eine Faustregel: Je wichtiger der Satz, desto kürzer sollte er sein – sieben bis neun Worte maximal. Und je wichtiger er ist, desto länger sollte man danach seinen Mund halten. Drei bis fünf Sekunden reichen schon, um die Wichtigkeit zu unterstreichen. Pausen dienen aber auch dem Verständnis des Vortrags. Das Aufnahmetempo der Zuhörer ist wesentlich geringer als die Sendegeschwindigkeit des Redners.

Solche Auszeiten geben anderen aber auch die Chance nachzuhaken. Da kann man schnell aus dem Konzept kommen.

Bei frontalen Angriffen gilt: nicht darauf eingehen; sachliche Einwände dagegen sollte man wenigstens würdigen und vermitteln, dass man sie zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal thematisiert. Das schafft erst einmal Luft. Auf Einwürfe und Fragen auf keinen Fall aggressiv oder rechthaberisch reagieren. Das zeigt, dass man für die eigene Meinung nur schlechte Argumente besitzt. Außerdem stellt man seine Glaubwürdigkeit infrage, und die Zuhörer zweifeln schnell am Charakter des Redners. Fehlende Pausen sind aber nicht das einzige Manko...

...was noch?

Oft gelingt schon der Einstieg nicht. Die meisten Manager schließen ihr Publikum nicht mit ein. Sie vermitteln keine Gemeinsamkeit, kein Wirgefühl. Viele schippern immer ein paar Seemeilen vor der Küste, ohne den Hafen zu erreichen.

Schönes Bild. Aber wie erreichen sie den Hafen?

Der Hafen, in dem sie andocken wollen, sind die Zuhörer. Und die erreicht man am besten, wenn sie spüren, dass ihnen der Vortrag einen persönlichen Nutzen bringt, eine Perspektive bietet.

Mancher Manager beschäftigt dazu einen guten Redenschreiber, spürt aber dann im Vortrag, wie seine besten Aussagen verdampfen. Woran liegt das?

Meist an der Betonung. Wir Deutschen neigen dazu, das Substantiv statt Personalpronomen, Adjektiv und Verb während des Sprechens hervorzuheben. Dadurch verliert der Vortrag an Lebendigkeit, wirkt hölzern und langweilig. Andere machen den technischen Fehler, dass sie die Substantive und nicht die Verben und Adjektive im Manuskript markieren. Daran orientiert sich schließlich auch der Sprachrhythmus. Ein dritter Punkt ist die Stimmführung. Geht es um sachliche Dinge sollte die Tonlage normal, eher monoton bleiben. Will man sein Publikum emotional ansprechen und Druck machen, muss die Stimme entweder sehr leise oder aber angehoben werden.

Kasernenton führt zu mehr Aufmerksamkeit?

Das könnte man so vergleichen. Ein Kompanieführer wird ja auch lauter, wenn er seine Truppe auf Trab bringen will. Hält er eine Verschnaufpause für angebracht, dann dämpft er die Stimme.

Und welche Rolle spielen Gestik und Mimik?

Die Grundlage des Zuhörens ist Bewegung. Was sich nicht bewegt, ist auch akustisch tot. Ein Redner ist aber nur glaubwürdig, wenn Reden und Handeln übereinstimmen. Die Gestik muss zum Wort passen und umgekehrt, sonst macht man sich zum Kasper.

ULRICH GROOTHUIS

10.03.2005

Alle Rechte vorbehalten.

Die Web-Seiten von wiwo.de, ihre Struktur und sämtliche darin enthaltenen Funktionalitäten, Informationen, Daten, Texte, Bild- und Tonmaterialien sowie alle zur Funktionalität dieser Web-Seiten eingesetzten Komponenten unterliegen dem gesetzlich geschützten Urheberrecht der ECONOMY.ONE GmbH. Der Nutzer darf die Inhalte nur im Rahmen der angebotenen Funktionalitäten der Web-Seiten für seinen persönlichen Gebrauch nutzen und erwirbt im übrigen keinerlei Rechte an den Inhalten und Programmen.

Die Reproduktion oder Modifikation ganz oder teilweise ist ohne schriftliche Genehmigung der ECONOMY.ONE GmbH untersagt. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-Rom.

© ECONOMY.ONE GmbH, 2000-2005

► **Fenster schließen!**