

Jürgen Zirbik

Rhetorik für Chefs 1

Drei unglaubliche Rhetorik-Methoden

Friendship Verlag



Projekt
Rhetorik
Master

Jürgen Zirbik

Rhetorik für Chefs 1

Drei unglaubliche Rhetorik-Methoden

WIE SIE MIT KOMMUNIKATIONS- UND REDEKOMPETENZ
ÜBERZEUGEN

Drei nahezu unbekannte Methoden der Rhetorik für souveräne und überzeugende Rede, Präsentation und Gesprächsführung

1. Auflage, Mai 2019

101 Seiten

2019 © friendship verlag

Gutenstetter Straße 8e

40449 Nürnberg

www.friendshipverlag.de

Titelgestaltung: Jürgen Zirbik

Titelbild: 123RF 47522433

Alle Rechte vorbehalten. Insbesondere das Recht der mechanischen, fotografischen oder elektronischen Vervielfältigung, der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, des Nachdrucks in Zeitschriften und Zeitungen, des öffentlichen Vortrages, der Verfilmung oder Dramatisierung, der Übertragung durch Rundfunk, Fernsehen und Video, auch einzelner Bild- oder Textteile sowie der Übersetzung in andere Sprachen.

Bildnachweise

Seite 13: 123 RF - 53293816

Seite 18: Foto von Alexander Hafemann auf Unsplash

Seite 31: 123RF - 38394624

Seite 54: 123RF – 53901515

Seite 84: 123RF - 45686270

Inhalt

Der Autor	6
Das Beziehungsprinzip	14
Überblick – in diesem Kapitel	14
Beziehung vor Inhalt.....	15
Vorsicht vor Verallgemeinerungen	24
Alles ist Emotion	25
Die Geschichte einer Entscheidung	27
1,5 Millionen Jahre „Übung“	29
Ins Unterbewusstsein gelangen	32
Vorbei am Gehirntorwächter	32
Übersetzung für das Unterbewusstsein	34
Bildhafte Sprache und Vergleiche	34
Auf die Sprache kommt es an.....	37
Psychologische Ebenen	40
Emotionen und Verkauf	45
Empathie für andere entwickeln:	46
Vorbereiten wichtiger Gespräche	50
Beziehungsprinzip kompakt	53
Das GMV-Prinzip®	56
Überblick – in diesem Kapitel	56
Überzeugen mit gesundem Menschenverstand.....	57

Wertschätzung	57
Wie man in den Wald hinein	63
Wer einmal lügt	63
Was du nicht willst, das man dir tu'	64
Behandle andere so, wie sie	66
Eigeninteresse im Fokus	67
Fragen? Bei Rede und Präsentation	71
Wie tickt Ihr Publikum?	73
Wer schreit, hat unrecht	79
Integrität	80
Das GMV-Prinzip® kompakt.....	83
Methode der Lösungsdelegation.....	86
Überblick – in diesem Kapitel	86
Lösungen liefern lassen mit AFP	87
Rhetorik für Chefs mit AFP	88
Lösungsdelegation Publikum.....	91
Lösungsdelegation kompakt.....	95
 Rhetorik-Seminar für Chefs	96
Inhalte	96
 Quellen	100

Der Autor



"Kommunikations-Kompetenz und Rhetorik sind mit die wichtigsten Faktoren für Erfolg im Business. Bei Mitarbeiterbefragungen ist Kommunikation eine der am häufigsten gewünschten Fähigkeiten für gute Chefs. Gleichzeitig zeigen Studien, dass Führungskräfte hier oft nicht überzeugen können. Talent hilft sicherlich. Die gute Nachricht ist, dass Sie durch das richtige Rhetorik-Training so reden und präsentieren können, dass die Zuhörer sagen: gekauft!" **Jürgen Zirbik, Speaker, Trainer, Coach, Autor**

Preisträger beim Speaker Slam Weltrekord in Hamburg
Thema: "Business mit gesundem Menschenverstand"

„Ich bin Franke aus der Nähe von Bamberg. beruflich habe ich in drei Jahrzehnten fast ganz Deutschland abgegrast. Als Journalist, als Medien-, Werbe- und PR-Manager. Seit rund 15 Jahren als Unternehmer, Trainer, Coach und Speaker. Ein pralles Leben, dass Sie in meinen Vorträgen gleich mitgeliefert bekommen.“

Jürgen Zirbik, Jahrgang 1957, ist Trainer, Coach, Speaker und Autor. Seine Mission: mehr gesunden Menschenverstand ins Leben. Er ist Spezialist für Führungcoaching, Überzeugungskommunikation, Rhetorik und Ziele-Coaching für Chefs und Teams.

Qualifikationen: Studium Lehramt – Sport, Germanistik. Hörfunk-Volontariat. Coach und -Trainer-Ausbildung. Erfahrung: Chefredakteur und Geschäftsführer Radiostationen, Vorstand Werbeagentur. Journalist und Moderator in Hörfunk, TV, Print. Buchautor. Akkreditierter Lehrbeauftragter an Hochschulen. Seit 2000 Coach, Speaker und Trainer.

Sein Motto: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“ (Erich Kästner)

Zweitages-Seminar „Rhetorik für Chefs“: [hier klicken](#)

Vorab – so kann es gehen

Eine unglaubliche Geschichte über Manipulation, Rhetorik und Überzeugen

Vor vielen Jahren war ich mit meiner Familie im Urlaub und wir besuchten Straßburg. Eine schöne Stadt. Als wir vor dem Straßburger Dom standen, uns unterhielten und den Bau bewunderten, kam ein Farbiger auf mich zu und sprach mich in recht gutem Deutsch an. Ich schätze ihn auf Mitte zwanzig, wahrscheinlich Afrikaner, schlank, drahtig, bunt angezogen, leicht schlampig, strahlend weiße Zähne – ich glaube, er lächelte ständig. Ich nahm innerlich Hab-Acht-Position ein. Sie kennen das bestimmt.

„Sie kommen aus Deutschland“? flötete er mich an.

Ich reagierte kurz angebunden, da ich ahnte, was nun kommen würde. Außerdem fühlte ich mich nicht besonders wohl. Ich muss wohl auf der Beziehungsebene (Köpersprachlich, Mimik, Betonung etc.) auch signalisiert haben „lass mich doch in Ruhe“. Motto: „Mir gebet nix.“ (aus dem Schwäbischen). Also ein kurzes und wahrheitsgemäßes...

„Ja.“

Der Mann lächelte unbeeindruckt, als wäre ich sein ältester Schulfreund. In mir stieg etwas Unangenehmes nach oben.

„Woher kommen Sie genau?“ legte der farbige Mitzwanziger nach.

„Aus der Nähe von Ba ...“, ich wollte den wahren Ort dann doch nicht verraten. Natürliches Misstrauen, „... von Nürnberg“. Nürnberg ist irgendwie immer noch zu nah an meinem wahren Wohnort dran, schoss es mir durch den Kopf. Heute weiß ich, dass mein Gegenüber das alles sehr wohl registrierte und sehr souverän ignorierte – wie wahrscheinlich schon hunderte Male vorher. Viel Übung also. (Rhetorik und Überzeugung kann man lernen!)

„Ah! Nürnberg!“, begeisterte sich der clevere Typ. „Dolle Stadt – ich habe da studiert. Meine Schwester ist gerade da und startet mit Ihrem Wirtschaftsstudium.“ (Pause – strahlt mich an – Pausen sind eines der wirkungsvollsten rhetorischen Mittel)

Ich wurde etwas ruhiger. Aha, Akademiker, dachte ich, kennt Nürnberg (nein, ich habe keine Vorurteile!). Seine Schwester ist da. Studiert auch, ... (intensiver innerer Dialog)

„Vielleicht können Sie mir helfen“, baggerte der Mann mich an, sah mir offen in die Augen und setzte ein nicht zu breites Grinsen auf. (Freundlichkeit und Lächeln kann man sich schwer entziehen und es wirkt stark unterbewusst – wir reagieren besonders stark auf Lachen, Gähnen, Kopfnicken –

das gilt auch für Reden, Vorträge und Präsentationen – also für Publikums-Kommunikation)

Aha, jetzt kommt doch die Bettelnummer. Nicht mit mir. Ich war gewappnet.

„Ich muss zu meiner Schwester fahren. Wann fahren Sie denn zurück nach Nürnberg – vielleicht können Sie mich mitnehmen?“

Mir blieb die Luft weg. Der Typ will kein Geld. Er möchte mit uns nach Nürnberg fahren. Stundenlang mit mir, meiner Frau, meinen zwei kleinen Kindern ... Niiieeemals! „Das geht leider nicht (das leider war gelogen), unser Wagen ist voll. Wir haben gar keinen Platz“. Das stimmte sogar und damit waren wir gerettet. Puh.

„Schade, na, ich werde es schon irgendwie hinbekommen“, verabschiedete sich der wirklich nette junge Mann aus dem schönen Afrika (ich hatte befreit umgeschaltet – keine Bedrohung mehr und drückte ihm innerlich die Daumen). Der Farbige lächelte immer noch, obwohl er erfolglos geblieben war. Er ging ein paar Schritte von uns weg, hielt kurz an, kam zurück, ging auf unseren Sohn (damals 2 Jahre alt) im Buggy zu. Er drückte ihm einen „goldenen“ Ring in die Hand. „So ein schönes Kind“, umschwänzelte uns der Mann (meine Frau bekam irgendein seltsames Glänzen in die Augen), „ein kleines Geschenk für dich.“ Sebastian strahlte, meine Frau

mit ihm um die Wette und ich konnte nur ein wenig verlegen lächeln. (Wirklich nett, der Typ, oder?)

Jetzt ging er endgültig ... nein, er drehte nochmals um, kam zu mir. Dabei erinnerte er mich irgendwie an Columbo, der Schmuttel-Kommissar (Schauspieler Peter Falk) aus den 1970ern, Sie erinnern sich? Der ging nach einer längeren und nervigen Befragung eines Verdächtigen, blieb kurz vor der Tür stehen, hob den Arm (die sogenannte „eingefrorene Geste“), drehte sich mit der Bemerkung „eine kurze Frage hätte ich da noch“ um und erfuhr dann erst Entscheidendes. Tja, so funktioniert das, weil der Befragte sich schon entspannte und nicht mehr so konzentriert und gestresst war.

Mein farbiger „Freund“ kam also zurück, lächelte Sebastian an, winkte ihm zu, Sebastian winkte zurück – glückliches Lächeln (der Ring). Dann sprach er mich mit Engelszungen an. „Sie haben wirklich eine ganz großartige Familie. Schade, dass Sie mich nicht mitnehmen können. (Pause – mein Gewissen schlich sich von hinten an) Vielleicht können Sie mir mit 20 Mark für eine Bahnkarte aushelfen. Hier ist die Adresse meiner Schwester in Nürnberg. Ich gebe Ihnen das Geld später zurück.“ (Treuer Blick, Sebastian voller Freude mit dem Ring ...)

Fazit: Ich war 20 Mark los. Habe fünf Minuten später gedacht „was war jetzt das?“, meine Frau hat mich, immer noch lächelnd wegen des glücklichen Sebastian mit dem

Ring (aus einem Kaugummiautomaten, wie sich herausstellte), für verrückt erklärt. Ich habe nie nach der Straße und der Schwester in Nürnberg gesucht.

In dieser Geschichte, sie ist so ähnlich passiert, stecken viele „Überzeugungsfaktoren“. Vom Herstellen der Ähnlichkeit (in Nürnberg studiert), über das Kontrastprinzip „Hohe Forderung (mitfahren) – kleine Forderung (20 Mark)“, bis zum Reziprozitätsprinzip (Das Geschenk an Sebastian – seine leuchtenden Augen). Der Mann hatte das gezielt eingesetzt – heute weiß ich das – gelernt hatte er das wahrscheinlich von seinem Großvater, seinem Vater, Cousin oder dem Bandenchef – reine Mutmaßungen. Menschen, die auf das Wohlwollen anderer angewiesen sind, arbeiten mit Erfahrung. Mit Methoden, die seit ewigen Zeiten so funktionieren, also mit viel gesundem Menschenverstand - GMV. Betrüger und Zauberkünstler tun das übrigens auch. Dazu später mehr.

Was wirklich hinter seinem äußerst zielgerichteten und cleveren Verhalten steckte, hätte der clevere Mann aus Afrika wahrscheinlich nicht erklären können. Wozu auch. Er hatte es „drauf“ und kam zu seinen 20 Mark.

Solchen und ähnlichen Geschichten werden Sie immer wieder in diesem E-Book begegnen. Vor allem dieser – sie begleitet uns fortan.



Das Beziehungsprinzip

Überblick – in diesem Kapitel

- Beziehung vor Inhalt: Warum die Beziehungsebene entscheidend für überzeugende Kommunikation und Rhetorik ist
- Das Eisbergmodell für Rhetorik und Kommunikation – wie Sie gezielt am Gehirnwächter vorbei sofort ins Unterbewusstsein Ihrer Zuhörer und Gesprächspartner gelangen
- Der Trick Nr.1, um sich optimal auf Publikum und Gesprächspartner einstellen – So verblüffen Sie durch geheimes Wissen – Die psychologischen Ebenen
- Wie Sie in jeder Vortrags- und Redesituation sofort Expertentum, Meinungsführerschaft und Sympathie aufbauen

Beziehung vor Inhalt

Viele Studien und die Erkenntnisse der modernen Psychologie zeigen auf, dass Kommunikation in erster Linie von **emotionalen Faktoren** bestimmt ist. Sind Sie also in der Lage das emotionale Gemenge eines Menschen zielgerichtet zu beeinflussen, sind die Chancen sehr groß, dass die Wirkung eintritt, die auch Ihrer Absicht entspricht. Das gilt für Vorträge, Reden, Präsentationen und Gespräche gleichermaßen. Vielleicht erscheint Ihnen das im ersten Moment kompliziert, ist es aber nicht. Denn es gibt einige wenige Einflussfaktoren auf die Wirkung von Kommunikation, die besonders viel bewirken. Quasi das Pareto-Prinzip der Rhetorik und Kommunikation: 20 Prozent der Methoden haben 80 Prozent Wirkung.

Das hängt auch damit zusammen, dass Menschen dazu neigen, aus der riesigen Datenflut, die permanent auf sie einströmt, sich nur einige wenige Botschaften herauszupicken. Unser Gehirn ist so gestrickt, dass wir uns vor allem Neuem, Spannendem, Interessanten, leider aber auch Negativem und Bedrohlichem zuwenden. Das geschieht weitgehend unbewusst und hat sehr viel mit den individuellen Erfahrungen und Erlebnissen des Einzelnen zu tun. Die Wirkung von Rhetorik und Kommunikation hängen also in einem sehr großen Maß vom Empfänger ab, seinem Erfahrungshintergrund, seinen Interpretationen der Botschafter und

Botschaften und seinen Bildern im Kopf. Und genau diese Parameter der Selektion können wir gezielt und zu unseren Gunsten beeinflussen. Darauf zielen **Rhetorik** und Kommunikation mit **gesundem Menschenverstand** ab.

„Eine Wahrheit kann erst wirken, wenn der Empfänger für sie reif ist.“ Christian Morgenstern

Zum Beeinflussen und zur Steuerung Ihrer kommunikativen Wirkung sind Modelle und Regeln sehr hilfreich. Ein Modell der Kommunikationswirkung ist das so genannte **Eisbergmodell**. Es besagt, dass auf den grundsätzlichen Ebenen der Kommunikation, der sogenannten **Sachebene** und der **Beziehungsebene**, das Wirkungsverhältnis etwa eins zu neun ist. Auf der Sachebene befinden sich vor allem Faktoren wie Inhalt, Zahlen, Daten und Fakten. Diese Ebene wirkt durchschnittlich zu zehn Prozent.

Auf der Beziehungsebene befinden sich eine Vielzahl auch unterbewusst wirkender Faktoren wie beispielsweise Körpersprache, Haltung, Mimik, Gestik sowie Betonung, Lautstärke, Satzmelodie, aber auch die Rahmenbedingungen, das Umfeld und viele andere mehr. **Auf der Beziehungsebene wirkt Kommunikation bis zu 90 Prozent.** Es ist wie bei einem **Eisberg**, dessen sichtbarer Teil über Wasser rund

zehn Prozent seiner Masse ausmacht, sein Masseanteil unter der Wasseroberfläche an die 90 Prozent.

Diese Werte sind in Studien und Untersuchungen immer wieder bestätigt worden, auch wenn sie leicht variieren. Aber schon der gesunde Menschenverstand sagt seit Jahrhunderten, dass **Beziehung vor Inhalt** geht. So wird die Beziehungsebene immer angesprochen, selbst wenn Sie nichts sagen, also keine Inhalte von sich geben. Allein durch Ihr Erscheinen, Ihr Aussehen, Ihre Haltung und Ihre Körpersprache haben Sie eine Wirkung auf andere. Wie Sie diese in Ihrem Sinne positiv einsetzen und so noch besser Ihre Ziele erreichen, lernen Sie in guten Rhetorik-Seminaren.

90 Prozent im unbewussten Bereich

Inhalte, Sachargumente und rationale Ansprache beeinflussen und überzeugen in den meisten Fällen wesentlich weniger als alles, was mit Emotionsdriggern zu tun hat. Dazu gehören Aussehen, Körpersprache, Umfeld, eigene Stimmung und eigener Zustand, evolutionär bedingte **psychologische Gesetze und Phänomene**.

*„Man kann nicht nicht kommunizieren.“
Paul Watzlawick*



Abbildung: Eisberg als Modell für die Verteilung von Beziehungsebene und Sachebene in der Kommunikation.

Rationalisten gehen hier gerne in Opposition oder regen sich gar auf – also rein emotional. 90 Prozent Beziehungsebene? Das kann nicht sein. Ich entscheide und handle wohl überlegt. Die Ratio unterscheidet uns ja schließlich vom Rest der Welt. Na ja.

Ich trainiere hin und wieder Ingenieure, also Menschen, die vermeintlich mehr rationale Anteile besitzen und sich auch so einschätzen. „Ich denke, also bin ich“ (Descartes). So hätten wir es gerne. Es ist jedoch anders. Dies bestätigen neben vielen psychologischen und soziologischen Studien auch echte Erlebnisse. Ein schönes Beispiel liefert der Soziologe Dan Ariely, Autor des lesenswerten Buches **„Denken hilft zwar, nützt aber nichts** – warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen“. Er erzählt in seinem Buch über wiederkehrende Erlebnisse mit einem Teilnehmertypus in seinen Vorträgen. Das ist dann meist ein Wirtschaftler, den er Mr. Logik nennt. In seinen Vorträgen bringt Ariely viele Untersuchungsergebnisse und Beispiele dafür, dass wir häufig irrational und damit oft falsch entscheiden. Die Einwürfe von Mr. Logik fallen wie folgt aus, Ariely:

„Mir haben die vielen kleinen Irrationalitäten gefallen, die sie in ihren Experimenten zu Tage gefördert haben“, sagte

er (Mr. Logik) zu mir (Ariely) und überreichte mir seine Visitenkarte. „Sie sind ziemlich interessant - tolle Geschichten für Cocktail Partys“. Er machte eine Pause. „Aber sie haben keine Ahnung, wie es in der realen Welt aussieht. Wenn es um wichtige Entscheidungen geht, verschwinden natürlich all diese irrationalen Verhaltensweisen. Wo es wirklich darauf ankommt, wägen die Menschen ihre Wahlmöglichkeiten sorgfältig ab, bevor sie handeln“.

Ariely weiter: Die grundlegenden Gedanken der Ökonomie und der Glaube an eine allumfassende Rationalität haben so tiefe Wurzeln in unserer Sicht der sozialen Welt geschlagen, dass Menschen aus allen Berufen sie als fundamentale Naturgesetze zu betrachten scheinen.¹

Das Dogma des rationalen Menschen und des **homo oeconomicus** ist weitgehend vom Tisch – jedenfalls nach vielen psychologischen und soziologischen Studien und nach Banken- und Wirtschaftskrisen, hervorgerufen durch die ach so rationalen Ökonomen. Der Homo oeconomicus bezeichnet einen (fiktiven) Akteur, der eigeninteressiert und rational handelt, seinen eigenen Nutzen maximiert, auf veränderliche Restriktionen reagiert, feststehende Präferenzen hat und über (vollständige) Information verfügt. (...) Die Verhaltensökonomik stellt die Erklärungskraft des Homo oeconomicus grundsätzlich in Frage und sucht Erklärungen für vermeintlich irrationales Verhalten. Auch (Kauf-) Entschei-

dungen orientiert sich oft eher an simplen Entscheidungsbäumen als an einer strengen Nutzenmaximierung.²

Emotional waren die „Ökonomie“ wohl eher der Gier verfallen. Natürlich ist das alles hoch komplex, das Ergebnis jedoch ist einfach – es ist Schrott, weil viele emotional gesteuerten Mist gebaut haben. Ariely zeigt in seinem Buch recht eindrucksvoll, dass wir hochgradig irrational sind und deshalb eine Menge Fehler machen. Nach Finanz-, Banken- und Wirtschaftskrisen der letzten Jahre ging und geht es munter weiter – Griechenland, Zypern, der Berliner Flughafen und der Stuttgarter Hauptbahnhof, Volkswagen, Dieselgate oder die deutsche Bank zeigen das nur zu deutlich. Unsere Ratio reicht nicht aus, um diese komplexe Welt in den Griff zu bekommen, vor allem, wenn Emotionen wie Gier und Geiz gepaart mit krimineller Energie und Dummheit das Zepter schwingen. Unsere **Gehirne** sind immer auf dem Stand des **Steinzeitmenschen**, wie die Wissenschaft heute weiß.

Für Rhetorik und Kommunikation nutzen

Den hohen Wirkungswert der Beziehungsebene zeigt auch die sogenannte 7-38-55-Regel vom amerikanischen Psychologen Albert Mehrabian. Er wurde bekannt durch eine Aussage zur Bedeutung nonverbaler Elemente in der

menschlichen Kommunikation, insbesondere, wenn es dabei um Botschaften zu Gefühlen und Einstellungen geht. Die Studien dazu stammen von 1967 und haben nach wie vor Gültigkeit im oben angeführten Inhaltsrahmen – immer im Rahmen der GMV-Bewertung solcher Labor-Ergebnisse: in der Wirklichkeit ist alles ein wenig anders. Demnach wird die Wirkung von Kommunikation wie folgt bestimmt:

- 7 Prozent durch den sprachlichen Inhalt
- 38 Prozent durch den stimmlichen Ausdruck
- 55 Prozent durch den mimischen Ausdruck

93 Prozent inhaltsfrei? Niiieemals?

„Gemäß der sogenannten **7-38-55-Regel** wird die Wirkung einer Mitteilung über das eigene emotionale Empfinden von Mögen/Ablehnung („like“/„dislike“), die in Bezug auf die Komponenten Inhalt, stimmlichem oder mimischem Ausdruck widersprüchlich ist, zu 7 Prozent durch den sprachlichen Inhalt, zu 38 Prozent durch den stimmlichen und zu 55 Prozent durch den mimischen Ausdruck bestimmt.“³

Mein afrikanischer „Bekannter“ aus Straßburg, Sie wissen schon, hatte genau auf diesen Effekt gesetzt. Sein stimmlicher Ausdruck war, wie es Kommunikationsexperte Linker ausdrücken würde, „zugänglich“. Er sprach melodisch und

hob häufig am Ende eines Satzes die Stimme an – man kann das einschmeichelnden „Singsang“ bezeichnen. Diese sogenannten zugänglichen Stimmuster, verwendet man immer dann beziehungsweise hört man immer dann, wenn ein Gesprächspartner etwas vom anderen möchte. „Ach Schatz, reichst du mir bitte die Butter“, kommt in Befehlstönen, dem natürlichen Gegner des zugänglichen Stimmusters mit Namen „glaubhaftes Stimmuster“, nicht gut an. Nach einem forschen „Die Butter!“ könnte das schmackhafte Milchprodukt in Ihrem Gesicht landen.

Auch die Mimik unseres afrikanischen Lehrmeisters in Straßburg hatte meine Haltung zu ihm nachhaltig beeinflusst. Er lächelte mich an, er lächelte mein Kind an, er schaute mir direkt in die Augen (nicht gestarrt, nicht zu lange) und beeinflusste mich so auf der Beziehungsebene positiv - Augenkontakt zielt sehr direkt auf die Beziehungsebene ab. Menschen, die sich vertrauen und mögen, schauen sich gerne und gelassen direkt an. Das ist fest in unserem Gehirn verankert.

Stimmen Körpersprache und Inhalt nicht überein, kommt es zu wahrhaft seltsamen Reaktionen und im Grunde genommen können Sie niemandem etwas vormachen – außer Sie sind Schauspieler, Magier oder Profi-Betrüger. Aber es bleibt eine echte Herausforderung jemandem etwas vorzumachen. Achten Sie einmal darauf, wie unzureichend

manche Schauspieler in Talkshows kommunizieren. Und die trainieren das wirklich intensiv.

Vorsicht vor Verallgemeinerungen

Natürlich gibt die Mehrabian-Regel lediglich eine Tendenz wieder. Und zwar in einem bestimmten kommunikativen Zusammenhang, nämlich dann, wenn die Botschaften von Gefühlen und Einstellungen handeln. Man kann diese Regel nicht auf jede Form von Kommunikation übertragen. Das würde ja bedeuten, dass es nahezu egal ist, was wir sagen, beispielsweise in einer Rede – bei Politikern, Chefs und Managern hat man manchmal den Eindruck, es ist tatsächlich egal. Nach der 7-38-55-Regel sind 93 Prozent der Wirkung einer Botschaft von nichtsprachlichen Faktoren abhängig.

Das ist Unsinn, wenn es auf den Inhalt ankommt. Und das tut es bei Reden, bei Diskussionen, Präsentation und Vorträgen und in vielen Gesprächen. Wobei es eine ganze Menge Reden und Vorträge sowie Präsentationen gibt, bei denen der Inhalt das einzig Gute und die Art und Weise der Präsentation eine Katastrophe ist, vor allem, wenn Sie öffentlich gehalten werden, noch dazu unter Beteiligung von Politikern. Aber das ist ein anderes Thema. Mehrabian selbst soll verwundert darüber sein, dass diese Regel immer noch unreflektiert durch die Kommunikationswelt geistert.

„Ohne Substanz ist der Vortragende zum Scheitern verurteilt. Mehrabian selbst ist verblüfft, wie hartnäckig sich die irreführende Vereinfachung seiner Forschungsergebnisse hält, erzählte er mir (René Borbonus, der Autor) einmal.“⁴

Alles ist Emotion

Inhalt ist also wichtig. Dafür, wie er aufgenommen wird und wie nachhaltig er wirkt, spielen viele Faktoren eine Rolle. In Expertenkreisen ist schon länger klar, was uns der gesunde Menschenverstand schon immer gesagt hat. Die **Vernunft**, die **Ratio** spielt bei Entscheidungen, bei Kommunikation und beim Handeln keine allzu große Rolle. Das haben bis in die Anfangsjahre des 20sten Jahrhunderts nur Wissenschaftler, Intellektuelle und sonstige „gescheite Leute“ anders gesehen. Heute weiß das fast jeder überall – auch im Business.

„Vor gar nicht langer Zeit wurde im Rahmen einer groß angelegten Befragung zum Thema Uhrenkauf folgende Aussage geboten: „Das Wichtigste ist doch, dass eine Uhr die genaue Zeit anzeigt.“ 74 Prozent der Befragten antworteten darauf mit Ja. Soweit okay. (...) 74 von 100 Personen müssten Uhren tragen, die weniger als 10 Euro kosten. (...) Würden wir rein rationale Entscheidungen treffen, hätten teure Uhren kaum eine Existenzberechtigung. Doch das Gegenteil ist der Fall. Und warum? Wenn Menschen kaufen, sind immer auch Gefühle im Spiel.“⁵

Das zeigt sich in unserer Sprache, die ja bekanntlich unse-
rem Denken und damit auch unsere Haltung entspringt. Wir
sagen heute noch die Sonne geht auf beziehungsweise die
Sonne geht unter. Das ist nach aktuellen Erkenntnissen na-
türlich völliger Unsinn (rational betrachtet), denn wie wir
seit einiger Zeit wissen, dreht sich die Erde um die Sonne
und nicht umgekehrt. Mit Ratio haben weder die Formulie-
rungen noch die Haltung dazu etwas zu tun. Halten wir uns
also immer noch für den Mittelpunkt des Universums?

„**Emotionen** bestimmen einen Großteil unserer Wahrneh-
mungs-, Denk- und Handlungsprozesse und spielen in na-
hezu allen Bereichen menschlicher Existenz erfahrung eine
wichtige Rolle. Mittels der Sprache drücken wir unsere Ge-
fühle durch spezifische Repräsentationen aus. Mit sprachli-
chen Äußerungen werden Emotionen ausgedrückt und be-
nannt, geweckt, intensiviert sowie konstituiert. Das Verhält-
nis von Kognition, Sprache und Emotion, von kognitivem
Kenntnissystem und mentaler Gefühlswelt, ist einer der
wichtigsten Phänomenbereiche, wenn man den menschli-
chen Geist umfassend erklären will.“⁶

*„Ich fühle mich nicht zu dem Glauben ver-
pflichtet, dass derselbe Gott, der uns mit
Sinnen, Vernunft und Verstand ausgestattet
hat, von uns verlangt, dieselben nicht zu be-
nutzen.“ Galileo Galilei*

Die Geschichte einer Entscheidung

Einmal verhandelte ich mit einem Trainerkollegen über eine Zusammenarbeit. Es ging darum für ihn ein Marketingkonzept zu entwerfen und umzusetzen und für ihn Akquise und Neukundengewinnung zu übernehmen. Die Verhandlungen zogen sich über drei Monate hin, wobei wir sehr angenehme und fruchtbare Gespräche führten, die auch mir sehr viel Freude bereiteten. Er konnte sich jedoch einfach nicht entscheiden. Weder für die Aussage "ich mache das nicht", noch für die Aussage "legen wir los".

Dabei führte er immer wieder Sachgründe an, warum er zu keiner Entscheidung kommen konnte. Dazu gehörten beispielsweise: „Ich stehe vor einigen Projekten, da muss ich finanzieren“. „Das muss erst noch finanziell geprüft werden“ etc. Nun so etwas kann natürlich schnell gehen. Prüfen des vorhandenen Kapitals, abschätzen der zu erwartenden Einnahmen, gegenrechnen der Ausgaben für unsere Zusammenarbeit, Strich darunter: Entscheidung. So einfach scheint es aber nicht zu sein. Im Grunde genommen ging es ihm zu diesem Zeitpunkt eher darum, sicher zu sein, ob er die Zusammenarbeit wirklich mochte oder nicht. So zumindest mein Eindruck aus vielen Gesprächen. Zugegebenermaßen subjektiv - eben die Wirkung die die Gespräche bei mir hatten - im Ergebnis jedoch unentschieden und

unentschlossen. Aus kommunikativer Sicht konnte ich ihm jedenfalls nicht die Sicherheit vermitteln, die eine Entscheidung, egal in welche Richtung, für ihn möglich gemacht hätte. Viele Entscheidungen werden deswegen nicht getroffen, weil man nicht weiß, was man genau will. Dahinter stecken Unsicherheit und in gewisser Weise auch Ängste. Eine recht emotionale Angelegenheit.

Heute gilt: **Wir werden von Emotionen bestimmt.** Viele Studien in der Psychologie, unter anderem von dem Psychologen Antonio Damasio, untermauern diese These. Für die Wirkung von Kommunikation kommt es insbesondere darauf an, welche Emotionen ausgelöst werden und welche der Sender gerade hat, denn diese Emotionen werden sehr genau registriert. In seinem Buch *Descartes Irrtum* kommt Damasio zu dem Schluss, dass die Jahrhunderte lange geltende Trennung zwischen Körper und Geist, der unter anderem von Descartes postuliert wurde, schlichtweg falsch ist. Körper und Geist gehören unmittelbar zusammen.

Damit kommt auch den Emotionen eine völlig andere Bedeutung zu. „Warum manche Menschenführer und andere Anhänger werden (...), hat wenig zu tun mit Kenntnissen und Fähigkeiten, sondern vielmehr mit körperlichen Eigenschaften und der Art und Weise wie jemand bestimmte emotionale Reaktionen in anderen auslöst.“⁷

Kommunikationswirkung hängt also größtenteils von unbewussten und emotionalen Faktoren ab. Es kommt darauf an, welche Gefühle Sie auslösen und wie sie unterbewusst wahrgenommen werden. Ohne Seminare zu besuchen und Kurse zu buchen, können Sie mit einfachen Mitteln auf diesem Gebiet gut abschneiden. Sie haben Kommunikationskompetenz in den Genen, wie Sie jetzt ja schon wissen. Forscher entdeckten erst vor wenigen Jahren ein Sprachgen, dass nur wir Menschen besitzen sollen. Wir üben Kommunikation seit ein paar hunderttausend Jahren, Anthropologen behaupten sogar seit rund 1,5 Millionen Jahren. Mit guten Rhetorik-Seminaren werden hier zum Profi.

„Anthropologen, die dieser Frage (wann begann die Sprache? Der Autor) nachgehen, vermuten, dass bereits die Frühmenschenform Homo Erectus vor rund 1,5 Millionen Jahren über ein Lautspektrum verfügte, das mit dem der heutigen Menschen vergleichbar ist - Homo Erectus könnte also schon so etwas Ähnliches wie eine Sprache gesprochen haben.“⁸

1,5 Millionen Jahre „Übung“

1,5 Millionen Jahre „Seminar“ - das sollte doch ausreichen, um einigermaßen gut mit Kommunikation klar zu kommen. Zumal laut maßgeblichen Experten Kinder in der Sprach-

und Kommunikationsentwicklung die evolutionären Schritte im Zeitraffer nachvollziehen, also auf recht umfangreiches „Wissen“ der menschlichen Entwicklungsgeschichte zurückgreifen können. Natürlich helfen Wissen und vor allem das Üben spezieller Kommunikationskompetenzen besonders im „oft seltsamen“ Business-Kontext, denn nicht jeder ist mit Kommunikationstalenten gesegnet. Jeder hat eine gute Grundausstattung mitbekommen. Optimierung ist immer möglich. Eine ganze Branche lebt schließlich davon. Ein paar einfache GMV-Hilfen:

- Sorgen Sie dafür, dass es Ihnen in Kommunikationssituationen wie Vorträgen, Präsentationen und wichtigen Gesprächen gut geht. Denn dann werden Sie automatisch positiver wahrgenommen als ein grantiger Miesepeter. Das beeinflusst die Beziehungsebene günstig – alles ist Beziehung
- Achten Sie auf Ihr Gegenüber oder die Gruppe, je nach Kommunikationsanforderung. Signalisieren die angesprochenen Menschen verbal oder körpersprachlich „Offenheit und Sympathie“ (echtes Lächeln, Lachen, offene Haltung, Blickkontakt) - erkennbar unter anderem über natürlichen Blickkontakt und Aufmerksamkeit - passt alles
- Wenn nicht, ändern Sie vor allem Ihre Stimmlage und Körperhaltung. „Singen“ Sie mehr (zugänglich), lockern Sie Ihre Haltung und bewegen Sie sich – Mimik und Gestik



Ins Unterbewusstsein gelangen

Vorbei am Gehirntorwächter

Wir sind so gestrickt, dass wir unsere **Aufmerksamkeit** nur selektiv einsetzen können. Alle Informationen, die sekundlich auf uns einströmen können wie nicht bewusst wahrnehmen. Es sind einfach zu viele. Über zehn Millionen Sinneseindrücke oder 100 Milliarden Bits stürzen pro Sekunde auf uns ein, 40 (!) Sinneseindrücke bzw. 100 Bits davon können wir mit dem bewussten Verstand erfassen. Der Rest landet im **Unterbewusstsein** - und bleibt da auch haften. Für die Kommunikation bedeutet das eine ganze Menge. Botschaften, die nur im wachen Teil über Wasser landen – sie erinnern, der Eisberg – haben geringe bis keine Überzeugungskraft. Um nun ins Unterbewusste zu kommen, müssen Sie Energie aufwenden. Das erschwert jedoch das Aufnehmen und macht so gar keinen Spaß.

„Wenn Sie jetzt beispielsweise den Ausdruck „Kommunikationskompetenz professionalisieren“ hören, so landet dieser Ausdruck im wachen Teil über Wasser. Sie müssen jetzt Energie aufwenden, um diesen Ausdruck in etwas Anschauliches zu übersetzen, damit der Teil unter der Wasseroberfläche das auch verarbeiten kann. Weder zum Wort „professionalisieren“ noch zu „Kommunikationskompetenz“ haben Sie ein konkretes Bild. Sie müssen für ein paar

Zeiteinheiten innehalten, um sich eine Vorstellung zu machen, was der Redner wohl damit meint. Und hier liegt das große Problem: Sie verlangen vom Zuhörer jedes Mal ein Stückchen Energieaufwand, um Ihnen zu folgen.“⁹

Damit die Gesprächspartner und Zuhörer leicht und einfach folgen können und dabei auch noch Spaß haben, müssen Sie **„energiearm Reden“** – und zwar in Reden, Vorträgen und in Gesprächen. Und das ist einfacher als gedacht. Denn das Unterbewusstsein versteht bestens **Gefühle und Bilder**, es liebt Konkretes und Vergleiche.

„Energieloses Reden: Das heißt so anschaulich reden, dass wir direkt ins Unterbewusstsein funken und den Logikteil kurzschließen.“ Matthias Pöhm

Sie sprechen also nicht von „Kommunikationskompetenz professionalisieren“, sondern von einem „Haufen Probleme“, die bei Gesprächen und Vorträgen dazu führen, dass Menschen nicht verstehen, was Sie wollen. Und diesen Haufen machen Sie kleiner, indem Sie lernen, trainieren und üben, bis der Haufen weg ist. Die Meisten schreiben auf Websites und in Broschüren „supergescheit“ und pfeilgerade am Unterbewusstsein vorbei. „Qualität und Service sind unser höchstes Gut“. „Wir steigern Effizienz und

Effektivität“. „Mit uns erreichen Sie Kosteneinsparungen“. BlaBlaBla... alles unkonkret, unverständlich, unklar, über der Wasseroberfläche.

Übersetzung für das Unterbewusstsein – konkret reden

- „Qualität und Service sind unser höchstes Gut“: Für unsere Produkte erhalten Sie 10 Jahre Garantie. Haben Sie ein Problem, tauschen wir ohne Fragen zu stellen um. Das ist wie Flatrate.
- „Wir steigern Effizienz und Effektivität“: Mit unserer Software sparen Sie 10 Stunden pro Woche und erhalten 20 Prozent mehr Kunden im Jahr.
- „Mit uns erreichen Sie Kosteneinsparungen“: Mit unserem Produkt sparen Sie jeden Monat 100 Euro Energiekosten. Nach zwei Jahren haben Sie die Anschaffungskosten von 2.400 Euro wieder drin.

Bildhafte Sprache und Vergleiche

Bildhafte Sprache ist äußerst wirkungsvoll und lässt sich gut üben. Als „Krücken“ (das ist ein Bild) für bildhafte Sprache dienen Formulierungen wie **„Stellen Sie sich vor ...“**, **„das sieht aus wie ...“** oder **„man kann das mit ... vergleichen“**.

Stellen Sie sich bitte 5000 Quadratmeter vor ... (lassen Sie sich Zeit) ... nun stellen Sie sich einen Fußballplatz vor ... (haben Sie es?). Das sind etwa 5000 Quadratmeter. Sehen Sie, so einfach kann es sein.

Wir nutzen das oft unbewusst

"Jetzt bau hier keinen Aufstand!" - Oft merken wir gar nicht, dass wir sprachliche **Bilder** wie **Metaphern** und **Gleichnisse**, Sprichwörter oder Lehn- und Fremdwörter verwenden. Richtig angewandt machen sie unsere Sprache abwechslungsreicher. Ein gutes sprachliches Bild verdeutlicht oft sehr viel, weil man es sich eben bildlich vorstellen kann. Na, ist dir jetzt ein Licht aufgegangen? Oder stehst du noch auf der Leitung?"¹⁰

Symbole steigern Interesse

Bilder und Symbole (Z.B. Kleeblatt für Glück, Smiley) bringen das bildhafte auf Trapp. Das Gehirn liebt Bilder. In Präsentationen und Vorträge können Sie solche Symbole als Bilder in Power Point oder auf Flip Charts einsetzen. Sie können Symbole aber auch einfach verbal beschreiben. Zuhörer haben Phantasie und viele Bilder und Symbole bereits im Kopf.

Geschichten – Storytelling

Geschichten haben eine große Wirkung und auf die Wirkung kommt es schließlich an. **Geschichten** und **Bilder** gehen direkt ins **Unterbewusstsein**, auch weil unser Gehirn darauf evolutionär gepolt ist. In den frühen Tagen der Menschheit konnte einem die Geschichte über eine flache Stelle am Fluss, an der Krokodile lauern, das Leben retten – also bitte genau zuhören. Oder die Geschichte über die neuentdeckte Lichtung mit massenhaft Beeren und Kräutern sicherte das Überleben. Unter anderem die Fähigkeit Geschichten zu erzählen, unterscheidet den Menschen von den Tieren. Erfahrungen, Gefahren oder Erkenntnisse weitergeben zu können, hat unsere Entwicklung stark beeinflusst und sie tut es heute noch. Auch deshalb funktionieren Geschichten immer noch nach den gleichen Prinzipien wie vor 5.000 Jahren.

„Wer die Menschen berühren möchte, schafft das nicht mit bloßen Fakten. Damit eine **Geschichte** in **Erinnerung** bleibt, muss sie **Emotionen** erzeugen. Bereits in der frühen Steinzeit wurden Erzählungen geteilt, um Erfahrungen und wichtige Informationen weiterzugeben. Wie erlege ich einen Bären? Wie finde ich im Wald Schutz? Wie mache ich Feuer? Die Geschichten sicherten das Überleben. Nur relevante Informationen schafften den Weg ins Gehirn.“¹¹

Eine Geschichte muss richtig erzählt werden. Manche Stories eignen sich besonders gut, denn sie kommen als besonders leichte und gut verdauliche Kost daher. Dazu zählen Anekdoten. „Bei Geschichten fällt es den Leuten leicht zuzuhören und Ihnen fällt es leicht zu erzählen. Sie können beispielsweise eine **Anekdote** erzählen. Eine Anekdote ist eine persönlich erlebte Geschichte, die zum Schmunzeln anregt. „Jedes Kleinkind lernt jede Woche neue Worte dazu, die es einige Wochen davor noch nicht gekannt hat. Ich bin das jüngste von neun Kindern. Bei uns zu Hause war Essen etwas Wertvolles. Wenn nach dem Essen noch etwas übrigblieb, fragte der Vater immer, wer noch etwas will, und da gingen die Finger heftig nach oben. Ich war ungefähr vier Jahre alt. Eines Tages änderte der Vater die Frage. Er fragte: ‚Wer verzichtet‘. Ich sprang auf, meldete mich wie verrückt und schrie: ‚Ich, Ich, Ich.‘ Alle meine Geschwister schauten mich an und brachen in lautes Gelächter aus. Da habe ich blitzartig gelernt, was das Wort verzichten heißt.“¹²

Auf die Sprache kommt es an

Geschichten wirken dann, wenn Sie sie in der passenden Sprache erzählen. Rhetorik-Experte Matthias Pöhm nennt das die **Wirksprache**. Sie erzählt Geschichten fast ausschließlich **in Bildern**, etwa so, wie Sie eine Film-Story

aufnehmen. Dazu kommen wörtliche Rede, kurze Sätze, starke Verben und Pausen.

„Mit der reinen, puren Bildersprache lösen Sie den Zuhörzwang aus. Man nennt diese Sprache auch Wirksprache, weil Sie damit die höchste Wirkung erreichen. Das Publikum klebt Ihnen dabei förmlich an den Lippen. Das funktioniert deshalb, weil Sie mit jedem Satz ein Bild auslösen. Und dieses Bild landet direkt im Unterbewusstsein, ohne vorher über die Eisbergspitze der Logik gehen zu müssen.“¹³

Eine kurze Beispielgeschichte in Wirksprache:

Mai 2018, Freitag vormittags. Jörg Feiler ist auf dem Weg ins Büro. Ein angenehmer Tag, 24 Grad, sonnig. Heute hat er ein wichtiges Kundengespräch – ein großer Auftrag winkt. Die Ampel schaltet auf Rot – Feiler stoppt. Im Rückspiegel sieht er etwas schnell groß werden. Er denkt noch: „Na, jetzt brems doch endlich.“ Da kracht es auch schon – er wird nach hinten geschleudert – es kracht nochmal – er fliegt nach vorne – abrupt von seinem Sicherheitsgurt gestoppt. Ein stechender Schmerz in der rechten Schulter. Bis auf ein komisches Zischen aus dem Motorraum seines Wagens ist es still...

„Hier orientieren wir uns an der TV-Werbung oder an Filmen. Achten Sie einmal darauf! Sie werden kaum eine Werbung im Fernsehen sehen, in der ein Bild länger als zwei

Sekunden stehen bleibt. Wir haben heutzutage eine unwahrscheinlich schnelle Abfolge von Bildschnitten sowohl bei Filmen als auch bei der Werbung. Dasselbe machen wir mit unserer Sprache nach. Es ist tatsächlich so: Die Spannung wird vergrößert, je mehr Einzelbilder Sie sprachlich liefern.“¹⁴

Egal welche **Geschichten** Sie erzählen, entscheidend ist, dass Sie sie **spannend** und in **Wirksprache** erzählen. Sie werden erstaunt sein, wie wirkungsvoll Sie damit präsentieren.

„Kindern erzählt man Geschichten, damit sie einschlafen – Erwachsenen, damit sie aufwachen.“ Jorge Bucay, argentinischer Autor

Der Trick Nr. 1

Psychologische Ebenen

Empathie (Einfühlungsvermögen)

Empathie, vereinfacht als Einfühlungsvermögen übersetzt, ist einer der zentralen Faktoren für wirkungsvolle Kommunikation und die Fähigkeit der Beeinflussung - also auch für Rede und Präsentation sehr wichtig. So ist Empathie auch ein Faktor für **Charisma**. „Der Begriff Empathie bezeichnet die Fähigkeit, Gedanken, Emotionen, Absichten und Persönlichkeitsmerkmale eines anderen Menschen oder eines Tieres zu erkennen und zu verstehen.“¹⁵

Empathie ist im Kern also „erkennen und verstehen“, nicht mitfühlen. Empathie sorgt auch dafür, dass wir mit anderen fühlen können. Sie heulen im Kino oder wenn Sie Sportler bei der Siegerehrung Tränen vergießen sehen, dabei erleben Sie das alles gar nicht wirklich selbst. Sie verziehen das Gesicht vor Schmerz, wenn Ihr Kind eine Spritze bekommt, trauern mit Freunden und sind selbst niedergeschlagen, nur weil es Ihrem Partner schlecht geht. Lachen und Gähnen sind zwei der „Beweise“ für den Einfluss von Empathie. Beides ist irgendwie ansteckend. Und Mitgefühl sollte uns recht leichtfallen, denn die Wissenschaft hat nachgewiesen, dass wir gar nicht anders können, als **mitzufühlen**. Wir haben eigene Nervenzellen dafür. „Im Jahr 2000 entdeckte

Giacomo Rizzolatti die **Spiegelneurone** in der Großhirnrinde von Rhesusaffen. Die Neurone haben die erstaunliche Eigenschaft, immer gleich zu reagieren, egal ob der Affe eine Handlung selbst ausführt oder ob er diese Handlung bei anderen beobachtet. [...] Untersuchungen zu Spiegelneuronen lassen zwischen dem Nachahmungsverhalten und der Fähigkeit zur Empathie einen Zusammenhang vermuten.“

Empathie ist wohl schwerer herzustellen als Mitgefühl. Letzteres passiert einfach, wenn alle Parameter passen (siehe Kino). Bei **Empathie** wird man eben nicht „mitgenommen“, sondern distanziert sich wieder nachdem man sich „eingefühlt“ hat, ohne selbst in diesem Gefühl oder dem Gefühlsgemeinschaft zu verbleiben, um die Gefühlslage des anderen eher zu verstehen als mitzufühlen, so die Experten.

Wie Sie Gefühle erkennen

Das sogenannte **Gesetz der Sympathie** ist sehr einflussreich. Und das hat unter anderem mit Empathie zu tun und damit, wie gut Sie „wissen“ wie Ihr Publikum oder Ihr Gesprächspartner ticken. Ganze Vertriebsstrategien bauen ausschließlich darauf auf, wie beispielsweise die Strategie von Tupperware oder Avon. Die meist weiblichen Beraterinnen laden schon einmal gerne zu sich nach Hause ein oder kommen zu einer Freundin, die andere Freundinnen eingeladen hat. Also am liebsten Freundinnen und Freundinnen von

Freundinnen. Dahinter steckt – Sie ahnen es – das **Prinzip der Sympathie**.

Das Ganze funktioniert bestens, denn es herrscht eine freundschaftliche Atmosphäre – und wenn die Freundin der Freundin als Beraterin auftritt, kann das schon einmal nicht falsch sein. Vertrauensvorschuss. Denn Menschen, die sich sympathisch sind oder von denen man meint, dass sie sympathisch sein müssten (Freundin der Freundin), haben eine größere emotionale Nähe zueinander. Schon wegen der offensichtlichen Gemeinsamkeiten – gemeinsame Freundin zum Beispiel. Emotionale Nähe ist ein Baustein der Empathie, des wirkungsvollen Einfühlungsvermögens. Und oft ist es das Herstellen von Ähnlichkeit, wie bei der Sympathie, die Einfühlungsvermögen für das Gegenüber spürbar macht.

„Diese Fähigkeit, eine Botschaft an den Adressaten anzupassen und ihre Wirkung zu maximieren, sie sozusagen demjenigen, an den sie gerichtet ist, freundlich zu servieren, bedarf der Empathie, des Einfühlungsvermögens, guter Kenntnisse der Grundlagen emotionaler Übereinstimmung. Es gibt vor allem zwei Methoden für ihren Einsatz. Zuerst muss man die emotionale Distanz zwischen sich und dem Empfänger reduzieren. Man muss die Gemeinsamkeiten vermehren. Oder das, was man sagt, so verpacken, dass es „persönlicher“ klingt.“¹⁶ Und das gilt für Gespräche, Meeting, Präsentationen und Reden. Um sich auch in mehrere

Meeting-Teilnehmer oder ein größeres Publikum „einführen“ zu können, gibt es ein wunderbares Werkzeug – aber dazu später mehr. Erst mal...

... eine Geschichte

Sommer 1987. Ich bin Studioleiter eines privaten Radiosenders in Nordbayern. Kurz nach Mittag - irgendwann im Frühsommer. 15 Mitarbeiter und ich sitzen in der Redaktionskonferenz. Plötzlich geht die Türe auf. Eine ältere Dame tritt ein. Ich gehe auf sie zu. Ich will ihr sagen, dass ... aber ich komme nicht dazu. Sie schaut wirt und böse, bewegt sich trippelnd – wie ein Boxer. „Hallo, was wünschen Sie?“ Sie reagiert nicht. Sie schaut mich feindselig an. Plötzlich zieht sie eine Pistole aus der Handtasche. Sie fuchelt damit wild in der Luft herum und bedroht uns. Ich bleibe wie erstarrt stehen. Keiner rührt sich. Es ist vollkommen still. Plötzlich kreischt die ältere Dame:

„Ihr seid schuld daran, dass mein Sohn verhaftet worden ist. Ich habe seit drei Wochen versucht mit euch zu reden. Ihr solltet Durchsagen machen, damit er zu mir kommt. Er hat das nicht getan ...“ Sie textete uns unendlich lange Minuten mit irgendetwas zu, das wir gar nicht verstehen. Dabei immer die Pistole auf uns richtend. Wir wissen nicht, ob das Ding echt ist oder nicht, geladen oder nicht. Sie macht einen verwirrten und dadurch gefährlichen Eindruck auf uns. Wir

sind in einer seltsamen Starre gefangen, während die alte Dame weiter vor sich hin schwadroniert.

„Ich verlange, dass Sie jetzt sofort eine Durchsage machen und dafür sorgen, dass mein Junge wieder frei kommt“

Ich stehe noch immer wie angewurzelt da. Gefühlt ist soeben ein ganzer Tag vergangen. Plötzlich steht unsere Redakteurin Silvia auf. Sie geht langsam auf die „Amokläuferin“ zu. Sie stellt sich neben sie. Sie schreit:

„Genau! Ich will auch etwas loswerden. Meine Katze ist weg und keiner macht etwas. Ihr macht jetzt jede Stunde lang eine Durchsage. Bewegt endlich euren Hintern...“

Die ältere Dame nickt der Redakteurin zu. Sie lässt die Pistole sinken. Ich springe auf Sie zu und reiße ihr die Waffe aus der Hand (ein Anflug von Größenwahn, das Ding ist tatsächlich echt). Sie setzt sich auf einen Stuhl, bekommt einen Kaffee, beginnt zu jammern und fällt in sich zusammen. Es fällt kein Schuss. Alles gut. Da kommen Polizei und Notarzt zur Türe hereingestürzt... Wir haben nichts mehr von der älteren Dame gehört.

Allein der grandiosen Idee unserer Redakteurin Silva hatten wir es zu verdanken, dass sich die Situation lösen lies. Sie fühlte sich in die ältere Frau ein und tat so, al hätte Sie das gleiche Problem. Das ist Empathie vom Feinsten. Das

verwirrte die Frau so sehr, dass Sie sich entspannen konnte. Ich griff ein. Das wiederum war bescheuert, weil die Waffe echt und geladen war. Und es ist ja alles gut gegangen.

Emotionen und Verkauf

Einmal mehr ist klar, es kommt auf die Emotionen an. Empathie hilft erkennen, wie es dem Anderen geht und sie hilft verstehen, was das gerade für die Gesamtsituation und Kommunikation bedeutet. Das heißt, wir haben eine bessere Idee davon, wie wir uns verhalten und was wir sagen sollten, um eine Situation in unserem Sinne zu beeinflussen. Einfühlungsvermögen zielt auf unsere Gefühlslage. Fühlen wir uns angenommen und verstanden, sind die ersten natürlichen Schutzwälle gegen Überzeugungstäter schon niedergerissen. Gleichzeitig ist auf dieser Basis gute, wertschätzende und wirkungsvolle Kommunikation sehr gut möglich. Wir lassen uns interessiert oder sogar gerne und gespannt auf Weiteres ein, wenn wir uns wohl und verbunden fühlen. Ein echtes oder unechtes „wir“ verführt uns zur Schleusenöffnung in unsere Software, dem Gehirn. Alle, die viele „Wirs“ benutzen, sollten Sie mit Vorsicht genießen. Ich nenne „**Wir**“ das **Betroffenheits-Pronomen**. Auch Politiker lieben das „Wir“, wenn es darum geht, uns für sie zu gewinnen. Barak Obama benutzte in seiner Antrittsrede in gut 18 Minuten 155 Mal die Wörter „wir“, „uns“ und „unser“. Die

Botschaft dahinter: Wir gehören zusammen. Wir haben vieles gemeinsam. Also stimmt mir zu. Der Mann weiß, was er wie zu sagen hat. Er gehört zu den überzeugendsten Rednern der Welt.

Im Übrigen sprechen Politiker und Manager gerade dann, wenn sie etwas von uns wollen, sehr gerne die Dinge an, die wir so und so gerne haben möchten. Das sogenannte **Eigeninteresse** des Publikums zu kennen ist Gold wert. Sichere Renten, mehr Geld in der Tasche, bessere Straßen oder mehr Sicherheit – sie sind auf der Seite der „Bürgerinnen und Bürger“ und tun so als wüssten sie, was uns bewegt. Auch eine Art, Empathie zu nutzen. Motto: „Wenn du ein Pferd lenken willst, lenke es dahin, wohin es von selbst gehen möchte. Erst einmal ist Ruhe, und das Tierchen fühlt sich wohl dabei. Später nimmst du die Zügel fester in die Hand. Das funktioniert schon immer, denn „wenn das Gehirn durch Empathie überwältigt wird, dann erstickt es an seiner eigenen Logik.“¹⁷. Nicht nur bei Pferden.

Empathie für andere entwickeln:

Es ist eine Frage der **Haltung**: „wollen“ Sie das einfach. Die wahre und echte innere Haltung wird von Menschen unbewusst sehr deutlich wahrgenommen. Sie reagieren grundsätzlich positiv auf Authentizität. Vor allem auch deswegen, weil sie so selten vorkommt.

Es ist wirklich so einfach, wie es klingt. Manchmal ist es unegal oder wir sind gedankenlos. Wille kann Berge versetzen. Sie wollen erkennen und verstehen, was im Anderen vorgeht, dann gelingt das auch.

Stellen Sie Ähnlichkeit her: Spiegeln Sie.

Sie werden sich automatisch stärker in Ihr Gegenüber einfühlen, wenn Sie **Haltung, Mimik** oder **Gestik nachahmen** und Sätze und Gedanken wiederholen. Wie jeder gute Coach distanzieren Sie sich danach wieder, denn nur so können Sie auch verstehen und die passenden Handlungen einleiten. Wenn Sie mit dem Gesprächspartner herumschreien oder heulen bringt das nichts. So viel Spiegeln muss und darf dann auch nicht sein. Das geht auch mit mehreren Teilnehmern in Meetings oder mit einem ganzen Publikum bei Präsentationen und Reden.

Gehen Sie mit der Haltung „**Ich bin o.k., du bist o.k.**“ in jedes Gespräch, in jede Präsentation, in jede Rede.

Der Trick Nr.1

Die psychologischen Ebenen

Machen Sie sich im Vorfeld Gedanken zu einer Person (nach den logischen Ebenen – siehe die folgenden Fragen). Dieser Prozess wird auch als **Assoziieren**, sich in die andere Person

oder in mehrere Personen oder ein typisches Publikum versetzen, bezeichnet:

- **Umwelt:** Wo befindet sich die Person, das Publikum?
- **Handeln:** Was tut die Person, das Publikum?
- **Fähigkeiten:** Was kann die Person, das Publikum, gut?
- **Werte:** Was ist der Person, dem Publikum, wichtig?
- **Identität:** Wer ist die Person, das Publikum?

„Das Modell der logischen Ebenen (...) dient verschiedensten Zwecken. Es kann beispielweise zur Beschreibung der Dimensionen eines Problems oder eines Ziels verwendet werden. In der Zielarbeit kann es nützlich sein, die verschiedenen Ebenen explizit anzusprechen. Gleiches gilt für die Konfliktvermittlung. Robert Dilts (amerikanischer Trainer, Entwickler der logischen Ebenen, der Autor) interpretiert sein Modell der logischen Ebenen als Aussage über die Funktionsweise des Gehirns. Übergeordnete Ebenen (z.B. Glaubenssätze) organisieren die Informationen auf den darunter liegenden Ebenen (z.B. Verhalten). Jede Änderung auf einer höheren Ebene verändert nach Dilts Dinge auf darunter liegenden Ebenen.“¹⁸

Das Betrachten und Durchdenken der Ebenen bezüglich einer Person oder eines Publikums bringt Ihnen Charakter, Eigenarten, Typisches und Besonderes und Augenscheinliches dieser „Personen“ oder „Gruppen“ auf eigentümliche Art näher.

(Psycho)logische Ebenen

IO

Wer bin ich?

Werte

Was ist mir wichtig?

Fähigkeiten

Was kann ich gut?

Handeln

Was mache ich?

Umwelt

Wo bin ich?

Vorbereiten wichtiger Gespräche

Im neurolinguistischen Programmieren (**NLP**) gibt es ein so genanntes Format, eine festgelegte Methode, ein Prozess, in der man Gespräche durch Selbstreflexion und Einnehmen der Position des späteren Gesprächspartners, die sogenannte **Assoziation**, vorwegnehmen kann. Das Format heißt „Meta-Mirror“. Das Besondere ist, dass man sich in den Gesprächspartner versetzt – sozusagen eine echte **Empathie-Übung mit Fernwirkung** durchführt. Der Gesprächspartner ist ja nicht anwesend. Also nutzen Sie Ihre Phantasie, Ihre Erfahrungen und Intuition und die psychologischen Ebenen, um sich in den Gesprächspartner versetzen zu können.

„Im Meta-Mirror trittst Du einen Schritt zurück und erlebst, wie das Problem, dass Du mit anderen Menschen erfährst, in Wirklichkeit nur Spiegel Deiner eigenen inneren Kommunikation ist. Es ist nicht die andere Person, die Quelle oder Lösung des Problems ist. Ausgehend von dieser Einsicht kannst Du Dein inneres System neu ordnen. Mit dieser Neuordnung verändern sich oft ebenfalls das äußere System und so die Beziehung zu anderen.“¹⁹

Man „spielt“ das Gespräch, indem man beide Rollen abwechselnd einnimmt. In den Gesprächspartner **assoziiert**, also versetzt man sich, durch einen psychologischen Prozess, durch den der Coach führt. Man betrachtet den

Gesprächspartner, indem man sich über Fragen der psychologischen Ebenen (siehe Abbildung, S.49) mit ihm intensiv auseinandersetzt und sich in ihn hineinversetzt.

Wenn Sie das Gespräch ein, zwei Mal durchgespielt haben, wird nicht nur das Gespräch anders verlaufen. Denn im „Spiel“ entdecken Sie Muster, die häufig bei Gesprächen mit dieser Person oder solchen Personen (Chef, Partner, Kinder) auftreten. Mit dem Partner oder der Partnerin landen Sie bei bestimmten Themen immer wieder an der gleichen Stelle im Streit, in Frust oder in Wut. „Er/Sie versteht mich einfach nicht“. Bestimmte Formulierungen oder Gesten des Chefs oder eines Kunden bringen Sie quasi auf Knopfdruck zum Platzen – **Press The Button**. Da Sie in der Gesprächs- oder Auseinandersetzungssituation Teil des „Systems“ sind, können Sie diese Negativ- oder Hemmmuster auch nicht durchbrechen. Wenn Sie das Gespräch vorher durchspielen, sind Sie **dissoziiert**, also außerhalb, und können Lösungen finden. Sie werden auch den Gesprächspartner oder die Meetingteilnehmer, ein Publikum mit anderen Augen sehen. Sie sind ja schon ein paar Meter „in seinen Schuhen gelaufen“ – frei nach der indianischen Redensart:

„Urteile nie über einen anderen, bevor Du nicht einen Mond lang in seinen Mokassins gegangen bist.“ Indianische Redensart

Beziehungsprinzip kompakt

Beziehung vor Inhalt: Kommunikation ist emotional bestimmt. Rund 90 der Wirkung erfolgt im unbewussten Bereich – unter der Wasseroberfläche.

7-38-55: die Wirkung einer Mitteilung über das eigene emotionale Empfinden wird zu 7 Prozent durch den sprachlichen Inhalt, zu 38 Prozent durch den stimmlichen und zu 55 Prozent durch den mimischen Ausdruck bestimmt.

Energieloses Reden: Das heißt so anschaulich reden, dass wir direkt ins Unterbewusstsein funken und den Logikteil kurzschließen. (Matthias Pöhm)

Bildhafte Sprache ist wirkungsvoll. Als „Krücken“ (das ist ein Bild) für bildhafte Sprache dienen Formulierungen wie „Stellen Sie sich vor ...“, „das sieht aus wie ...“ oder „man kann das mit ... vergleichen“.

Storytelling: Geschichten und Bilder gehen direkt ins Unterbewusstsein, auch weil unser Gehirn darauf evolutionär gepolt.

Wirksprache: Geschichten wirken dann, wenn Sie sie in der passenden Sprache erzählen. Rhetorik-Experte Matthias

Pöhm nennt das die **Wirksprache**. Sie erzählt Geschichten fast ausschließlich in Bildern und Kurz-Sprache.

Empathie: Einfühlungsvermögen ist einer der zentralen Faktoren für wirkungsvolle Kommunikation und die Fähigkeit der Beeinflussung in Gespräch und Rede.

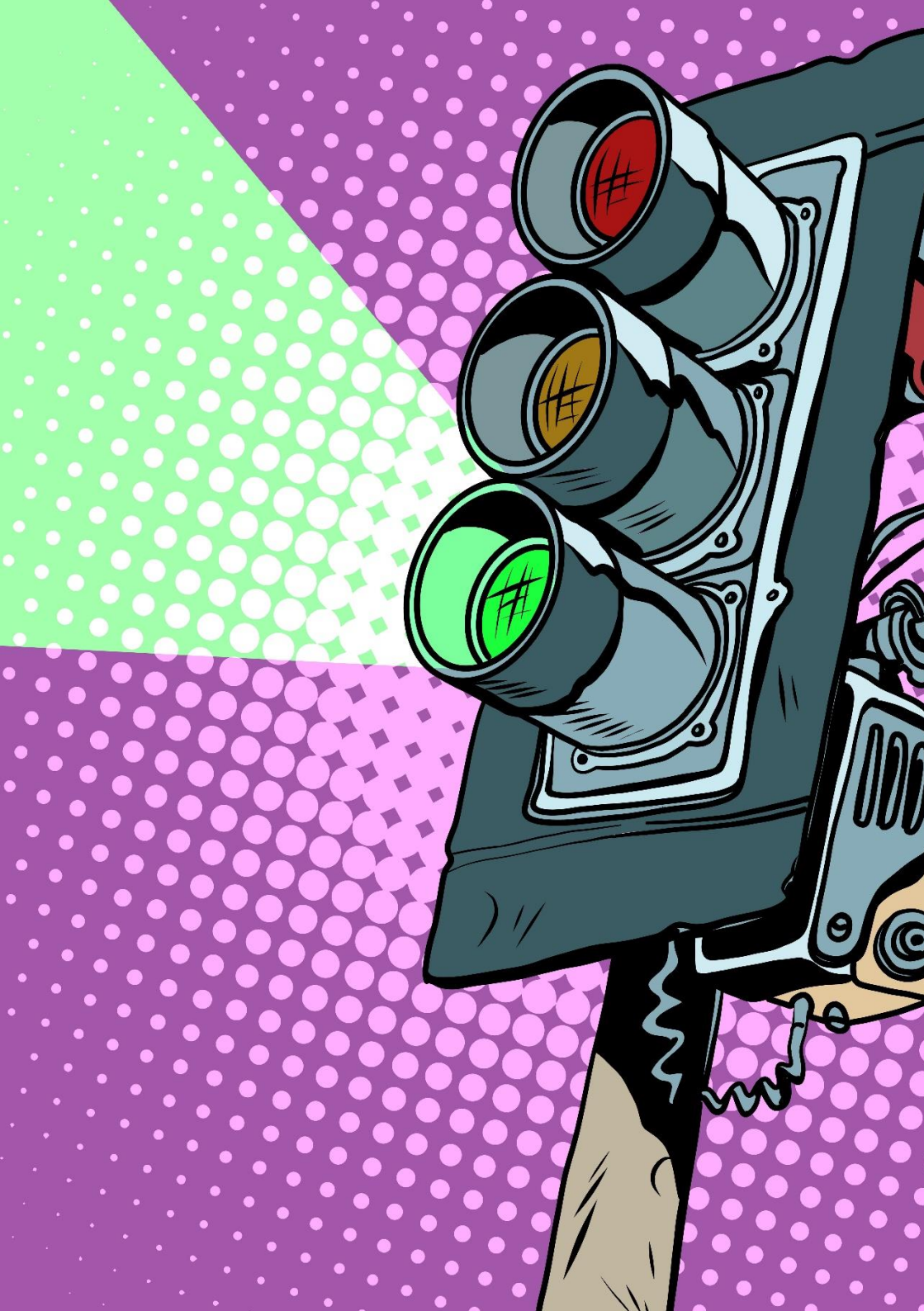
Gesetz der Sympathie: Sympathischen Menschen glauben wir eher. Das hat unter anderem mit Empathie zu tun und damit, wie gut Sie „wissen“ wie Ihr Publikum oder Ihr Gesprächspartner ticken.

Ähnlichkeit macht sympathisch: das Herstellen von Ähnlichkeit über Spiegeln von Körperhaltung, Worten, Mimik oder Inhalt unterstützt Sympathie.

Authentizität: Die wahre und echte innere Haltung wird von Menschen sehr deutlich und positiv wahrgenommen. Sagen Sie was Sie denken und tun Sie was Sie sagen.

O.K.: Gehen Sie mit der Haltung „Ich bin o.k., du bist o.k.“ in jedes Gespräch, in jede Präsentation, in jede Rede.

Psychologische Ebenen: Machen Sie sich im Vorfeld Gedanken zu einem Gesprächspartner oder einem Publikum. Gehen Sie die Bereiche durch: Umwelt, Handeln, Fähigkeiten, Werte, Identität.



Das GMV-Prinzip®

Überblick – in diesem Kapitel

- Überzeugen mit gesundem Menschenverstand – GMV. Einfache und klare Dinge – Dinge, die auf der Hand liegen für überzeugende Kommunikation nutzen
- Von der Wertschätzung über Volksweisheiten: Wie es in den Wald..., Wer einmal lügt..., handle andere, wie du...,
- Der Trick Nr.2: Fragen, fragen, fragen – wissen Sie, wie Ihre Gesprächspartner, wie Ihr Publikum tickt?
- Integrität: eine Währung wie Sesterzen – kaum noch zu finden und besonders wertvoll

Überzeugen mit gesundem Menschenverstand

Gesunder Menschenverstand (**GMV**) ist weltweit verbreitet. Die meisten Menschen können intuitiv Gut und Böse unterscheiden, wissen, was richtig und falsch ist, verstehen Emotionen und Körpersprache recht gut und würden alle intelligenten Volksweisheiten und gescheites Erfahrungswissen grundsätzlich bejahen. Auch für die Kommunikation gibt es GMV-Grundsätze, die gute und wirkungsvolle Kommunikation unterstützen.

Wertschätzung

Jeder Mensch möchte **Wertschätzung** erfahren. Ist das der Fall, fühlen sich die Menschen wohl. Berühmt geworden ist Wertschätzung mit der Haltung: **Ich bin o.k., du bist o.k.** Der Ansatz stammt aus der **Transaktionsanalyse**, die der Psychologe Thomas A. Harris bereits in den siebziger Jahren in seinem Buch „Ich bin o.k. Du bist o.k.“ darstellte. Für Kommunikation mit GMV genügt die Grundhaltung des „Ich bin o.k., du bist o.k.“ als eine der wichtigen Voraussetzungen für gute Kommunikation. Mit dieser Haltung, so sie ernsthaft gemeint ist, bringt man dem Gesprächspartner oder seinem Publikum von vornherein und grundsätzlich Wertschätzung entgegen. Und Wertschätzung ist eine der wichtigsten

Voraussetzungen für Überzeugungsarbeit. Eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür, Menschen für sich, eine Idee oder ein Geschäft zu gewinnen. Sie ist eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür, eine gute Beziehung aufbauen zu können. Wertschätzung ist nicht immer jedem so einfach entgegenzubringen, wie der Agent Leo Martin in seinem Buch „Ich krieg dich“ beeindruckend darstellt.

„Die erste und wichtigste Frage, die Sie bei jeder Begegnung klären sollten: welche Einstellung haben Sie zu Ihrem Gegenüber? Wer ist er für Sie, für wen halten Sie ihn? Für einen Versager? Einen Besserwisser? Einen Angeber? Einen, den Sie rumkriegen, weichkochen müssen? Dann werden Sie wahrscheinlich scheitern. Wenn Sie andere Menschen in ein schlechtes Licht stellen und den Fokus auf ihre Schwächen und negativen Eigenschaften richten, können Sie niemals erfolgreich mit ihnen zusammenarbeiten, sie nie als Freunde gewinnen, keine vertrauensvolle Beziehung aufbauen. Denn Ihre Gedanken übertragen sich auf Ihre Worte, Ihre Körpersprache, Ihre Entscheidungen und Ihr Verhalten.“²⁰

Wenn ein Agent oder Polizist Informanten anwirbt, versucht er in der Regel Vertrauen zu kriminellen Subjekten aufzubauen. Da kann es leicht passieren, dass die Gedanken über diese Personen nicht von vornherein positiv sind. Wertschätzung gegenüber einem Drogendealer, der Kindern die-
sen Mist verkauft, ist nicht ganz einfach zu bewerkstelligen.

Eine echte Herausforderung. Nun ist es aber so, dass unsere Gedanken unsere Emotionen mitbestimmen, damit unsere Einstellung mitformen und diese wiederum sich auf unser Verhalten auswirken. Erwiesen ist heute auch, dass dies vor allem **unbewusst** vor sich geht. Ist also Ihre **Haltung** gegenüber Ihrem Gesprächspartner oder gegenüber Ihrem Publikum in irgendeiner Weise negativ, werden Sie sich entsprechend verhalten, wird Ihre Stimme eine entsprechende Färbung annehmen und die anderen werden das unbewusst wahrnehmen. Wie unserem Agenten, der in der Regel mit Kriminellen zu tun hat, fällt es auch uns hin und wieder schwer, eine **positive Einstellung** zu einem **Gesprächspartner** oder einem **Publikum** einzunehmen, besonders wenn wir ihn oder es kennen und nicht besonders schätzen. Da will ich mich gleich einmal outen:

2015, Vortrag bei einem Symposium mit Trainern und Coaches. Thema: Kundengewinnung für Trainer und Coaches. Ich habe nichts gegen Trainer und Coaches – ich bin ja selbst einer. Und trotzdem: Ich habe für diesen Vortrag ein vorgefertigtes Bild im Kopf. Das hat mit dem Thema „Kundengewinnung“ zu tun. Meine Haltung ist gelangweilt bis negativ (Sorry Kollegen – alles nur meine damalige Haltung – ich erinnere mich gut): Trainer und Coaches hassen Marketing und Vertrieb. Sie wollen nicht akquirieren. Sie haben keinen Bock auf Dinge, die nichts mit ihrem Trainings- oder Coachinginhalt zu tun haben. Sie sind keine Verkäufer. Sie

hassen Verkäufer. Sie mögen keine Marketingfuzzis wie mich – auch wenn ich Kollege bin. Sie mögen diese Leute auch deshalb nicht, weil sie immer wieder den Finger in eine Wunde legen, die viele Trainer und Coaches ein Leben lang begleitet – quasi ein chronisches Leiden: Sie brauchen Marketing und Vertrieb, bekommen dazu aber ihren Hintern nicht hoch... Dazu kommt noch, dass ich einmal ein kleines Akquise-Unternehmer für Trainer und Coaches hatte – eine Katastrophe. Ich bin also mehrfach vorbelastet.

Sie merken schon: keine gute Einstellung zu meinem Publikum bezüglich meines Themas. Da ich weiß, dass das ein Vortrags-Erfolgs-Killer ist, habe ich einen **Trick aus der Polizei- und Agentenszene** angewendet...

Um doch **Wertschätzung** aufbauen zu können, hat unser erfolgreicher Informanten-Anwerbe-Agent einen wirkungsvollen Trick parat.

Fragen Sie sich, wie es im Extremfall gelingt, einem Kriminellen mit Wertschätzung zu begegnen? Es ist einfacher, als Sie vielleicht glauben. Sie müssen an einem Menschen, der es Ihnen womöglich nicht leicht macht, ihn zu mögen, zunächst etwas finden, das Sie wertschätzen können.

O.k., er hat drei Jahre hintereinander die Zweige des Apfelbaums, die in seinem Garten hängen, brutal gestutzt und die Äste auch noch auf dem Nachbargrundstück liegen

lassen. Aber für seine Enkel ist er der liebevollste Opa der Welt und bastelt in jeder freien Minute mit ihnen.

O.k., ihre Stimme ist schrill, und wenn sie wieder mal bei der aktuellen Ehefrau anruft, um ihren Ex zu sprechen, könnte diese aus der Haut fahren. Aber die Ex hat ihn damals nach seiner Insolvenz nicht im Stich gelassen und immer zu ihm gehalten.

O.k., Trainer und Coaches sind in Bezug auf Marketing und Vertrieb... (sie wissen schon). Aber sie sind Menschen, die anderen helfen, sie weiterbringen, sich für Ihre Kunden weiterbilden und oft Extrameilen für Leute gehen, die Hilfe bei ihnen suchen. Sie haben einen angenehmen Tritt in den Hintern verdient, damit sie weiter erfolgreich ihr Geschäft machen können.

Mit diesem kleinen Trick schaffen Sie es, auch Menschen, die Sie nicht von vornherein als sympathisch empfinden oder wertschätzen, in ein anderes Licht zu rücken. Das gilt auch für eine Personengruppe in Meeting oder für ein größeres Publikum. Die **Wahrnehmungsveränderung** führt dazu, dass Sie einerseits den **Gesprächspartner positiver betrachten** und er Sie andererseits, nach dem Prinzip der Resonanz (Wie man in den Wald hineinruft, ...), dadurch ebenfalls positiv sieht. Schon der **gesunde Menschenverstand** sagt, dass wenn Sie jemanden innerlich ablehnen, ihn jedoch schauspielerisch umschmeicheln, es also keine

Übereinstimmung von Haltung, Denken und Verhalten gibt, guter Beziehungsaufbau nicht möglich ist. Die einfache Formel „Du bist o.k., ich bin o.k.“ und der ernsthafte Versuch, an einem Gegenüber oder einem Publikum etwas Positives zu finden, helfen, die Situation positiv zu gestalten. Damit ist eine Grundvoraussetzung für gute und wirkungsvolle Kommunikation geschaffen.

Dazu habe ich noch ein Beispiel, das zeigt, was eine respektvolle und wertschätzende Grundhaltung bewirken kann:

Es verwundert nicht, dass dieses Beispiel besonderer Wirkung von Respekt von einem Indianer erzählt. Er heißt Manitonquat, ist Irokese und verwandelt mit Hilfe eines Kreises und eines Redestabes Kriminelle in normale Mitglieder der Gesellschaft. Und das nahezu nur über die respektvolle Art der Kommunikation. Nach Ansicht seines Volkes ist der Kreis die „Grundform der Schöpfung. (...) Im Kreis sind alle gleich (...)“. Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Wandlungsprogramms für Gefangene ist der Respekt, der den Teilnehmern beim „Reden im Kreis“ entgegengebracht wird. Das hätten die meisten noch nie so erlebt, so Manitonquat. Um diesen gegenseitigen Respekt herzustellen, sitzen die teilnehmenden Gefangenen des Programms nicht nur im Kreis, sondern sie erhalten einen Redestab. Der Stabinhaber erhält durch ihn Kraft und die anderen hören ihm aufmerksam zu. „Von den Gefangenen, die Manitonquats Programm absolvieren, werden nur fünf bis zehn Prozent rückfällig,

während sonst 65 bis 85 Prozent üblich sind.“²¹ Damit Sie diese Techniken und Tricks für erfolgreiche Gespräche und Reden einsetzen können, üben wir das intensiv in unseren **Rhetorik-Seminaren**. Die Wirkung wird Sie „umhauen“.

Wie man in den Wald hinein ...

Manche Dinge sind uraltes Wissen und Teil der **Volkswisheit**. Das deutet darauf hin, dass sie eine besondere Rolle für gelungene Kommunikation spielen. Die Geschichte mit dem Rufer in den Wald ist sicher schon einige hundert Jahre bekannt. Dieser GMV-Effekt spielt ebenso eine große Rolle im Bereich der sogenannten Resonanz. Damit ist gemeint, dass Sie im Prinzip immer das zurückbekommen, was Sie aussenden. Dahinter steckt auch das sogenannte **Gesetz auf Gegenseitigkeit**. Gehen Sie freundlich mit den Menschen um, werden Sie ebenso freundlich behandelt, machen Sie das Gegenteil, ernten Sie das Gegenteil.

Wer einmal lügt ...

Bestimmt können Sie diesen Spruch zu Ende dichten. Wenn Menschen herausfinden, dass sie angelogen worden sind, führt das in der Regel zu einem Knacks. Erleben sie das mit einer Person häufiger, kommt es zum dauerhaften Vertrauensbruch. Das spielt übrigens eine recht große Rolle bei der

Zuweisung von **Glaubwürdigkeit** zu bestimmten Berufsgruppen. Politiker und Journalisten stehen da ganz unten – sie wissen warum –, Ärzte und Pfarrer ganz oben. Allerdings haben Geistliche wegen der aufgedeckten Missbrauchsskandale kräftig an Vertrauensvorschuss eingebüßt. Wir sind schon von Kindesbeinen an in der Lage, vortrefflich zu lügen. Ein Erwachsener lügt durchschnittlich 200-mal am Tag, so jedenfalls die Ergebnisse verschiedener Studien. Insbesondere in der öffentlichen Kommunikation erleben wir alle häufig, dass wir der Unwahrheit näher sind als der Wahrheit. Das alles führt dazu, dass die Lüge nach wie vor einen sehr großen Einfluss auf die Wirkung von Kommunikation hat. Und das ist gut so.

GMV-Tipp: Wer immer die Wahrheit sagt, braucht kein gutes Gedächtnis. Wahrheit macht gelassen und gibt eine charismatische Ausstrahlung, denn Wahrheit ist selten geworden.

Was du nicht willst, das man dir tu' ...

Bezogen auf Kommunikation ist dieser Imperativ heute noch gültig. Wenn ich nicht angelogen werden möchte, so sollte auch ich die Wahrheit sagen. Wenn ich Wertschätzung erwarte, sollte auch ich Wertschätzung geben. Diese

Imperative gelten dann, wenn normale Umstände vorherrschen und man vom vernünftigen, emotional gesund gesteuerten Menschen ausgehen kann. Die Grenze dessen, was Menschen wünschen beziehungsweise eben nicht möchten, ist individuell sehr verschieden. Von daher besitzt dieser Spruch nur im Rahmen von Normalität Gültigkeit, nicht bei krankhaft veranlagten Menschen (Motto: Schlag mich...). Hat eine Person beispielsweise grundsätzlich nichts dagegen, mies behandelt zu werden – es soll ja Menschen geben, die stehen darauf –, verliert der Imperativ natürlich seine Bedeutung. Seine allgemeine Gültigkeit hat er nach Meinung verschiedener Kommentatoren bereits eingebüßt:

„... ist ein anachronistischer Imperativ, der früher das Zusammenleben von Menschen in Gesellschaften regeln sollte, im Zuge der Industrialisierung und Individualisierung der Menschheit aber zunehmend an Bedeutung verlor, da er die ungehemmte Ausbreitung des menschlichen Egos behinderte und das Recht des Stärkeren untergrub.“²²

Gleichwohl: Aus GMV-Sicht und für jede normale Kommunikation scheint mir das „**Was du nicht willst, ...**“ immer noch eine sehr brauchbare Grundhaltung zu sein. Manche Kommunikationssituation, die ich beobachte oder von der mir Menschen erzählen, hat so gar nichts von dieser einfachen Haltung. **Führungskräfte** gehen unwürdig mit Mitarbeitern um, Männer mit Frauen und umgekehrt, **Politiker** mit uns, Erwachsene mit Kindern usw. Würde spielt in diesem

Zusammenhang eine wunderbare Rolle. Ein schönes altes Wort, etwa so wie Ehre, das Kommunikation auch heute durchaus etwas verleihen kann, um sie einfach besser zu machen. Anders ausgedrückt führt das zu einem weiteren Imperativ: Behandle andere so, wie Du selbst behandelt werden willst. Auch das wird heute und insbesondere unter psychologischen Gesichtspunkten kritisch gesehen, denn es widerspricht den Prinzipien der Individualität in der Kommunikation.

Behandle andere so, wie sie ...

Machen wir einen kleinen Test. Wenn Sie in einem Kaufprozess stecken, was ist Ihnen dann besonders wichtig? Wählen Sie aus der Liste der folgenden fünf Werte den für Sie wichtigsten aus. Mir ist wichtig, dass ...

- man auf mich eingeht
- man besonders kompetent ist
- man das Produkt gut erklärt
- man auf alle meine Wünsche eingeht
- man mich respektiert

In Seminaren zeigt sich in der Regel folgendes Bild: Wenn diese Wertekriterien auf Plakaten an der Wand hängen und ich die Teilnehmer auffordere, sich zu dem Plakat zu stellen, auf dem die für sie wichtigste Aussage steht, dann gibt es

eine nahezu gleiche Verteilung zu den unterschiedlichen Werten – so jedenfalls war es im Durchschnitt aller Seminare, in denen ich diesen Test durchgeführt habe. Das bedeutet tatsächlich, dass **Menschen unterschiedlich ticken**. Würde ich noch mehr Werte beziehungsweise Komponenten anbieten, würde sich das weiter verteilen.

Eigeninteresse im Fokus

Daraus lässt sich schließen, dass das, was Ihnen als Verkäufer, als Überzeuger, als Führungskraft, als Redner eben einfach als Kommunikator selbst wichtig ist, längst nicht den gleichen Stellenwert bei Ihrem Gesprächspartner haben muss. Immer dann, wenn es um **Wirkung, um Überzeugung**, wenn es darum geht, Menschen für sich oder für etwas zu gewinnen, ist es entscheidend, zu wissen, was dem einen oder dem andern wichtig ist. Damit lässt sich leichter überzeugen. Wenn Sie seine Sprache sprechen, wenn Sie auf seine Prioritäten eingehen, steigen die Chancen, dass Sie Ihr kommunikatives Ziel erreichen. **In Rhetorikkursen können Sie das üben.**

Beispiel aus dem Verkauf

Verkäufer Paul ist ein emotionaler Typ, der sich für Dinge begeistern kann. Er reagiert sehr stark darauf, dass sich jemand wirklich für ihn interessiert, für seine Wünsche,

Bedürfnisse und ihn respektiert. Paul verkauft Luxusautos. Das passt auch gut zu ihm, denn er liebt Technik und Motoren. Ihm geht es um emotionale Motive wie Macht, Kraft, Überlegenheit oder Eindruck.

Heute ist eine Dame, nennen wir sie Paula, bei ihm zu Gast. Sie interessiert sich für ein 150.000-Euro-Fahrzeug. Für sie spielen weder technische noch emotionale Komponenten in Richtung Macht, Kraft und Überlegenheit eine große Rolle – eben eine intelligente Frau (sorry). Technik ist ihr egal. Paula ist es wichtig, sich in einem Auto sicher und wohl zu fühlen. Ebenso wichtig ist es, dass es ein herausragendes Design hat und einfach up to date ist.

Paul: Schönen guten Tag, mein Name ist Paul. Ich habe bemerkt, Sie interessieren sich für unser XY-Modell. Kann ich helfen?

Paula: Sehr gerne. Das Auto sieht wirklich gut aus. In welchen Farben haben Sie das?

Paul: Oh, wir haben das in 17 unterschiedlichen Farben und es gibt auch noch zweifarbige Modelle. Etwas ganz Besonderes bei diesem Modell ist der V8-XYZ-Kompressor mit dem neuen „Kurbel-Turbo-Motor“. Ich mache gerne einmal die Motorhaube auf und zeige Ihnen das „Hightech-Baby“.

Paula: Vielen Dank. Wie steht es denn mit der Innenausstattung? Welche Farbvariante gibt es denn und welche Stoff- oder Ledermöglichkeiten?

Paul: Sie haben ein Modell vor sich, das eine sehr große Auswahl bietet an Innenausstattung, Farben, Materialien und Zusammenstellungsmöglichkeiten. Und auch im Innenraum ist vieles auf neuestem technischem Stand. So können Sie die Lichtdurchlässigkeit der Scheiben auf Knopfdruck variieren oder auch den Beifahrer mit einem kleinen Hebelzug via Schleudersitz schnell loswerden, es gibt auch ...

Paula unterbricht ihn: Nun, äh, ... vielen Dank für die ersten Informationen. Ich werde mich bei Gelegenheit gerne noch einmal umschaun. Jetzt muss ich aber weg ...

Was ist hier schiefgelaufen?

Das ganze Gespräch noch einmal. Paul behandelt Paula nun, wie sie es gerne möchte und nach Kriterien, die ihr wichtig sind.

Paul: Schönen guten Tag, mein Name ist Paul. Ich habe bemerkt, sie interessieren sich für unser XY-Modell. Kann ich helfen?

Paula: Sehr gerne. Das Auto sieht wirklich gut aus. In welchen Farben haben Sie das?

Paul: Oh, wir haben das in 17 unterschiedlichen Farben und es gibt auch noch zweifarbige Modelle. Welche Farben haben Sie denn besonders gern?

Paula (leuchtende Augen): Ich mag besonders bei Autos warme Farben. Sie sollten aber auch zur Sicherheit beitragen, also einfach gut sichtbar sein.

Paul: Warm und gut sichtbar, das ist nicht ganz einfach. Sie können gerne eine warme Farbe wählen, beispielsweise braun oder einen schönen Rotton, der übrigens noch recht gut zu sehen ist. Denn für die passive Sicherheit sorgt das Licht. Sie werden besonders gut gesehen, weil sich das Licht automatisch einschaltet, wenn Sie den Wagen starten. Also freie Wahl, was die Farben betrifft. Wählen Sie doch einfach einmal eine aus, die Ihnen besonders gut gefällt.

Paula (blättert im Farbenkatalog): Oh ja, dieses erdige Braun finde ich besonders schön. Wie steht es denn mit der Innenausstattung? Welche Farbvariante gibt es denn hier und welche Stoff- oder Ledermöglichkeiten?

Paul: Sie haben ein Modell vor sich, das eine sehr große Auswahl bietet: Innenausstattung, Farben, Materialien und Zusammenstellungsmöglichkeiten. Gerade zu den warmen Farben gibt es sehr schöne helle Interieurs in Leder oder in sehr angenehmen Mikro-Stoffen. Ich zeige Ihnen mal eine

Auswahl im Katalog und wir haben auch ein Modell im Ausstellungsraum in einer solchen Farbkombination.

Paula (angeregt): Lassen Sie uns doch zuallererst einmal das echte Modell anschauen. Im wahren Leben wirkt das doch immer alles ganz anders als in den Katalogen ...

Fragen? Bei Rede und Präsentation

Die Erfahrung und der gesunde Menschenverstand sagen uns, dass es einen besonders einfachen Weg gibt, herauszufinden, was unserem Gegenüber wichtig ist: **Fragen Sie danach**. Wer fragt, der führt. Das ist alt und abgedroschen und ebenso wahr. **Rhetorische Fragetechniken kann man lernen**.

Auch bei Rede und Präsentation ist „Fragen“ ein wichtiges rhetorisches Mittel, um das Publikum für sich zu gewinnen. So erzielen Sie sofort **Meinungsführerschaft**, wenn Sie zu Beginn rhetorische Fragen stellen und das Publikum auffordern mit Handzeichen zu antworten – sie folgen schon am Anfang Ihren Anweisungen. Psychologisch werden Sie so zum Meinungsführer.

„Sie stellen eine **rhetorische Wirk-Frage** und damit geben Sie unausgesprochen eine Meinung vor. Unterbewusst stimmt das Publikum Ihrer unausgesprochenen Meinung zu:

„Selbstverständlich Ja“ oder eben auch „Selbstverständlich Nein“. Das machen Sie drei-, viermal. Dadurch bringen Sie das Publikum quasi in einen Nick-Rhythmus, wie mit einem Walzertakt. Wer viermal wehrlos einem Redner zugestimmt hat, der akzeptiert damit unterbewusst den Redner als Meinungsführer, und diese Zustimmung überträgt sich dann auf sein Anliegen. Durch rhetorische Wirk-Fragen etablieren Sie sich als Meinungsführer. (...)

Sie bilden einen (selbstverständlichen) Aussagesatz, der mit „alle/jeder“ oder „niemand/keiner“ beginnt. Und diesen Satz stellen Sie einfach in Frage. Und schon haben Sie eine rhetorische Wirk-Frage.“²³

Beispiele für rhetorische Wirkfragen

- Wer von Ihnen möchte Partner und Familie stets abgesichert wissen? Bitte Hand hoch! (Dazu müssen Sie ebenfalls eine Hand heben)
- Würden Sie ohne Fallschirm aus einem Flugzeug springen?
- Wünschen Sie sich Chaos im Land?
- Denken Sie, der BER ist ein Sinnbild für Deutsche Wertarbeit?
- Lügen Sie etwa immer, wenn sie den Mund aufmachen, wirklich immer?

Damit rhetorische Fragen wirken, müssen Sie nachdem Sie die Frage gestellt haben unbedingt eine **Pause** lassen. Nur dann macht eine Frage wirklich **nachdenklich** oder **betroffen**. „Möchten Sie Ihre Selbstbestimmung und Freiheit wirklich auf's Spiel setzen?“. Wenn Sie nach der Frage gleich weitersprechen, löst sich die Wirkung der Frage in Luft auf. Auf keinen Fall dürfen Sie nach rhetorischen Fragen selbst die Antwort geben. Das wirkt wie Bevormundung. Sie lassen keine Zeit nachzudenken. Dann können Sie Frage auch weglassen. Die Pause also macht's. Erst durch die Pause „bohrt sich der Pfeil in die Herzen der Zuhörer“ (Pöhm). **Rhetorik-Seminare machen Sie dazu fit.**

Wie tickt Ihr Publikum?

Natürlich gibt es auch eine Reihe von Techniken, die helfen, die Welt des anderen besonders gut zu verstehen. Eine große Rolle spielt dabei die Sprache und hier im Speziellen die Wahl von **Schlüsselworten**. Paula aus unserem Beispiel „Luxusauto“ ist wohl eher ein visueller Mensch. Ihr geht es um das Aussehen, ihr geht es um Farben und sie wählt häufig Verben, die mit dem Sehen zu tun haben. Wenn Sie wissen, auf welchem Kanal Ihr Gesprächspartner besonders stark unterwegs ist, verwenden Sie vornehmlich diesen Kanal. Für Paula würde das bedeuten, dass Paul ihr Dinge zeigt, Bilder einsetzt und Worte wählt wie beispielsweise

„Das sieht besonders gut aus“ oder ein „Bild von einem Auto“.

Sicher ist es hilfreich, Techniken zu beherrschen, die dazu beitragen, einen Gesprächspartner oder ein Publikum besser einschätzen zu können. Unter der Prämisse der Einfachheit und der schnellen Umsetzung genügt es jedoch, wenn Sie mit dem festen Willen in ein Gespräch gehen, herauszufinden, wie der andere so tickt. Und hier gilt dann nicht nur: Wer fragt, der führt, sondern auch: **Wer fragt, erfährt**. So interviewe ich meine Auftraggeber für Vorträge oder Reden intensiv zum Publikum:

- Firmenveranstaltung - Was für Menschen kommen zum Vortrag? Mitarbeiter, Führungskräfte, Kunden, Lieferanten, national, international
- Wie tickt das Unternehmen? Welche Stimmung soll erzeugt werden? Was ist das Interesse des Auftraggebers? Was erwarten die Zuschauer?
- Offene Veranstaltung - Was für Menschen kommen zum Vortrag? Wie und Wo wird eingeladen? Die Einladungsmittel?
- Welche Stimmung soll erzeugt werden? Was ist das Interesse des Auftraggebers? Was erwarten die Zuschauer? Findet der Vortrag im Rahmen einer Reihe statt? Welche Themen werden noch angeboten?

Ein Bild sagt mehr ...

Bilder sind für jede Kommunikationssituation sehr nützlich, sowohl echte als auch sprachliche. Denn **Bilder** können sich Menschen wesentlich leichter merken als Fakten, Zahlen oder andere abstrakte Sachinhalte. Sie erinnern sich an unser Beispiel mit den 5.000 Quadratmetern. Wenn ich diese Zahl in ein Bild kleide, haben Sie sofort eine Vorstellung von der Größe. Stellen Sie sich einfach einen Fußballplatz vor, und schon haben Sie ein Bild von 5.000 Quadratmetern.

Gedächtniskünstler verwenden **Bilderketten**, um sich nahezu unglaublich lange Zahlenreihen und andere Zusammenhänge merken zu können. Der Trick dabei besteht darin, dass sie mit der Anwendung von Bildern zusätzliche Areale des Gehirns einsetzen, die dann die Zahlen mit diesen Bildern verknüpfen. Aus den Bildern wiederum kreieren sie Geschichten, sodass die Reihenfolge leicht erhalten bleibt. Versuchen Sie es ruhig – erinnern Sie sich?

Beispiel: Das Gedicht

Bitte lesen Sie das folgende Gedicht dreimal durch und versuchen Sie es dann wiederzugeben (Profis unter Ihnen kennen das schon):

Ein Zweibein sitzt auf einem Dreibein und isst ein Einbei. Da kommt ein Vierbein und nimmt dem Zweibein das Einbein

weg. Daraufhin nimmt das Zweibein das Dreibein und schlägt das Vierbein.

Nun, haben Sie es wiedergeben können? Nicht wirklich? Na gut. Jetzt kommt die gehirngerechte Methode. Auf die folgende Art werden Sie das Gedicht nie mehr vergessen. Machen Sie aus dem Gedicht eine Geschichte.

Was könnte hier passieren?

Ein Zweibein (Mensch) sitzt auf einem Dreibein (Hocker) und isst ein Einbein (Hähnchenschlegel)

Da kommt ein Vierbein (Hund) und nimmt dem Zweibein (Mensch) das Einbein (Hähnchenschlegel) weg

Daraufhin nimmt das Zweibein (Mensch) das Dreibein (Hocker) und schlägt das Vierbein (Hund)

Spielen Sie das Gedicht mit der Geschichte verknüpft nun dreimal durch. Stellen Sie sich zum abstrakten Begriff (Zweibein, Dreibein) immer das Bild aus der Geschichte vor (Mensch, Hocker). Nach kurzem Durchspielen werden Sie das Ursprungsgedicht mit den abstrakten Zahlenbegriffen fehlerfrei wiedergeben können. Und das Beste: Sie werden es nie mehr vergessen. Hier sind einfach abstrakte Begriffe mit konkreten Bildern, hier ist die linke (rational) mit der rechten Gehirnhälfte (kreativ) verknüpft worden (was nach

neuen Erkenntnissen der **Hirnforschung** so nicht vollkommen aufrechterhalten werden kann).*

*„Anatomisch gesehen existieren zwar **zwei Hirnhälften** und diese weisen auch einige Unterschiede im Hinblick auf funktionelle Aspekte auf, d.h., einige Sprachzentren sind in der linken Hirnhälfte lokalisiert, was allerdings nicht bedeutet, dass diese nun der ‚Sitz menschlicher Ratio‘ wäre und die rechte Seite der Platz der menschlichen Gefühle. Was die Emotionen anbelangt, befindet sich das limbische System mitten im Gehirn, insofern ist in diesem Fall die Aufteilung – Emotion rechts, analytisches Denken links – so schon anatomisch nicht haltbar. Die Aufteilung von Emotion auf der einen und Ratio bzw. Vernunft auf der anderen Seite ist daher wissenschaftlich nicht tragfähig. Diese Rechts-links-Trennung erscheint aber Laien unter den AutorInnen ebenso einfach, deshalb wird sie seit Jahrzehnten immer wieder hervorgeholt, jedoch die Hirnforschung ist längst weiter.“²⁴

Bildhafte Sprache ist äußerst wirkungsvoll und lässt sich gut üben. Als „Krücken“ (das ist ein Bild) für bildhafte Sprache dienen Formulierungen wie **„Stellen Sie sich vor ...“**, **„Das sieht aus wie ...“** oder **„Man kann das mit ... vergleichen“**. Wenden Sie die Krücken gleich auf Ihre Produkte oder Dienstleistungen an. Womit kann man das, was Sie bieten vergleichen?

Beispiele:

Die Verkaufsentwicklung von Produkten, die zum geheimen Trend werden, können Sie sich vorstellen wie „eine Lawine“. Sie beginnt mit einer kleinen Verschiebung (= neues Produkt taucht im Markt auf, einige begeistern sich dafür und sprechen darüber), dann kommt immer mehr „Schnee“ (= steigender Absatz, mehr Kunden und Fans, mehr Öffentlichkeit – eventuell Insiderpresse) dazu, das Tempo der Entwicklung nimmt zu, weil die „Schneemasse“ schwerer wird (immer Kunden und Fans, weitere Kreise werden aufmerksam). Das führt zu noch mehr „Mitreißeffect“ ...

Gute **Kommunikation mit GMV** kann man mit einer guten Ehe vergleichen – ich sagte, mit einer guten Ehe. Man kennt den anderen in- und auswendig, reagiert eher auf Körpersprache und Verfassung als auf den Inhalt der Worte und hat eine gute Beziehung zueinander. Man liest dem Partner Wünsche von den Augen ab, spürt die wahren Beweggründe und Gefühle hinter Worten und Verhalten. Die Partner schätzen sich und gehen liebevoll und würdevoll miteinander um ...

Wenn es darum geht, Klarheit zu schaffen, nutzen Sie die **Kraft der Bilder**. Wenn es darum geht, Emotionen zu entwickeln, nutzen Sie die Kraft der Bilder. Wenn es darum geht, lebendig und spannend zu erzählen, setzen Sie auf ... Sie wissen schon.

Wer schreit, hat unrecht

Schreien deutet auf eine emotional außergewöhnliche Situation hin. Gemeint ist damit das Lautwerden in einer Kommunikationssituation, also etwa einem Gespräch zwischen Partnern, dem Chef und dem Mitarbeiter, zwischen Kollegen. Gemeint ist damit nicht Freudengeschrei oder gemeinschaftliches Schreien, beispielsweise im Fußballstadion – das unterliegt eigenen Gesetzen, die recht GMV-frei sind, meistens jedenfalls. Wir unterliegen außerdem dem alten Irrtum, dass Schreien Autorität verleiht. Das liegt wohl unter anderem daran, dass in früheren Zeiten nur Mächtige ungestraft laut werden durften. Nach dem Motto, wer schreien darf, hat „die Hosen an“. Sie wissen selbst, wie Menschen Schreihälse beurteilen. Manche Krakeeler machen sich lächerlich, andere verlieren an Glaubwürdigkeit. Das gilt besonders für Eltern und Führungskräfte. Ein Chef, der herum-schreit ...

... verliert sogar an **Autorität**, obwohl er meint durch Schreien Autorität zu zeigen und zu erzeugen. Die Führungskraft zeigt durch Schreien Kontrollverlust, doch sie wird ja gerade dafür bezahlt, in schwierigen Situationen die Kontrolle zu behalten. Führung ist eine Steuerungsaufgabe. Wenn rundherum alle hektisch werden, muss der Chef den Überblick bewahren. Das kann man mit der Rolle eines Kapitäns vergleichen, der in Krisensituationen genaue

Anweisungen geben muss. Das Schiff kann in der Zwischenzeit auch der Erste Offizier steuern. Wenn es im Berufsalltag schwierig wird, sind Erfahrung, Ruhe und Souveränität gefragt. Genau das schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

„Auch das lauteste Getöse großer Ideale darf uns nicht verwirren und nicht hindern, den einen leisen Ton zu hören, auf den alles ankommt.“ Werner Heisenberg

Integrität

Integrität ²⁵, also **Unbescholtenheit** und **Verlässlichkeit**, kommt gut an. Klar, denn es gibt sie offensichtlich nicht allzu häufig. Alles, was selten ist, ist wertvoll (**Gesetz der Verknappung**). Integrität war wohl schon immer eher dünn gesät unter den Menschen. Die Geschichte lässt es jedenfalls vermuten. Besser ist es nicht geworden und wir erfahren heute über die Medien häufiger von der integritätsfreien Welt, als das in früheren Zeiten der Fall war. Aus Politik (z. B. Korruption), Wirtschaft (Betrug), Sport (Doping) und Unterhaltung (Drogen) erfahren wir viel über die „falschen Fünfinger“. Menschen, die anders handeln, als sie es vorgeben. Für die Medien gilt „Bad News Are Good News“, weil sich alle darauf stürzen. Wir sehen gerne, wenn ein Berühmter oder Wichtiger auf die „Schnauze fällt“, erst recht, wenn er eine

zu große hatte. Das Gegenteil ist medial gesehen nicht so spannend, denn es bedient den Voyeurismus nicht, dem wir alle unterliegen. Integrität macht verlässlich und schafft Kontinuität und sorgt dafür, dass wir Menschen einschätzen können. Deshalb ist sie für das Zusammenleben und die Kommunikation so wertvoll und für die Medien langweilig. Fehlende Integrität kann auch durch Persönlichkeits- und Kommunikationstechniken nicht wettgemacht werden.

„Ja, da hat unser Chef wieder eine schöne Rede gehalten. Das kann er wirklich gut. Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie sind unser wichtigstes Gut, hat er gesagt. Komisch, dass letzten Monat wieder zehn Leute gekündigt haben. Ohne sie, unsere Mitarbeiter, ist das Unternehmen nichts, hat er gesagt. Komisch, dass sich das ganz anders anfühlt, wenn wir reihenweise und vor versammelter Mannschaft zusammengestaucht werden – meistens für Mist, der ganz woanders gebaut worden ist. ...“

So oder so ähnlich habe ich schon viele Mitarbeiter in kleinen und großen Unternehmen sprechen hören. Auch Führungskräfte befinden sich oft in dieser Verfassung. Weil Aussagen und Hochglanzbroschüren-Botschaften nicht mit dem täglichen Erleben übereinstimmen. Weil auch Chefs sich in ihrer Not – oder weil sie einfach unfähig sind – zu nicht ernst gemeinter **Schönfärbe-Kommunikation** hinreißen lassen – man nennt das PR. Noch mal zum Mitschreiben: **Integrität** ist eine wichtige Voraussetzung für

Glaubwürdigkeit und **Vertrauen**. Dahinter steckt ein gelebtes und gutes Wertesystem, das den Charakter eines Menschen ebenso wie den eines Unternehmens ausmacht. „Persönliche Integrität ist die fortwährend aufrechterhaltene Übereinstimmung des persönlichen Wertesystems mit dem eigenen Handeln. (...) Ein integrier Mensch lebt in dem Bewusstsein, dass sich seine persönlichen Überzeugungen, Maßstäbe und Wertvorstellungen in seinem Verhalten ausdrücken. Persönliche Integrität ist als Treue zu sich selbst umschrieben worden. Das Gegenteil von integer ist korrumpierbar, also sich in seinem Verhalten nicht von inneren Werten und Prinzipien, sondern von äußeren Drohungen und Verlockungen leiten zu lassen.“²⁶ Integre Menschen haben eine hohe Übereinstimmung zwischen **Denken, Sagen und Tun**. Über allem liegen Prinzipien und Werte. Allgemeingültige Prinzipien können mit der einfachen Frage „Was ist richtig?“ zutage gefördert werden. Werte mit der Frage „Was ist dem Menschen oder dem Unternehmen wichtig?“

„Es ist besser, sich mit zuverlässigen Feinden zu umgeben als mit unzuverlässigen Freunden.“ John Steinbeck, Schriftsteller

Das GMV-Prinzip® kompakt

Gesunder Menschenverstand (GMV): GMV ist weltweit verbreitet. Die meisten Menschen können intuitiv Gut und Böse unterscheiden, wissen, was richtig und falsch ist, verstehen Emotionen und Körpersprache gut. Auch für die Kommunikation gibt es GMV-Grundsätze.

Wertschätzung: ... ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für Überzeugungsarbeit, um Menschen für sich, eine Idee oder ein Geschäft zu gewinnen eine gute Beziehung aufbauen zu können.

Ihre Haltung: Ist Ihre Haltung gegenüber Gesprächspartnern oder Publikum negativ, werden Sie sich entsprechend verhalten, wird Ihre Stimme eine Färbung annehmen und die Anderen werden das unbewusst wahrnehmen. Ist sie positiv, geschieht das ebenso.

Wertschätzung für jeden? Weisen Sie Gesprächspartnern oder Publikum gedanklich positive Eigenschaften zu. So schaffen Sie es, auch Menschen, die Sie nicht von vornherein als sympathisch empfinden oder wertschätzen, in ein positives Licht zu rücken.

Altes Wissen: Manche Dinge sind uraltes Wissen und Teil der **Volkswisheit**. Das deutet darauf hin, dass sie eine besondere Rolle für gelungene Kommunikation spielen.

Wie man in den Wald... : Hier spielt Resonanz eine Rolle. Sie bekommen das zurück, was Sie aussenden. Dahinter steckt auch das **Gesetz auf Gegenseitigkeit**.

Wer einmal lügt ... : Wenn Menschen herausfinden, dass sie angelogen worden sind, führt das in der Regel zu einem Knacks. Erleben sie das mit einer Person häufiger, kommt es zum dauerhaften Vertrauensbruch.

Behandle andere so wie sie... : Menschen ticken unterschiedlich. Und sie haben immer ein Eigeninteresse. Finden sie heraus, wie Gesprächspartner oder Publikum ticken und bauen Sie das in Ihre Gespräche und Reden ein.

Fragen, Fragen, Fragen: Es gibt einen besonders einfachen Weg, um herauszufinden, was unserem Gegenüber wichtig ist: **Fragen Sie danach**. Wer fragt, der führt. **Rhetorische Fragetechniken kann man lernen**. In Vorträge geht das über die rhetorischen **Wirkfragen**.

Ein Bild sagt mehr... : Bilder können sich Menschen leichter merken als Fakten, Zahlen oder abstrakte Sachinhalte. 5.000 Quadratmeter? Stellen Sie sich einen Fußballplatz vor, und schon haben Sie ein Bild von 5.000 Quadratmetern.

Wer schreit... : Schreihäse machen sich lächerlich, andere verlieren an Glaubwürdigkeit. Ein Chef, der herumschreit verliert an **Autorität**.



Methode der Lösungsdelegation

Überblick – in diesem Kapitel

- **Mehrere Fliegen mit einer Klappe:** Die Lösung kommt von den anderen – deshalb fühlen die sich besser. Ein einfaches und überzeugendes Gesprächs- und Methodenmuster für Vorträge und Reden.: AFP
- **Lösungsdelegation in Präsentation und Rede** – besonders gut geeignet bei kritischen Nachfragen. Das Publikum als Löser,
- **Schlagfertigkeit:** AFP als die einfachste und wirkungsvollste Methode – vergessen Sie alles andere

Rhetorik für Chefs – Lösungen liefern lassen widerspricht der Natur einer Führungskraft. Chefs liefern laufend Lösungen, ob es den Mitarbeitern, Kunden oder Kollegen passt oder nicht. Denn Chefs sind schließlich schlauer als alle anderen, sonst wären sie nicht da, wo sie sind. Und auf Chefs hört man, hat man quasi zu hören. Das aber ist anstrengend für alle Beteiligten: den Chef oder die Chefin, die Mitarbeiter und die Sache an sich. Denn Chef-Lösungen sind nicht immer das Gelbe vom Ei.

Lösungen liefern lassen mit AFP

Es gibt ein wunderbares Kommunikationsmuster, mit dem Sie ganz entspannt das bekommen, was Sie wollen. Sie setzen es in Gesprächen ein, wenn Sie etwas erreichen wollen oder wenn Sie von einer Person etwas haben möchten. Es ist ein rhetorisches Muster mit dem schönen Namen **AFP** – ein Akronym für **Absicht – Frage – Pause**. Das Schöne an diesem Muster ist, dass Sie sich nicht viel merken müssen und auch kaum Übung benötigen, um das Muster erfolgreich einsetzen zu können. Das ist eine Form der Rhetorik für Chefs, die besonders gut ankommt: wenig tun, viel erreichen.

Ein Beispiel:

Mitarbeiter für Zusatzaufwand gewinnen.

Ein Mitarbeiter soll länger bleiben und eine Präsentation überarbeiten, die Sie am nächsten Morgen halten sollen. Sie sprechen den Mitarbeiter kurz, bestimmt und respektvoll an. Sie haben sich vorher Ihre Absicht, also, was Sie erreichen wollen, genau überlegt und aufgeschrieben. Und Sie legen fest, wie Sie Ihre Botschaft rüberbringen. Denn Rhetorik für Chefs berücksichtigt immer auch sprachliche und stimmliche Faktoren sowie Mimik und Körpersprache. Dazu gehören Haltung, Abstand und Nähe, Augenkontakt, Gestik und einiges mehr. **Das lernen Sie in guten Rhetorik-Seminaren.**

Rhetorik für Chefs mit AFP

Chef (Absicht): „Herr Maier, morgen um 10 Uhr haben wir die wichtige Präsentation beim Vorstand. Inhalte und Gestaltung sind schon gut von Ihnen aufbereitet. Eine Überarbeitung ist aus meiner Sicht wichtig, denn einige neue Fakten fehlen noch und die Passagen A, B und D können Sie noch verständlicher gestalten. Mein Wunsch ist es, dass wir morgen eine Top-Präsentation haben.“

Chef (Frage): Was machen wir da jetzt?

Chef – PAUSE

Maier: Das ist jetzt sehr kurzfristig. Wir haben bereits 17 Uhr – da ist nicht mehr viel Zeit. Ich weiß jetzt auch nicht so genau...

Chef (Absicht wiederholen): „Die Präsentation morgen um 10 Uhr beim Vorstand ist sehr wichtig. Insgesamt passt das schon recht gut. Morgen brauchen wir in jedem Fall eine Top-Präsentation auf dem aktuellsten Stand.“

Chef (Frage): Wie bekommen wir das hin?

Sie wiederholen das Muster in abgewandelter Form, bis ein Lösungsvorschlag kommt. Das kann schon drei bis vier Mal notwendig sein. In der Regel wird der Mitarbeiter selbst einen Vorschlag machen, wie das gelöst werden kann. Für Sie als Chef ist es wichtig zu wissen, wie Menschen grundsätzlich **ticken**. Denn psychologisch ist ihm die Wichtigkeit Ihres Ansinnens klar und eine für ihn passende Lösung kann am ehesten von ihm selbst kommen. Gleichzeitig setzt ihn der Chef nicht von oben herab unter Druck – Motto: „Das machen Sie jetzt!“.

Maier kann eine **Lösung** liefern, die auch seinen Bedürfnissen entspricht. Muss er jetzt nach Feierabend etwas privat erledigen oder will er in einer halben Stunde einem Hobby frönen, kann er beispielsweise vorschlagen, am nächsten Tag früher zu kommen und mit der Überarbeitung gegen 8 Uhr 30 fertig zu sein. Da ist noch genügend Zeit, die Überarbeitungen zu besprechen.

Rhetorik für Chefs

Mitarbeiter liefern Lösungen

Der Vorteil der AFP-Methode liegt darin, dass Sie sich auf keine Argumentationsschlachten einlassen müssen. Und Sie kommen aus dem altbackenen „Anordnungsverhalten“ heraus, das meistens zu schwachen Lösungen führt und inneren Widerstand auslöst. Mit AFP können Sie Ihre Absicht erreichen und gleichzeitig die Beziehung zu Ihren Leuten stärken. Damit halten Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter hoch. Denn die Lösung dem Mitarbeiter zu überlassen, bedeutet per se Wertschätzung. Auch, weil die Leute oft Lösungen finden und anbieten, die für sie selbst passen und zum gewünschten Ergebnis führen.

Voraussetzungen für den sinnvollen Einsatz von **AFP – Absicht – Frage – Pause** – in der Rhetorik für Chefs ist, dass Sie ernsthaft damit umgehen und den Einsatz der Methode nicht überstrapazieren. Das bedeutet:

- Nutzen Sie AFP nur, wenn wirklich Wichtigkeit oder Dringlichkeit gegeben sind
- Bereiten Sie auch diese recht entspannte Gesprächsmethode gut vor. Am wichtigsten: Formulieren Sie Ihre Absicht und Abwandlungen davon (Paraphrasen) klar und einfach

- Akzeptieren Sie zielführende Lösungen des Mitarbeiters – auch wenn Sie selbst eine andere Lösung im Hinterkopf haben
- Machen Sie nur eigene Lösungsvorschläge, wenn der Mitarbeiter danach fragt

Kommentar eines Coaching-Teilnehmers, mit dem wir AFP eingeführt haben:

„Das gibt’s doch nicht. Das mit dem AFP **klappt tatsächlich**. Bei einer Mitarbeiterin, bei der ich mir bisher immer einen Wolf geredet habe und dann oft doch nichts rauskam, hat das letzte Woche einfach so funktioniert.“

Lösungsdelegation Publikum

Das Prinzip **AFP – Absicht – Frage - Pause**, können Sie auch in **Vortrag, Präsentation und Rede** anwenden. Beispielsweise, wenn kritische Fragen auftauchen oder Teilnehmer stören. Die Psychologie, die dahintersteckt, hat ganz viel mit Ihrer Meinungsführerschaft als Redner und mit Gruppendynamik zu tun.

Wenn Sie als Experte auftreten – und Experte sind – dann haben Sie zu Beginn Ihrer Rede die Meinungsführerschaft übernommen. Sie haben rhetorische Wirkfragen gestellt und über die Abfrage mit der Aufforderung „Hand hoch“

bewirkt, dass man Ihren Anweisungen Folge leistet. Die Positionierung als Experte und **Meinungsführer** ist wichtig, um bei Störern und kritischen Fragen Lösungen aus dem Publikum zu erhalten.

Grundsätzlich sind Sie als Präsentator, Redner oder Trainer Ihrem Publikum gegenüber im Vorteil. Denn Sie bekommen schon durch Ihre Rolle einen Leader-Vorschuss zugewiesen. Das erfolgt weitgehend unbewusst. Sie stehen schließlich auf der Bühne. Dann müssen Sie auch etwas draufhaben, so jedenfalls die unbewusste Haltung Ihres Publikums. Wenn Sie jetzt keine Fehler machen, etwa Blickkontakt meiden, herumstottern oder lange organisatorische Erklärungen abgeben, haben Sie die besseren Karten auf der Hand.

Kommt es nun zu einer **kritischen Frage**, einer **Provokation** oder zu Störversuchen, wenden Sie in aller Ruhe **AFP – Absicht – Frage – Pause** an. Sie wenden sich nicht an den Fragesteller oder Störer, sondern an das ganze Publikum. So weisen Sie der Störung oder der kritischen Frage keine große Bedeutung zu. Bei einer kritischen Frage kann Ihre Absicht beispielsweise das unterbrechungsfreie Weitermachen sein – etwas, das in der Regel auch im Sinne des Publikums ist.

Beispiel

Kritische Frage: „Ich habe da Anderes gehört. Woher haben Sie diese Zahlen?“

Absicht (an das ganze Publikum): Lassen Sie uns fortfahren, damit wir die weiteren spannenden Punkte alle durchgehen können.

Frage (an das ganze Publikum): „Was meinen Sie?““

Pause...

Sie werden erstaunt sein, wie gut das klappt. Da in der Regel nur der Störer diese anderen Zahlen kennt oder vermutet, ist das Interesse daran beim Publikum eher gering. Das Sie die **Expertenzuweisung** schon besitzen und **Meinungsführer** sind, ist es für die Teilnehmer klar, dass Sie auf Fragen eingehen, wenn das der Sache dient. Da Sie das hier nicht tun, wird das schon seine Richtigkeit haben. Die Teilnehmer folgen eher Ihrer Absicht, als dem kritischen Fragesteller. Sie überlassen diese Entscheidung dem Publikum und nehmen es mit ins Boot. Der Fragesteller steht außerhalb – quasi im Wasser. Sie rudern gemeinsam und Sie sind der Kapitän.

Schlagfertigkeit: AFP als Methode

AFP ist die einfachste und wirkungsvollste Methode für Schlagfertigkeit in jeder Situation – vergessen Sie alles andere. Gerade wenn Sie unfair angegangen oder gar beleidigt werden, können Sie mit AFP hervorragend kontern, ohne selbst verletzend zu werden oder unangenehm aufzufallen. Sie gewinnen so die Sympathie der Anderen, in einem Meeting, bei Vortrag, Rede und Präsentation. **Schlagfertig** sein

bedeutet **schnell** „pfiiffig“ zu reagieren, wenn Sie jemand angreift. Oft ärgern wir uns, weil uns die passende Antwort erst zu spät einfällt. Wir sind zu langsam, zu verblüfft, zu geschockt oder einfach gerade nicht bei der Sache. Mit der modifizierten AFP-Methode bekommen Sie das immer hin.

Modifizierte AFP-Methode: WFP

Aus der **Absicht** machen Sie einfach eine **Wiederholung**, der Rest bleibt wie er ist, also – **Frage – Pause**. Sie wiederholen, das was der „Angreifer“ gesagt hat, stellen eine **Superfrage** – eine vollkommen offene Frage - und halten dann einfach den Mund. Sie haben sofort erwidert, erfüllen also das wichtigste Kriterium von Schlagfertigkeit, die Schnelligkeit. Die Frage führt dazu, dass der „Angreifer“ nachdenken muss, die Pause signalisiert Stärke.

Angreifer: „Ihre Zahlen sind aus der Luft gegriffen. Das kann so nicht stimmen.“

Wiederholung: „Sie meinen also, meine Zahlen seien aus der Luft gegriffen. Das könne so nicht stimmen?“

Superfrage: „Und jetzt?“

Pause... einfach im Vortrag weiter machen

Viel Spaß beim Ausprobieren in der Praxis!

Lösungsdelegation kompakt

AFP – Absicht – Frage – Pause: AFP ist eine Form der Rhetorik für Chefs, die besonders gut ankommt: wenig tun, viel erreichen. Gut einsetzbar, wenn Sie Probleme lösen, Handlungen auslösen oder Veränderungen anstreben möchten.

Der doppelte Nutzen von AFP: Sie müssen sich auf keine Argumentationsschlachten einlassen. Und Sie kommen aus dem altbackenen „Anordnungsverhalten“ heraus. Mit AFP erreichen Sie Ihre Absicht und stärken die Beziehung zu Ihren Leuten.

AFP: Absicht – Frage – Pause in Vortrag, Präsentation und Rede. Kommt es zu einer kritischen Frage, einer Provokation oder zu Störversuchen, wenden Sie sich nicht an den Fragesteller oder Störer, sondern an das ganze Publikum. Bei einer kritischen Frage kann Ihre Absicht das unterbrechungsfreie Weitermachen sein – etwas, das auch im Sinne des Publikums ist. „Lassen sie uns weitermachen. Was meinen sie?“

Schlagfertigkeit: WFP: Aus der **Absicht** machen Sie eine **Wiederholung**, der Rest bleibt wie er ist: **Frage – Pause**. Sie wiederholen, das was der „Angreifer“ gesagt hat, stellen eine Superfrage („und jetzt?“) und schweigen. Sie haben sofort erwidert und erfüllen so das wichtigste Kriterium von Schlagfertigkeit, die Schnelligkeit.

Rhetorik-Seminar für Chefs

Wie Sie mit Rede-Kompetenz souverän überzeugen

Tipps & Tricks der Rhetorik für Rede und Präsentation.
Zweitages-Seminare in Nürnberg mit Video-Coaching.



Inhalte

Tag 1: Rhetorik – Überzeugungsfaktoren

- Wirkungsvolle Strukturen für Präsentation, Elevator Pitch und Rede
- Der Einsatz wirkungsvoller Vortragsmethoden: u.a. Storytelling Gewinnen des Publikums
- Persönlichkeit Redner & Rhetorik
- Faktoren des Überzeugens und Begeisterns
- Meinungsführer sein... Psychologie und Wirksprache

Tag 2: Rhetorik im Business - Chefkompetenz

- Präsentationen motivierend und gehirngerecht gestalten
- Publikum / Mitarbeiter beeindrucken: Emotionen wecken Disziplin & Autorität, Umgang Publikum
- Feedbacksteuerung... Psychologische Wirkmechanismen kennen und anwenden
- Charisma entwickeln und Handlungsmotivation auslösen



Ziele

Direkt zur Seminarseite [klicken](#)

- Sie kennen die Wirkungsstruktur für Reden und Präsentationen
- Sie kennen die Methoden der Ansprache des Unterbewusstseins
- Sie beherrschen die methodisch-psychologische Führung des Publikums

- Sie verstehen es, mit rhetorischen Mitteln zu überzeugen, zu motivieren und zu begeistern
- Sie können eigene Themen für Vorträge professionell entwickeln und präsentieren
- Sie optimieren Ihre persönlichen Kommunikationskompetenzen

Da wird Ihr Publikum Ohren machen

Kennen Sie das: Da tritt Eine oder Einer auf, spricht zwei Minuten und **Sie kaufen ihr oder ihm alles ab**. Das Gute ist, das können Sie lernen. Noch besser ist, dass Speaker Jürgen Zirbik Ihnen das an nur zwei intensiven Tagen nahebringen kann. Das Beste: nach dem Seminar werden Sie bei Präsentationen oder Reden sofort **Meinungsführer sein** und **souverän, kompetent und sympathisch** wirken. Gerade für Unternehmer, Selbständige und Chefs ist Profi-Rhetorik der **Erfolgsfaktor Nr.1**.

Was Sie erreichen...

- ✓ Mit Kurzpräsentation und Elevator Pitch direkt ins Unterbewusstsein der Zuhörer
- ✓ Die Tricks der Top-Redner nutzen - Meinungsführerschaft und Expertenstatus sofort erzeugen
- ✓ Wie Sie emotional überzeugen - Rhetorik-Kompetenz für Herz und Verstand
- ✓ Motivieren und begeistern durch Storytelling mit Wirkungsgarantie
- ✓ Persönlichkeit und Charisma entwickeln und einsetzen

Nach zwei Tagen Trainingslager... überzeugen wie ein Profi



"Kommunikations-Kompetenz und Rhetorik sind die wichtigsten Faktoren für Erfolg im Business. Bei Mitarbeiterbefragungen ist Kommunikation eine der am häufigsten gewünschten Fähigkeiten für gute Chefs. Gleichzeitig zeigen Studien, dass Führungskräfte hier oft nicht überzeugen können. Talent hilft sicherlich. Die gute Nachricht ist, dass Sie durch das richtige Rhetorik-Training so reden und präsentieren können, dass die Zuhörer sagen: Toll, gekauft!" **Jürgen Zirbik, Speaker und Trainer**

Was Teilnehmer sagen...

[Hier klicken](#) und das Video „Teilnehmerstimmen“ schauen.



→ [Hier klicken zu den Terminen und Konditionen](#)

Quellen

- ¹ Dan Ariely: „Denken hilft zwar, nützt aber nichts, Knauer, 2008, S.12
- ² . Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Homo_oeconomicus
- ³ Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Albert_Mehrabian, 10.02.2012
- ⁴ René Borbonus: Was Steve Jobs und Cicero gemeinsam haben, in: Enkelmann (Hrsg.): Die besten Ideen für erfolgreiche Rhetorik, Gabal, 2011, S:17
- ⁵ https://www.anneschueler.de/files/readyweb/download/Presse_Resonanz_offline/AS/2014/UnternehmerWissen-emotionales-Verkaufen.pdf
- ⁶ https://ids-pub.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/8021/file/Schwarz_Friesel_Sprache_Kognition_und_Emotion_2008.pdf
- ⁷ Antonio Damasio: Der Spinoza Effekt, 2003, Seite 61
- ⁸ Quelle: http://www.planet-wissen.de/alltag_gesundheit/lernen/sprache/der_anfang_der_sprache.jsp, 11.02.2012
- ⁹ Pöhm, Matthias. Vergessen Sie alles über Rhetorik: Mitreißend reden - ein sprachliches Feuerwerk in Bildern (German Edition) (S.18-19). mvg Verlag. Kindle-Version.
- ¹⁰ <https://www.br.de/grips/faecher/grips-deutsch/25-bildhafte-sprache-kreativgarten100.html>
- ¹¹ <https://www.welt.de/icon/design/article155995347/Heute-verkauft-man-Produkte-mit-guten-Geschichten.html>
- ¹² Pöhm, Matthias. Vergessen Sie alles über Rhetorik: Mitreißend reden - ein sprachliches Feuerwerk in Bildern (German Edition) (S.163-164). mvg Verlag. Kindle-Version.
- ¹³ Pöhm, Matthias. Vergessen Sie alles über Rhetorik: Mitreißend reden - ein sprachliches Feuerwerk in Bildern (German Edition) (S.32). mvg Verlag. Kindle-Version.
- ¹⁴ Pöhm, Matthias. Vergessen Sie alles über Rhetorik: Mitreißend reden - ein sprachliches Feuerwerk in Bildern (German Edition) (S.33). mvg Verlag. Kindle-Version.
- ¹⁵ <http://de.wikipedia.org/wiki/Empathie>
- ¹⁶ Kevin Dutton: Gehirnflüsterer, dtv, 2010, S.236
- ¹⁷ Kevin Dutton: Gehirnflüsterer, dtv, 2010, S.242
- ¹⁸ Quelle: <http://www.nlp-institutes.net/Artikel/Hinrichs-Graves-Logische-Ebenen.pdf>
- ¹⁹ <http://nlpportal.org/nlpedia/wiki/Metamirror>, 25.05.2012
- ²⁰ Leo Martin: Ich krieg dich, Ariston, 2011
- ²¹ Bruce H. Lipton, Steve Bhaerman: Spontane Evolution, Burgrain, 2009, S.428

²² http://de.uncyclope-dia.org/wiki/Was_du_nicht_willst,_dass_man_dir_tu,_das_fProzentBCg_auch_keinem_andern_zu

²³ Pöhm, S.73

²⁴ Quelle: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/GEHIRN/GehirnRechts-Links.shtml>

²⁵ Synonyme: Anständigkeit, Ehrlichkeit, Makellosigkeit, Rechtschaffenheit, Redlichkeit, Unbescholtenheit, Unbestechlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit

²⁶ Quelle: [http://de.wikipedia.org/wiki/Integrit%C3%A4t_\(Ethik\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Integrit%C3%A4t_(Ethik))