

## 4.2 Zweite These: Gliederung und Aufbau einer Rede bzw. eines Gesprächs

Kommunikation verläuft in abgrenzbaren zeitlichen, intentionalen und formalen Sequenzen und Phasen, die durch den Konzentrationsverlauf geprägt und beeinflusst werden.

Auf die ersten zehn Worte kommt es an! Die ersten Worte entscheiden, wie sich Ihre Zuhörer auf Ihre Botschaft einstimmen.

Mit dem Einstieg beeinflussen Sie die Gefühle, Erwartungen und Einstellungen der Empfänger Ihrer Botschaft. Sie können darauf einwirken, daß Ihre Zuhörerinnen und Zuhörer sie als kompetent, sympathisch, kreativ, offen und konstruktiv sehen!

Die Bedeutung des Einstiegs zeigt sich jeden Tag an vielen Facetten des Lebens. Nehmen Sie ein weniger dramatisches, aber durchaus relevantes Beispiel. Es schellt bei Ihrer Nachbarin:

*„Guten Tag Frau Meyer. Ich freue mich, Ihnen auch in diesem Jahr wieder einige interessante Angebote aus unseren Anstalten offerieren zu können!“*

Erfreut, weil jeder es mag, wenn man ihn mit seinem Namen anspricht, ungläubig, weil sich Ihre Nachbarin nicht so recht an das letzte Jahr erinnern kann, wägt Frau Meyer nun ihr weiteres Vorgehen ab. Aber bevor sie so recht zum Nachdenken kommt, greift der Gesprächspartner zu, wickelt mit netten Formulierungen Frau Meyer ein und verhindert, daß Zweifel an seinen Worten greifen: Der „nette Mensch“ vor der Türe stellt Fragen, hilft bei der Beantwortung absichtsvoll und bereitet rhetorisch geschickt vor, daß sich Frau Meyer schlüssig zu seinen Gunsten entscheiden kann.

Wer ein wanderndes Gewerbe ausübt und über Türklinken verkauft, – und mitunter lohnt das Geschäft –, weiß, daß er alles daran setzen muß, daß sich die Türe nicht vorschnell schließt. Deshalb finden sich hier wahre Künstler eines gelungenen Einstiegs. Von ihnen kann man viel lernen.

Gelingt die Überraschung, und der Adressat läßt sich in diesen gesteuerten und häufig erprobten Dialog ein, dann hat er meist als fairer Gesprächspartner bei diesen ausgebufften Profis verloren.

Diese Könner ziehen bereits in dieser Phase alle rhetorischen Register. Da gelingt es einem mit schauspielerischem Geschick und leidvoller Miene den schwergeschädigten Stotterer zu miemen, oder aber der Appell an das Schuldgefühl („Haben

Sie etwas gegen Vorbestrafte?!“) läßt einen für die entscheidenden Augenblicke vergessen, was eigentlich zu tun wäre: Ein klares, freundliches:

*„Danke, kein Bedarf, belästigen sie mich bitte in Zukunft nicht mehr!“*

auszusprechen.

Obwohl die Masche so klar durchschaubar ist, wirkt sie immer wieder aufs neue – vorausgesetzt der Türverkäufer beläßt es nicht bei den plumpen Hinweis auf Resozialisierung, sondern verpackt kunstvoll und kreativ dieses Leitmotiv in ein modernes Gewand.

Da werden, um Zweifel auszuräumen, Vordrucke mit amtlich erscheinenden Stempeln ausgebreitet, die mit der Sache nichts zu tun haben, aber „Kompetenz“ und das „Befugtsein“ signalisieren.

Doch mit der Zeit lernt der so Überrumpelte dazu und läßt sich weder mit dem Hinweis auf Resozialisierung noch mit Stempeln beeindrucken.

Aber auch die ungebetenen Überrumpeler lernen weiter und entwickeln neue Varianten und Techniken des Überrumpelns.

Die Zukunft liegt auch hier in dem Einsatz aktiver Methoden. Sie sind um ein Vielfaches wirkungsvoller als die Etikettentechnik. Und so sieht die neue Variante des alten Leitthemas aus:

Der Türverkäufer erweckt den Eindruck, umstrahlt von Seriosität, daß er als Interviewer eines renommierten Meinungsforschungsinstituts tätig ist. Er läßt erkennen, daß es sich in diesem Fall um eine besonders exklusive Befragung handelt. Deshalb hat er den Weg auf sich genommen und nicht auf das Telefon zurückgegriffen.

Zur Untermauerung dieses Eindruckes an Seriosität gehört natürlich auch eine professionelle Ausstattung: geordnete Kleidung (am wirkungsvollsten: Nadelstreifen), eine repräsentative Mappe, Vordrucke und ein eleganter Kugelschreiber.

Gleich zu Beginn wird deutlich: Nicht jeder wird befragt, nur eine handverlesene Auswahl. Und Sie gehören dazu. Es beginnt zunächst an der Tür:

*„Guten Tag, gnädige Frau. Ich ermittle ein Stimmungsbild über Einstellungen in der Bevölkerung. Dürfte ich Ihnen hierzu ein paar Fragen stellen? ...Wie schätzen Sie die Arbeitssituation nach der Wiedervereinigung ein?... Sind Sie der Meinung, daß gegen die Arbeitslosigkeit von der Regierung genug unternommen wird? ...“*

Spätestens nach der dritten Frage wird der sympathische junge Mann, zu dem man inzwischen Vertrauen gefaßt hat, in die Wohnung gebeten. Denn so wichtige Fragen kann man doch nicht zwischen Tür und Angel abhandeln.

Dann geht es weiter in der Befragung und man nähert sich dem Bereich der Resozialisierung:

*„Was halten Sie von Vorbestraften? Sind Sie der Meinung, daß diese Menschen von Grund auf schlecht sind?... Wie stehen Sie persönlich zu diesen Personen? Wenn Sie könnten, nehmen wir an, sie haben ein Unternehmen, würden Sie ihnen eine Chance geben?...“*

Dann kommt die Katze aus dem Sack:

*„Auch ich bin vorbestraft. Sie können mir helfen, wenn Sie eine Zeitschrift bestellen...“*

Geschickt durch Fragen in die richtige Ecke gelenkt, fällt es jetzt sehr schwer, sich zu versagen. Und an ein schnelles Abschieben ist bei der Tasse Kaffee, die man gemeinsam trinkt, auch nicht mehr zu denken.

Wer sich hier retten will, muß den Anfängen wehren. Doch dagegen steht häufig die Neugier und die Angst, man könnte ja etwas Spannendes versäumen.

An diesem Beispiel wird deutlich, wie vielschichtig der Einstieg sein kann: Er kann helfen, daß die Türe nicht abrupt verschlossen wird, er kann Vertrauen schaffen, eine Sympathieachse aufbauen helfen, Interesse wecken und vieles mehr.

Gelingt dies, dann kommt es auf die weiteren Phasen an. Doch was sich dem Einstieg anschließt, ist mit einer ruhigeren Gangart zu nehmen. Gleichwohl: Auch die weiteren Phasen des Gesprächsablaufs oder eines Vortrages müssen stimmen. Jedoch gilt: Gelingt der Einstieg, dann ist die halbe Miete bezahlt.

Ein stimmiger und zielorientierter Abschluß steht als Höhepunkt dieser rhetorischen Kunst am Ende des Gesprächs: In diesem Fall geht es um die Unterschrift unter einen Liefervertrag.

Formal (formale Gliederung) verläuft das Gespräch bzw. der Vortrag in den schon bekannten Phasen des Einstiegs, der Hinführung bis hin zum Abschluß. Jede Phase in diesem Ablauf verfolgt ein Ziel (intentionale Gliederung). Es geht hierbei um Intentionen wie Vertrauen schaffen, Sympathien wecken bis hin zur Aufforderung,

die Unterschrift in die rechte Ecke zu setzen. Um diese Ziele (Intentionen) zu erreichen, kommt es auf die inhaltliche Verpackung (inhaltliche Aussagen) an.

#### **4.2.1 Die Rhythmik des Konzentrationsverlaufs**

Anders als eine Maschine, die auf Knopfdruck anspringt und sich dann auf einem kontinuierlichen Arbeitsniveau einpendelt, unterliegt der Mensch einem rhythmischen Muster von Spannungs- und Entspannungsphasen: Wir atmen ein (Spannung) und wir atmen aus (Entspannung).

Diese Rhythmik zeigt sich bezogen auf die Stunde, bezogen auf den Tag und bezogen auf die Woche. Sie zeigt sich aber auch im Jahreswechsel. Das ist - wie jeder ahnt - bei Vorträgen und Gesprächen nicht anders.

In dieser Rhythmik liegt wohl auch die Ursache begründet, daß die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer bei Gesprächen oder Vorträgen ständig schwankt: die Schwankungsbreite verläuft vom Zuhören bis hin zum handfesten Schlaf.

Sie sollten sich daher nicht wundern oder gar grämen, wenn bei einer Standardpräsentation Ihnen und Ihren Gedankengängen lediglich ein Drittel der Zuhörer mit wachem Verstand folgt. Sie müssen damit rechnen, daß sich ein weiteres Drittel in entspannenden, träumreichen Gefilden bewegt. Freuen Sie sich indes auf das letzte Drittel: Es nähert sich langsam wieder Ihrer Thematik.

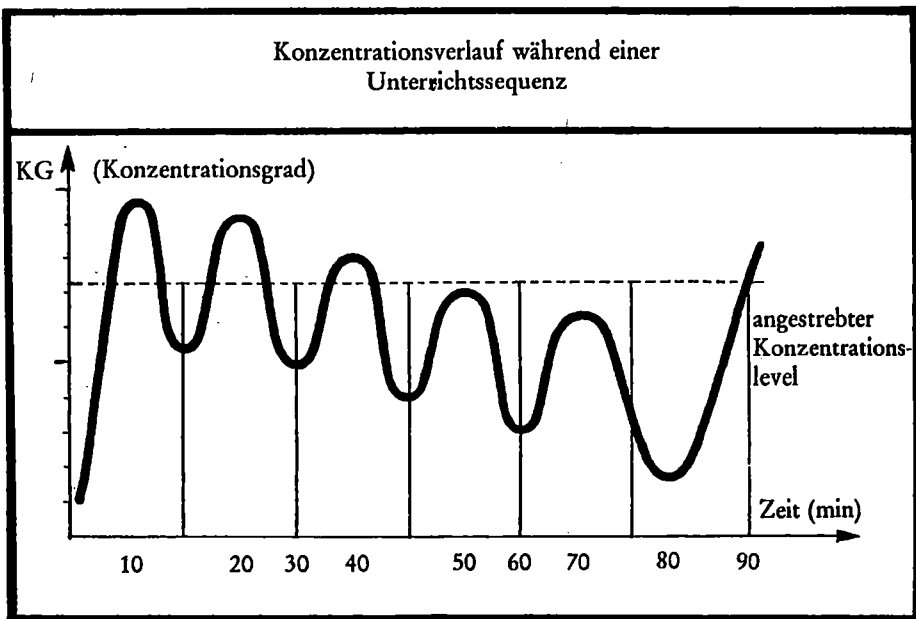
Dieses Verteilungsbild ändert sich allerdings schlagartig, wenn dem Redner der Faden aus den Händen gleitet, er unruhig wird und mit Umlauten wie „Äh“, „Öh“ oder „Ehm“ signalisiert, daß er nicht mehr so recht weiter weiß.

Da Schadenfreude zu den ergiebigsten Abwechslungen im menschlichen Dasein zu gehören scheint, ist dieses kurze Signal geradezu in seiner Wirkung verblüffend: In Bruchteilen von Sekunden bewirkt das „Äh“, „Öh“ oder „Ehm“, daß der Zuhörerquotient ( die Zahl der aufmerksamen Zuhörer dividiert durch die Gesamtzahl der Zuhörer mal einhundert) auf Hundertprozent hin tendiert. Wer gerade in diesem für ihn peinlichen Augenblick statt des einen Drittels nunmehr mit allen auf sich gerichteten Augenpaaren fertig werden muß, dem verschlägt es dann endgültig die Stimme.

Diese pragmatischen Erfahrungen mit den Zuhörern haben eine tiefere Fundierung. Entscheidend für diese Phänomene ist der menschliche Konzentrationsverlauf. Bei diesem Konzentrationsverlauf lassen sich typische Verlaufsformen ausmachen, die ein erfahrener Redner zu nutzen weiß. Hier erweist sich ein weiteres Mal: Es kommt darauf an, wann Sie was sagen.

Wenden wir uns daher diesem Konzentrationsverlauf einmal zu: Nehmen wir als Basis einen Zeitblock von 90 Minuten, so zeigt sich, daß die Konzentration nicht über 90 Minuten in gleicher Intensität verfügbar ist, sondern auch hier unterliegt die Konzentration einem rhythmischen Wechsel von Spannungs- und Entspannungsphasen.

Diese Spannungs- und Entspannungsphasen werden in der folgenden Graphik deutlich. Es gibt eine Reihe von Anhaltswerten, die auf Phasen mit einer Frequenz von ca. 15 Minuten schließen lassen. Innerhalb dieses Zeitintervalls tritt ein maximaler Konzentrationswert innerhalb einer Frequenz von jeweils ca. drei Minuten auf.



Auf der Y-Achse ist bei dieser Darstellung der Konzentrationsgrad eingetragen, auf der X-Achse die Zeit. Analysiert man die Kurve, dann sind zwei Kurvenverläufe von besonderem Interesse: Am Anfang tendiert die Aufmerksamkeit und Konzentration gegen Null und am Ende der 90 Minuten-Einheit zeigt sich ein starker Anstieg der Konzentration.

Zunächst könnte dieser Verlauf verblüffen. Doch hinterfragt man diese Abfolge, dann entdeckt man schon bald einige Plausibilitäten: Wenn der Redner zum Pult geht oder der Trainer vor seine Zuhörer tritt, dann haben viele Anwesende noch einiges miteinander auszutauschen. Diese bilateralen Kontakte ziehen sich je nach Temperament, Rang und Bedeutung des Trainers dahin. Hier gilt es daher, sich beizeiten mit Nachdruck oder einer geschickteren Rhetorik in den Vordergrund zu stellen. Denn wer den Einstieg verpaßt, dem gleitet vieles aus der Hand.

Bleibt noch der Blick auf das Ende des Kurvenverlaufes: Wer hat es nicht schon am eigenen Leibe erfahren? Da kommt der erlösende Hinweis:

*„Und nun, meine Damen und Herren, kann ich zusammenfassend feststellen....“*

Dieser Hinweis reißt auch den stärksten Schläfer hoch. Die Logik, die hinter diesem Schlüsselreiz steckt, ist einleuchtend und vielfach erwiesen: Wenn das Ende kommt, wollen die meisten von uns möglichst schnell aufbrechen. Zum einen gilt es, die dann wiedererlangte Freizeit möglichst voll auszuschöpfen. Zum anderen gehört es offensichtlich zur menschlichen Grundausstattung, nach Abgang der Akteure sich ebenfalls möglichst schnell zu entfernen. Sie erleben dieses drängelnde Phänomen bei Theaterbesuchen, bei Fußballspielen oder wenn der Film im Lichtspielhaus seinem Ende entgegengeht: Alles drängt hektisch, unterstützt von den Ellenbogen, der Freiheit entgegen.

### **A. Lenkung der Aufmerksamkeit und Konzentration zu Beginn**

Erfahrene Redner und Verhandlungspartner wissen, daß die meisten Zuhörer zunächst noch mit ihren eigenen Problemen und Gedanken befaßt sind. Viele Gedanken bis hin zu angeregten Unterhaltungen und bilateralen Dialogen stehen daher am Start einer Rede oder eines Gespräches.

Die Kunst des Senders ist es, mit lenkendem Geschick und Sensibilität die Geräuschkulisse bilateraler Unterhaltungen bei den Zuhörerinnen und Zuhörern abzubauen und die Gedankengänge der Empfänger auf das Kommende hin zu konzentrieren.

In der Einstiegsphase gilt es, auf ein Optimum an Konzentration und Zentrierung hinzuarbeiten, ehe Sie das Gespräch auf das eigentliche Anliegen hinlenken. Der erfahrene Redner und Verhandlungspartner weiß, daß es in dieser Phase darauf ankommt, die Zuhörer erst einmal einzufangen, bevor man mit dem eigentlichen Anliegen beginnt.

Da heißt es zum Beispiel: „NRW-Ministerpräsident Johannes Rau, SPD, zur Zeit mit dem CDU-Bundestagsabgeordneten Heribert Blens Vorsitzender des Vermittlungsausschusses von Bundestag und Bundesrat, macht dieses Gremium regelmäßig mit Witzen 'vermittlungsbereit'. Unlängst erzählte er von einer zerrütteten Ehe vor Gericht. Der Richter fragte die Frau, wann der Streit begonnen habe. Sie antwortete: "Schon am Hochzeitstag. Da hat er sich so unverschämt ins Bild gedrängt."<sup>1)</sup>

Mit wenig Kreativität, aber durchaus eindrucksvoll und mit einem hohen Wirkungsgrad löste die preußische Militärpädagogik die Herausforderungen der Einstiegsphase: Ein knappes, aber strenges Kommando: „Aufstehen!“, gefolgt von einem aus vielen Kehlen ertönenden: „Guten Morgen, Herr Hauptmann!“ und das darauf folgende Kommando: „Setzen!“ brachte in kürzester Zeit die angestrebte Konzentration.

Doch die Zeiten haben sich geändert, und vom „Sender“ (z.B. Redner, Verhandlungsführer) werden heute kreativere und phantasievollere Formen des Einstiegs gefordert. Nicht durch Uniformität, sondern durch Kreativität gilt es die Aufmerksamkeit der Zuhörer zu Beginn seines Vortrages auf die Thematik zu lenken.

### **B. Der mittlere Teil eines Vortrages: Das Auf und Ab der Konzentration**

Ist es in den ersten Minuten gelungen, Konzentration und Aufmerksamkeit der Zuhörer auf den gewünschten Konzentrationslevel zu bringen, dann ist zwar vieles gewonnen, doch die Herausforderung, die Zuhörer an die zu vermittelnden Gedankengänge dauerhaft zu binden, bleibt.

Es ist wichtig zu erkennen, daß die Aufmerksamkeit der Zuhörer in Phasen von Spannung und Entspannung verläuft. Wer sich an diesem physiologischen Gesetz orientiert, verhindert auch, daß seine Zuhörer überfordert werden. Denn den Phasen der Informationsaufnahme wird er Phasen der Informationsanwendung und Informationsvertiefung folgen lassen.

Ein kritischer Punkt wird erreicht, wenn der Redner über die Köpfe seiner ermüdeten Zuhörer hinwegredet. Dann kann es passieren, daß selbst hochmotivierte Zuhörerinnen und Zuhörer innerlich streiken, abschalten und sich im inneren Dialog spannenden Gedankenerlebnissen zuwenden.

In solch kritischen Phasen genügen den Zuhörern schon wenige Assoziationen, um im Selbstgespräch erfreulichen, individuell geprägten, aber themenfremden Gedankengängen nachzugehen.

---

1) hls, Generalanzeiger Bonn, 8./9. Juni 1991.

Dieses Abgleiten tritt besonders häufig auf, wenn die Konzentrationskurve einen negativen Verlauf nimmt und die Augenlider des Ermüdenden schwerer und schwerer werden so führt in dieser Situation bereits ein Name zu Assoziationen, die weit weg vom Thema sind, dafür aber in besonderer Weise die Emotionen anheizen. Es kann beispielsweise der im Vortrag zitierte Herr „Grün“ zu einer Gedankenkette erhalten, die wie ein roter Faden von der grünen Wiese hin zum Schwimmbad, zu der grünen Liegewiese, der netten Freundin im Arm und den Freuden des gerade erst verlebten Wochenendes führt.

Ebenso könnte der Begriff „Biorhythmus“ als „Bierrhythmus“ eine Umdeutung erfahren und zu lebhaften Erinnerungen von Gaststätten- und Diskofreuden Anlaß sein.

Was für den Redner in diesen Fällen bleibt, sind bestenfalls entspannte und verklärte Gesichter mit einem hohlen, nach innen gerichteten Blick. Für den „Sender“ ist es daher immer ein Alarmzeichen, wenn sich die Pupillen seiner Zuhörer weit mehr öffnen, als die Lichtverhältnisse ansonsten erwarten lassen. Dann ist der hypnotisierende Schlaf eingetreten.

Auch von der Begabung her weniger humorvolle Redner sollten an diesen kritischen Punkten der Konzentrationskurve einen Aufwecker zur Wiederbelebung der Zuhörer einbringen. Der Hinweis etwa bei Studenten auf die Bedeutung des nunmehr anzusprechenden Stoffes für die bevorstehende Klausur wirkt zwar wie ein Schlüsselreiz und läßt die meisten Menschen das Bedürfnis nach Schlaf und Tagträumen schlagartig vergessen, doch Redner müssen sich in der Regel anspruchsvollere Aufmunterer einfallen lassen.

Aufwecker besonderer, meist unbeabsichtigter Art sind – wie bereits aufgezeigt wurde – Urlaute wie das „Öh“, „Ehm“ oder „Äh“. Sie stellen sich ein, wenn sich der rote Faden verabschiedet, und der „Sender“ – der Verzweiflung nahe – die Versatzstücke seiner Gedankenkette vergeblich zu greifen sucht.

Diese Urlaute und Zeichen einer momentanen Unsicherheit führen dazu, daß selbst müde Zuhörer hellwach werden. Meist liegt das nicht im Interesse des Redners. An dieser Stelle wünscht er sich, daß die Augen seiner Zuhörer geschlossen sind und deren Gedanken in anderen Gefilden verweilen. Statt dessen spürt er die volle Wucht erwartungsvoller Augenpaare. Er leidet förmlich unter der Herausforderung und kann nun in den hellwachen Augen seiner Zuhörerinnen und Zuhörer lesen: „Na, mal sehen, wie er sich da herauswindet!“ Die freudige, auf dieses Happening gerichtete Aufmerksamkeit der anderen drückt auf das Gemüt und läßt den Gedankenfluß noch stärker stocken. Hier hilft nur eines: Ein entwaffnendes Lachen oder das Aufgreifen des letzten Gedankens.



Neben dem aufgezeigten charakteristischen Kurvenverlauf hängt die Konzentration der Zuhörer auch von der inhaltlichen Gestaltung, der Motivation, aber auch von der Informationsdichte und der Pausengestaltung ab. Durch das Speichersystem (das Ultrakurzzeit-, das Kurzzeit- und das Langzeitgedächtnis) ist der Mensch nur in einem begrenzten Umfang in der Lage, Informationen aufzunehmen, zu verarbeiten und zu speichern.

Bei der inhaltlichen Gestaltung kommt es auf Stimulanz, Spannungsbögen und eine Kombination von Spannungs- und Entspannungsphasen an. So können zunächst wohlproportioniert provokative Thesen vorgetragen werden, die dann durch einen Diskussionsteil entschärft werden. Anschaulichkeit und Erlebnisbezug sind gute Verbündete, um Zuhörer zu fesseln.

Gute Redner motivieren ihre Zuhörer, indem sie die Bedeutung und den Gewinn, den jeder aus dem Gesagten ziehen kann, herausstellen. Viel Spannung und Dramaturgie läßt sich erzielen, wenn der Redner die Sprechgeschwindigkeit und die Modulation der Stimme variiert.

Um die Zuhörer, dies gilt gleichermaßen für Verhandlungen und Mitarbeitergespräche, nicht zu überfordern, ist die Informationsabgabe in überschaubaren Einheiten, unterstützt durch Rückkoppelungen, auszusteuern.

### **C. Die Abschlußphase**

Neigt sich die Sitzung oder die Präsentation dem Ende zu, dann ist es immer wieder ein besonderes Erlebnis zu beobachten, wie ansonsten ruhige, ja selbst zu ruhige Gemüter munter werden. Fast drängt sich einem der Gedanke auf, als gelte es, den Abgang nicht zu verschlafen. Wird das Ende eines Vortrages, eines Gespräches oder einer Besprechung angekündigt, setzt hektische Betriebsamkeit ein. Die Lebensgeister werden neu erweckt.

Für den Redner bzw. den Verhandlungspartner gilt es in dieser wichtigen Phase, sich diesen Konzentrationsschub nutzbar zu machen. Weil zum Abschluß alle hellwach sind, sollten die Kerngedanken des Vortrages hier noch einmal gefestigt werden.

#### **4.2.2 Die formale Gliederung**

Aus dem rhythmischen Verlauf leiten sich Rückschlüsse für die Vortrags- und Gesprächsgestaltung ab. Wie bei einem Mosaik die einzelnen Steine zu einer Gesamtkomposition zusammengesetzt werden und auf diesem Weg zu einem geschlossenen Ganzen werden, so gilt es, die einzelnen Phasen der Rede- bzw. Gesprächs-

beiträge zu einer Komposition wachsen zu lassen. Dieses Kunstwerk entwickelt sich aus den Phasen

- Einstieg
- Hinführung
- Sachaussage 1 bis Sachaussage n.
- Abschluß

Jede Phase in dieser Gesamtkomposition hat ihren besonderen Stellenwert. Doch keine Phase steht für sich. Alle Phasen sind miteinander durch Spannungsbögen verzahnt: Jedem Vortrag, jeder Präsentation oder jedem Gesprächsbeitrag sollte eine Einstiegsphase vorangestellt werden.

In dieser Phase geht es um die Lenkung der Aufmerksamkeit, geht es um Kompetenz und Sympathie. Es schließt sich die Hinführungsphase an: Der Bezug zum Thema wird hergestellt, ein Überblick gegeben und damit Sicherheit für den Zuhörer geschaffen.

Dann folgen die einzelnen Sachaussagen in einzelnen Sequenzen. Sequenz für Sequenz findet sich hier dann wiederum ein Teileinstieg, eine Teilhinführung, die Aussage und eine Sicherung der Aussage.

Der Beitrag endet mit einer Zusammenfassung und der antiken Redegliederung gemäß mit einer Aufforderung zum Handeln: „Dieses interessante Thema sollten Sie vertiefen. Ich empfehle Ihnen das Buch: „Wie mache ich es richtig?!, Danke!“ Ein kurzes Verweilen, und mit würdevollem Schritt kann der Redner bzw. die Rednerin abtreten.

Ist erst einmal erkannt, daß es auf die Gesamtkomposition ankommt, stellt sich die Frage, wie man dieses „Ei“ denn legen kann. Wie gelingt es denn, so werden Sie sich fragen, die einzelnen Phasen des Vortrages, der Präsentation oder des Gesprächs miteinander zu verknüpfen? Wie machen es die geübten Redner, Gesprächs- bzw. Verhandlungspartner? Mit welchen Mitteln, mit welchen Techniken gelingt es Ihnen, die einzelnen Phasen mit dramaturgischen Geschick aufeinander zu beziehen?

Auf diese Fragen fand eine Studentin eine beachtenswerte Antwort. In einem Seminar hatte sie über die „Transaktionsanalyse“ zu referieren. Hinter diesem Verfahren steht die Frage, auf welchen Sprachebenen Menschen miteinander in Verbindung treten. Sehen wir uns einmal an, mit wieviel Geschick sie dieses Thema aufbereitet und vorgetragen hat.



Auf den Einstieg kommt es an! Wohlüberlegt hatte sich die Kommilitonin eine Studienkollegin ausgesucht, von der alle wußten, daß sie sich etwas zu „gepflegt“ bewegte. Dieser Kollegin stellte die Referentin zu Beginn ihres Vortrages folgende Frage:

*„Heike, stell Dir vor, Du bist auf einer Cocktailparty mit ein paar Freundinnen und Freunden in ein angeregtes Gespräch vertieft. Da tritt von hinten ein älterer, schon recht angespekter Mann an Dich heran, schlägt Dir mit der flachen Hand voller Lust auf den Hintern und grinst Dich vielsagend mit einem: 'Hallo' an. Wie reagierst Du auf diese Kontaktaufnahme?“*

Heike eine solche Frage zu stellen, ist bereits vom Ansatz her gesehen heikel. So zeichnet sich dann die Empörung der so Mißachteten sogleich recht deutlich in ihrer Mimik ab. Sie identifiziert sich voll mit der ihr zugedachten Rolle, wobei nicht eindeutig auszumachen ist, was sie mehr entsetzt: der Rollenauftrag oder die Tatsache, daß man unterstellt, ihr könnte so etwas tatsächlich passieren.

Nach ein paar spannungsgeladenen Sekunden der Desorientierung poltert sie dann allerdings kräftig los. Und je mehr sie sich über diese Fiktion erregt, desto mehr feixen vor allem die Kommilitonen, die nun die ansonsten cool vornehme Frau aus Eis so lebensfreudig argumentieren sehen.

Es bilden sich Koalitionen. Die Bewertungen reichen von „Stell Dich doch nicht so an!“ bis hin zu „Eine unglaubliche Unverschämtheit“. Kein Zweifel: Alle Zuhörer sind mit Leib und Seele dabei. Jeder beteiligt sich, mal mehr, mal weniger lautstark.

Nach zwei, drei Minuten unterbricht die Referentin die angeregte Diskussion: „Ich sehe, ihr interessiert Euch für diese Fragestellung. Ich kann Euch eine interessante Technik erläutern, die eine Antwort auf diese Situation bereithält! Ich schlage vor, ich stelle Euch jetzt einmal diese Technik vor, und danach setzen wir dann diese Diskussion auf dem Hintergrund dieser neuen Technik im Umgang mit Menschen fort.“ Die Ankündigung wirkt. Es tritt Ruhe ein, alles ist gespannt, was nun folgt.



Es ist die 'Transaktionsanalyse', über die ich Euch berichten werde. Mit Hilfe dieser Technik könnt Ihr viele kritische Situationen in Eurem Leben, sei es im Beruf, im privaten oder öffentlichen Bereich, meistern.

Ihr werdet Euch nun fragen:

Was ist das für eine Technik?

Wer hat sie entwickelt?

Für welche Zwecke wurde sie konzipiert?

Auf diese drei Hintergrundfragen werde ich in meinem ersten Teil eingehen.

Hierbei wollen wir es allerdings nicht belassen. Im zweiten Teil gehe ich dann auf die theoretischen Annahmen und praktischen Aspekte dieser Technik im einzelnen ein. Ihr werdet etwas über ein Kindheits-Ich, ein Eltern-Ich und ein Erwachsenen-Ich und eine Reihe von Ich-Zuständen und Spiele der Erwachsenen hören.

Besonders interessiert Euch allerdings: Welchen Gewinn kann ich aus dem Ganzen ziehen? Auf diese Frage gehen wir dann gemeinsam in dem dritten Teil ein."

Als Visualisierungshilfe legt die Referentin eine Folie mit den drei Gliederungspunkten auf. Auf diese Folie wird wieder zurückgegriffen, wenn der erste Punkt abgehandelt ist und der nächste angesprochen wird.



Es folgen nun nach didaktischen Gesichtspunkten die einzelnen Sachaussagen. Nach etwa 30 Minuten folgt dann die Abschlußphase.



„Ich fasse noch einmal die Kerngedanken der Theorie zusammen: Wir haben im ersten Teil gehört, daß ...“

Während die Kerngedanken der drei Teile wiederholt werden, liegt die bereits in der Hinführungsphase präsentierte Folie auf dem Tageslichtschreiber, und auf diese Weise kann der Ablauf des Vortrages noch einmal von den Zuhörerinnen und Zuhörern nachvollzogen werden.

Es werden zu den einzelnen Punkten noch einmal die Kerngedanken wiederholt. Nach der Sicherung der Kerngedanken wendet sich die Referentin noch einmal an die Kommilitonin: „Kommen wir jetzt noch einmal zu der Ausgangsfrage zurück: Heike, nachdem wir nun Konzeption, Methoden und Techniken dieses Verfahrens kennengelernt haben: Wie würdest Du reagieren?“

Nach einer kurzen abschließenden Diskussion endet die Präsentation mit dem Hinweis auf ein lesenswertes Buch zu diesem Thema.

<b>Durchführungsplan Gliederung des Vortrages „Transaktionsanalyse“</b>			
Phase	Intention	Inhalt	Methode/Medium
Einstieg	Interesse wecken Betroffenheit herausstellen -	Erlebnisbereich mit hoher affektiver Besetzung	Frage an ausge- suchten Adressaten stellen
Hinführung	Überblick verschaffen Sicherheit geben Logische Gliederung und Ordnung	Hinlenken auf Transaktionsanalyse, Gliedern der Thematik	Folie mit den drei Bereichen einsetzen
Erster Teil	Interesse wecken, auf Kerngedanken beschränken, Anknüpfen an Bekanntes, Personifizieren	Geschichte der Psychoanalyse, Autor und seine Fragestellungen herausstellen	Hinführungsfolie mit Ergänzungen, Fragen- entwickelnde Methoden
Zweiter Teil	etc.		
Dritter Teil	etc.		
Abschluß	Kerngedanken sichern, Verknüpfen der drei Themenblöcke, Bezüge für die eigene Lebensplanung herausstellen, Aufforderung zum Handeln	Kernthesen noch einmal nennen, Teilnehmer zu den Begriffen befragen	auf das Einstiegsbeispiel zurückkommen, Lektüre empfehlen

Was für eine Präsentation oder einen Vortrag gilt, hat auch für ein Gespräch seine Gültigkeit. Gerade hier spielen Einstiegsphase, die Hinführung und der Abschluß eine besondere Bedeutung. Dies erweist sich etwa in einem Prüfungsgespräch oder in einem Bewerbungsgespräch.

Aber auch im alltäglichen Umgang, wie etwa bei einem Arztbesuch, einem Termin beim Amt oder ähnlichen Gesprächssituationen, zeigt sich, daß diese Gesprächsstruktur von Nutzen ist: Zunächst gilt es, die Gesprächspartner auf das Gespräch

einzustimmen: Standardgespräche beginnen mit der obligaten, rituellen Frage: „Wie geht es Ihnen?“ Als Antwort wird ein standardisiertes: „Gut!“ erwartet.

Von diesem Beantwortungsraster dürfen Sie, wie das Leben vielfach zeigt, nicht abweichen. Es sei denn, Sie legen es bewußt auf die Irritation Ihres Partners/Ihrer Partnerin an.

### **4.2.3 Die intentionale Gliederung**

Einstiegsphase, Hinführungsphase und Abschlußphase sind kein Selbstzweck, sondern hinter dieser Struktur stehen Absichten: Der Redner, der Verhandlungspartner hat bei den einzelnen Phasen bestimmte Absichten im Kopf. Es gilt, diese Intentionen auf die spezifische Situation und/oder den besonderen Personenkreis zuzuschneiden. Wer etwas erreichen will, wird seinem Trägheitsprinzip entgegenwirken und sich mit Fleiß auf das Gespräch vorbereiten.

#### **A. Intentionen der Einstiegsphase und rhetorische Mittel**

In der Einstiegsphase werden die Voraussetzungen geschaffen, damit die Informationen bei den Zuhörern auf einen fruchtbaren Boden fallen. Die Intentionen variieren entsprechend der Zielsetzung, der Situation und dem Adressatenkreis. Da kann es sein, daß Sie erst einmal viel Kraft einsetzen müssen, um für Ihre Person bzw. für Ihre Rolle Sympathie zu wecken.

Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn Sie als Vertreter des Arbeitgebers vor Gewerkschaften zu einem heiklen Thema wie etwa Krankheitsausfälle sprechen wollen.

Intentionen, die in der Einstiegsphase verfolgt werden, können sein:

- Interesse für das Thema wecken
- Aufmerksamkeit lenken
- Glaubwürdigkeit herausstellen
- Kompetenz signalisieren
- Sympathie erzeugen

Es gibt Gesprächs- und Redesituationen, da kommt es in der Einstiegsphase darauf an, aufgebrachte, erregte Zuhörer zu beruhigen, ihnen ihre Angst zu nehmen, aufgestaute Empörung zu kanalisieren, Abwehrhaltungen aufzufangen. In solchen und ähnlich gelagerten Fällen handelt es sich dann um Intentionen wie:

- Angst abbauen
- Erregung kanalisieren



- Ablenkung von Vorurteilen
- Bedürfnisse wecken

Um die Aufmerksamkeits- und Konzentrationsprozesse in der Einstiegsphase zu aktivieren, können Sie in Anlehnung an Experten wie etwa Berliner<sup>1)</sup> und Zielinski<sup>2)</sup> sechs Grundformen von Reizen einsetzen:

### **1. Psychophysische Reize**

- Beispiel: Stimmhöhe, Stimmintensität, Stimmvolumen verändern
- Beispiel: ruhender Augenkontakt, freundliches Lächeln
- Beispiel: Einschalten des Tageslichtschreibers
- Beispiel: Klatschen in die Hände, Gegenstand laut zu Boden fallen lassen

### **2. Emotionale Reize**

- Beispiel: Streicheleinheiten austeilen
- Beispiel: Beschimpfung der Zuhörer
- Beispiel: Appell an das (schlechte) Gewissen, an die Moral
- Beispiel: Anknüpfen an Erlebnisbereiche: Als ich heute...

### **3. Intellektualisierung**

- Beispiel: Darstellung eines Falles
- Beispiel: Zitat voranstellen
- Beispiel: Aufstellen einer These
- Beispiel: Erklärungen geben

### **4. Stimulus Diskrepanz**

- Beispiel: Gegen die Erwartung antreten: Ich (oder: Der berühmte...) werde Ihnen zeigen, daß Sie nichts wissen...
- Beispiel: Beschimpfen der Zuhörer
- Beispiel: Aufzeigen von Widersprüchen
- Beispiel: Geläufige Sprichwörter zitieren
- Beispiel: Folie mit Sinnfehlern

### **5. Aufforderungen**

- Beispiel: Hören Sie genau zu, denn das wird Ihnen helfen...
- Beispiel: Morgengebet

---

1) Gage, N.L., Berliner, D.D., Pädagogische Psychologie- Lehrmethoden, Bewertung des Lernerfolges, Band 2, 2. Aufl. München, Wien, Baltimore 1979, S. 135 ff.

2) Zielinski, N., Ausbilder, Manuskript, G 37.

Beispiel: Militärische Grundübung: Stillstehen

### **6. Anwendungsbezogene Anknüpfung**

Beispiel: Anknüpfung an Wünsche

Beispiel: Anknüpfung an den Vorredner

Beispiel: Anknüpfung an Erfahrungen

Die Veränderung psychophysischer Stimuli wie die der Stimmführung (Klangvolumen, Intensität, Tempo), das Einschalten des Mikrophons, des Tageslichtschreibers bindet die Aufmerksamkeit der Zuhörer. Ebenso können effektiv Habitus, Mimik, Gestik eingesetzt werden.

Besonders der ruhende Blickkontakt, bevor das erste Wort gesprochen wird, zeigt regelmäßig Wirkung: Bevor Sie mit Ihrem Statement beginnen, lassen Sie auf möglichst vielen Zuhörern Ihre Augen ca. zwei bis drei Sekunden ruhen.

Auf diese Weise tritt im Plenum Ruhe ein. Hinzu kommt ein weiterer Effekt: Die Zuhörer fühlen sich durch diese zugewandte Körpersprache in besonderem Maße in die Pflicht genommen. Während Sie den Blick durch das Plenum streifen lassen, können Sie in Ruhe tief durchatmen und sich selbst auf den kommenden Ablauf konzentrieren.

Emotionale Stimulus-Eigenschaften wenden sich an das Herz und nicht in erster Linie an den Verstand. Gefühlsbestimmte Erlebnisse prägen hier den Einstieg. Bei einem Plädoyer für Tempo 100 beginnt der Redner mit dem kleinen, traurigen Fritz, der seinen Vater durch einen tragischen Autounfall verloren hat.

Eine andere Variante dieser Technik sind Bilder, die über den Tageslichtschreiber an die Wand projiziert werden. Hier vor allem sind es dann Cartoons oder Bildgeschichten, die besondere emotionale Wirkungen zeigen.

Bei der Intellektualisierung wenden Sie sich vor allem an den Verstand. Dabei spielen dann Techniken der Vorteil-/Nachteil-Methode eine Rolle, oder Sie beginnen mit der Beschreibung eines Falles. Diese Technik findet sich häufig in Diskussionen über Rechtsfälle. Denkbar ist auch die Thesen-Methode: „Meine Damen und Herren, vier Thesen sind es, die ich Ihnen heute zu diesem Thema aufzeigen werde...“

Von einer Stimulus-Diskrepanz spricht man, wenn ein Reiz die Aufmerksamkeit auf sich zieht, weil die Aussage, der Impuls nicht in die Situation bzw. Reizkonstellation hineinpaßt, oder weil dieser Reiz von dem, was Ihre Zuhörerinnen und Zuhörer erwarten, in irgendeiner Form abweicht. So erwarten Zuhörer in der Regel, daß sich

der Redner sympathisch zeigt und ihnen schmeichelt. Schimpft er statt dessen, dann löst dies zunächst Irritationen aus, führt zu Ablehnung bis hin zu Empörung.

Gelingt es dann in der späteren Abfolge, die Zuhörer zu besänftigen, dann zeigt dieser „Trick“ eine einmalige Wirkung: Die Antipathie schlägt in Sympathie um.

Stimulus-Diskrepanz ist auch vorstellbar, wenn Sie zum Beispiel gegenläufige Sprichwörter an den Anfang stellen:

- Gemeinsam werden wir es schaffen!
- Viele Pferde machen einen Taler!

oder

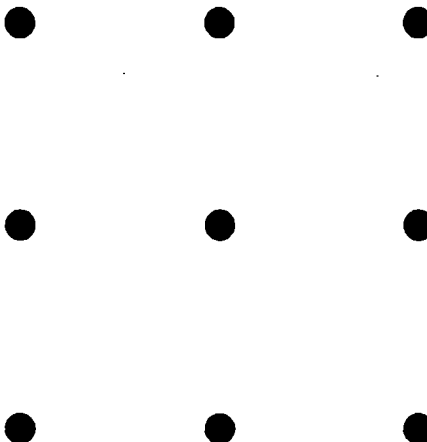
- Viele Köche verderben den Brei!

Aufforderungsreize sind Stimuli mit Aufforderungscharakter bis hin zum Befehl. Solche Aufforderungsreize können verbal geboten werden:

- Was nun kommt, wird Sie besonders interessieren!
- Passen Sie jetzt einmal genau auf!
- Alles einmal herschauen!
- Halt! Stop!

Aufforderungsreize können aber auch von Aufgabenstellungen auf Arbeitsblättern oder auf Folien ausgehen:

*„Meine Damen und Herren, Sie sehen hier neun Punkte. Diese neun Punkte sollen in einem Zug, also ohne den Stift abzusetzen, mit vier Geraden verbunden werden, so daß jeder Punkt auf einer dieser vier Geraden liegt!“*



Es liegt in der menschlichen Natur, knifflige Fragestellungen sofort anzugehen. Hierauf bauen die intelligenten Varianten der Aufforderungsreize.

Die Anknüpfung an Wünsche („Sie sind hierhergekommen und erwarten mit Recht eine Antwort auf Ihre dringenden Probleme...“), an Erfahrungen („Jeder von Ihnen ist bereits mit diesem Ärgernis konfrontiert worden. Wie kann man sich hiergegen schützen...“) und Einstellungen („Jeder ehrliche Mensch wird sich wie Sie fragen...“) führt zu einer Identifikation mit der Thematik und ist besonders wirkungsvoll, um die Aufmerksamkeit zu wecken.

### **B. Intentionen der Hinführungsphase und rhetorische Mittel**

In der Einstiegsphase geht es um die Steuerung der Aufmerksamkeit und Konzentration. In der sich nun anschließenden Hinführungsphase geht es um Übersicht, um eine gedankliche und zeitliche Gliederung, geht es um Sicherheit, Überschaubarkeit und Nachvollziehbarkeit.

Einstiegs- und Hinführungsphase hängen eng zusammen und lassen sich mitunter nicht voneinander trennen. Gleichwohl sind die Phasen voneinander abhebbar. So werden Sie beispielsweise bei einem Prüfungsgespräch oder auch bei einem Bewerbungsgespräch zunächst einmal im Rahmen eines „warming up“ ein Zuviel an Adrenalin abzubauen versuchen. Hier geht es dann in der Einstiegsphase um Sicherheit für den aufgeregten Bewerber: Er soll zur Ruhe kommen, Ängste abbauen, sich lockern und entspannen. Das gelingt in diesem Fall, wenn Sie mit alltäglichen Ritualen wie dem Wetter, dem Straßenverkehr, dem Parkplatzproblem oder ähnlichem beginnen.

In dieser Phase bauen sich dann Ängste ab, und der noch befangene Bewerber kann sich in einer ihm noch unbekanntem Umwelt mit Hilfe des Bekannten und vielleicht auch Trivialen erst einmal freisprechen.

Es ist eine Frage des Einfühlungsvermögens des Gesprächsleiters, wieviel Zeit diese Phase in Anspruch nimmt. Sie wird sehr individuell auf den Bewerber zugeschnitten einmal länger, ein anderes Mal kürzer ausfallen. Erst dann folgen die Hinweise, worum es bei dem Gespräch geht. Das schafft Sicherheit.

Techniken in dieser Phase können sein:

- Vorstellen der beabsichtigten Ziele
- Begründung, warum man diese Ziele im Gespräch anstrebt
- Bedeutung der Thematik für den eigenen Lebensbereich herausarbeiten
- Fragen zur Thematik provozieren, Selbstverständlichkeiten hinterfragen
- Mit den Zuhörern gemeinsame Schwerpunkte setzen
- Strittige Punkte und Widersprüche herausarbeiten
- Aufzeigen, wie man diese Ziele erreichen kann
- Mittel und Wege benennen und gewichten
- logische Verknüpfungen aufzeigen
- Stellenwert der bevorzugten Alternativen herausstellen
- Meinungen herausarbeiten
- Kenntnisstand der Zuhörer oder Gesprächspartner herausarbeiten
- strittige Punkte oder Widersprüche herausstellen
- an aktuelle Ereignisse anknüpfen
- mit einem Brainstorming beginnen.

### **C. Intentionen der Abschlußphase und rhetorische Mittel**

Ziel der Abschlußphase ist die sichernde und abrundende Ergebnissicherung. Dies kann gelingen, wenn die wichtigsten Kernaussagen zusammengefaßt werden und sich eine Aufforderung zum Handeln an das Gespräch oder den Vortrag anschließt.

Wie wichtig gerade diese Phase vor allem in einem Gespräch ist, zeigt sich häufig, wenn Sie beispielsweise lange Zeit in einem Gespräch mit dem Chef oder einem Mitarbeiter zusammengesessen haben.

Wie oft sind Sie nach einem solchen Gespräch auseinandergegangen und haben sich erst dann die Frage gestellt: „Worum ging es eigentlich? Was haben wir denn eigentlich solange besprochen?“

Es gibt eine Reihe von Gründen, woran dies liegen kann. Es kann daran liegen, daß während des Gespräches zu viele Informationen zu schnell und zu verdichtet in

der Zeiteinheit ausgetauscht wurden. In solchen Fällen überhört und übersieht der Empfänger leicht wichtige Hinweise.

Es kann aber auch daran liegen, daß die einzelnen Informationsphasen nicht durch eine Teilzusammenfassung gesichert wurden. Hier helfen beispielsweise Rückfragen: „Wie stehen Sie dazu?“ Auf diesem Weg fordern Sie den Gesprächspartner zu einer aktiven Beteiligung auf und sichern so über die aktiven Methoden die Haftwerte. Diese Technik sollte auch am Ende eines Gespräches stehen.<sup>1)</sup>

Akzente können in dieser Phase entsprechend der Situation und der Zielsetzung liegen auf

- einer schriftlichen oder mündlichen Informationskontrolle:  
Hat der Empfänger die Informationen so wahrgenommen, wie es beabsichtigt war?
- einem Ordnen und Zusammenführen der im Gespräch erarbeiteten Aspekte
- einem Einstimmen auf die nächste Verhandlungs- bzw. Gesprächsrunde
- einer Zusammenführung der einzelnen Gesprächsbausteine zu einem geschlossenen Ganzen
- einer Feststellung bezüglich der Veränderung der Meinungen: Abfrage zu Beginn des Vortrages bzw. Gespräches mit dem Meinungsspektrum zum Abschluß vergleichen, Veränderungen dokumentieren
- einer Wiederholung der wichtigsten Aussagen
- einem Aufzeigen von Hilfen (etwa bei einem Problemgespräch)
- einer Aufforderung zum Handeln.

---

1) Vgl. hierzu auch Ziffer 4.10.2. Hier wird der Aufbau und die Gliederung eines Informationsgespräches in den einzelnen Phasen aufgezeigt.