

Gekonnt kontern





Foto: zefa

Im Büro sind sie an der Tagesordnung, Führungskräfte erleben sie von unten, von oben und vom Kunden: spitzzüngige Bemerkungen, ungerechte Angriffe, kritische Fragen und Einwände. Um angemessen hierauf zu reagieren, sind Souveränität und Schlagfertigkeit gefragt. Kommunikationstrainer Stéphane Etrillard schildert, wie man zu einem wortgewandten, sicheren Auftritt findet.

„**G**ing das nicht schneller? Ich wundere mich, dass Sie mir die Ergebnisse erst jetzt vorlegen.“ Die herablassende, süffisant hervorgebrachte Äußerung des Bereichsmanagers stößt den Teamleiter vor den Kopf. Mit seiner Projekt-Gruppe hat er sich für das neue Marketing-Konzept des Unternehmens mächtig ins Zeug gelegt, hat Anregungen anderer Abteilungen diskutiert und geprüft, Verbesserungen vorgenommen, Überstunden dafür gemacht – und nun dieser Schuss vor den Bug. Der Teamleiter ist enttäuscht, wütend, aber auch zutiefst verunsichert. Er wird rot und weiß nicht, was er sagen soll. Mit belegter Stimme setzt er schließlich zu einer Rechtfertigung an.

Damit hat er schon verloren. Wer lang und breit Gründe ins Feld führt, gerät automatisch in die schwache Position des Verteidigers. Durch einen unfairen Angriff sollte man sich jedoch nicht in diese Rolle drängen lassen. Besser ist eine schlagfertige Antwort, zum Beispiel: „Seit wann hat denn das Tempo etwas mit der Qualität der Ergebnisse zu tun?“ Der Teamleiter hätte viel darum gegeben, wenn ihm diese Replik eingefallen wäre...

So wie ihm geht es vielen. Etlichen Führungskräften fehlen zur rechten Zeit die rechten Worte. Doch Schlagfertigkeit lässt sich trainieren – in Kommunikationsseminaren ebenso wie im täglichen Umgang mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen. Allerdings bringt es wenig, sich im Schnellverfahren nur einige Patentrezepte anzueignen. Beim Trainieren eines

wortgewandten, sicheren Auftritts geht es auch nicht um Techniken, wie man andere Menschen „mundtot macht“, „niederbügelt“, oder „an die Wand drückt“ – zumindest sollte es das nicht, auch wenn sich etliche Menschen genau das vorstellen.

Worauf es dagegen wirklich ankommt, ist, in kritischen Situationen mehr Souveränität ausstrahlen. Denn der Grund für mangelnde Schlagfertigkeit liegt oft darin, dass sich Menschen in unangenehmen oder ungewohnten Situationen unsicher fühlen. Und wer unsicher ist, findet keine überzeugenden Worte. Greifen verunsicherte Menschen in ihrer Hilflosigkeit auf angelesene Floskeln und Phrasen zurück, so nimmt der Gesprächspart-



Der Autor: Stéphane Etrillard ist Managing Director vom Management Institute SECS, Schloss Elbroich in Düsseldorf, und Herausgeber des 14-tägig erscheinenden Rhetorik- und Managementbriefs – einem kostenlosen Internet-Newsletter u.a. mit Tipps zu Kommunikation und Verkauf. Der mehrsprachige Franzose trainiert und berät Führungs- und Nachwuchskräfte im Bereich Kommunikation, Verkauf, Interkulturelles Management und Diversity Management. Kontakt: www.etrillard.com.

ner sie ihnen nicht ab. Ein verlegener Mensch kann Schlagfertiges nicht schlagfertig überbringen, Ausstrahlung und Worte klaffen auseinander. Der Projektleiter hätte inhaltlich noch so gut kontern können – mit rotem Kopf und nervöser Stimme hätte er sich lächerlich gemacht.

Ohne Souveränität kein schlagfertiger Auftritt

Souveränität ist auch deswegen das Fundament einer gelungenen Kommunikation, weil souveräne Menschen seltener angegriffen werden. Sobald sie auftreten, ändert sich etwas im Raum. Sie flößen anderen nicht nur Respekt ein, sondern haben auch ihre Überzeugungs- und Wirkungsmittel im Griff. Das heißt: Ihre Sicherheit und Gelassenheit befähigt sie, Kommunikations-Werkzeuge so einzusetzen, dass sie damit niemandem weh tun, kein Porzellan zerschlagen und kein sinnloses verbales Kräftemessen starten.

Bevor sich jemand also mit rhetorischen und dialektischen Techniken und Kniffen auseinandersetzt, sollte er an sich selbst und an seiner Wirkung arbeiten – und das braucht Zeit. Fünf Faktoren sind es, die im Gespräch zu mehr Souveränität verhelfen. Es sind zugleich die fünf Säulen des Schlagfertigkeit-Tempels:

Säule 1: Positive Einstellung

In eine sichere Position kommt man durch positives Denken. Ein altes Gesetz gilt nämlich auch für die Schlagfertigkeit: Die eigene Einstellung ist ausschlaggebend für das Verhalten der anderen. Wenn jemand eine natürliche positive Ausstrahlung hat, wird er viel weniger mit Angriffen konfrontiert. Ein optimistischer Mensch gewinnt andere Menschen für sich; mit einem Strahlmann legt sich keiner an.

Zur heiteren Ausstrahlung gehört es z.B., Negatives positiv zu formulieren: Eine positiv eingestellte Führungskraft, die während der Woche unterwegs ist und nur am Freitag Zeit hat, wird dem Mitarbeiter sagen: „Ich bin am Freitag den ganzen Tag für Sie da, wir können alle offenen Fragen in Ruhe besprechen.“ Insgesamt sind positive Menschen in ihrem Kommunikationsverhalten kreativer und entwickeln sprachlich originellere Formulierungen als Miesepeter. Wie Kurt Tepperwein, der bekannte Mental- und Intuitionstrainer sagt: „Lächeln ist die eleganteste Art, dem Gegner die Zähne zu zeigen.“ Nicht zuletzt gehört zur positiven Geisteshaltung der Glaube an die eigene Schlagfertigkeit.

Säule 2: Blickkontakt

Wer keinen Blickkontakt hält, hat nicht die geringste Chance, Sicherheit auszustrahlen. Wer seinen Gesprächspartner dagegen anschaut, signalisiert, dass er ihn „im Griff“ hat. Der Blick unterstreicht die Botschaft („Was ich Ihnen mitteile, ist sehr wichtig“) und verstärkt die physische Präsenz des Sprechers. Beim Zuhören vermitteln weit geöffnete Augen das Gefühl: „Ich habe Interesse an Ihnen und Ihren Ausführungen.“ Wichtig ist auch, den Blick nach oben zu richten, denn das signalisiert eine optimistische Grundeinstellung. Wer andere freundlich, aber bestimmt anschaut, vermittelt den Eindruck eines Menschen, der weiß, was er will. Blickkontakt ist eines der einfachsten Mittel und doch einer der meistverkannten Trümpfe in der Gesprächsführung.

Zum Meister der leisen Töne werden

Säule 3: Stimmpräsenz

In manchen Rhetorikseminaren wird den Teilnehmern das Brüllen beigebracht. Doch ist eine leise Stimme entgegen landläufigen Ratschlägen kein Hindernis für einen souveränen Auftritt.

Viele Top-Redner und schlagfertige Menschen sind im besten Sinne des Wortes „Meister der leisen Töne“. Wichtig ist allein die Präsenz. Der Gesprächspartner soll über die Stimme die Aura des Sprechenden spüren.

Ausdruck verleiht man sich und seiner Stimme durch das Sprechtempo und die Stimmlage. Wirkungsvoll ist es, langsam zu sprechen und am Ende eines Satzes mit der Stimme nach unten zu gehen. Beides lässt sich trainieren, indem man sich bekannte, dann unbekannte Texte vorpricht. Hilfreich ist, im Hintergrund Entspannungsmelodien laufen zu lassen und die eigenen Sprechversuche auf Band aufzunehmen. Nach den Trockenübungen sollte man am Ausdruck seiner Stimme in so vielen Gesprächen wie möglich feilen. Dann merkt man allmählich, wie es einem gelingt, Menschen allein durch die Stimme in den Bann zu ziehen.

Säule 4: Charisma

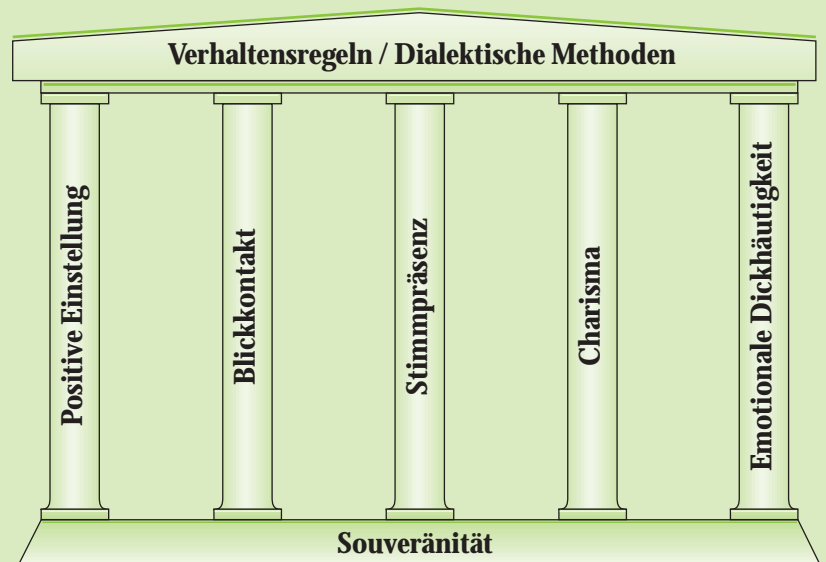
Charisma ist dieses undefinierbare Etwas, das den Worten einer Person mehr Gewicht verleiht. Es ist auch eine physische Wärme, die jemand ausstrahlt und auf andere überträgt. Viele talentierte Kommunikatoren besitzen dieses gewisse Etwas. Sie haben bereits durch ihr bloßes Dasein und durch ihre Stimmpräsenz so viel ausgedrückt, dass die verbalen Inhalte nur noch ein Bruchteil sind, sozusagen eine Draufgabe.

Säule 5: Emotionale Dickhäutigkeit

Emotionen können nicht weggeredet werden: Sie sind da. Doch man kann lernen, seine Gefühle zu beherrschen. Die meisten schlagfertigen Menschen haben sich einen Panzer zugelegt, der ihnen hilft, in Angriffssituationen nicht die Kontrolle über sich zu verlieren und auszurasen. Die einfachste Methode, über einen verbalen Angriff hinwegzukommen, ist die Änderung des mentalen Fokus: Ich konzentriere mich auf die Frage, die ich dem Angreifer stelle, und nicht auf das, was er eben gesagt hat. Wer auf der Au-

Tempel der Schlagfertigkeit

Ein schlagfertiger Auftritt setzt sich aus mehreren Bausteinen zusammen: Souveränität bildet das Fundament; eine positive Einstellung, Blickkontakt, Stimmpräsenz, Charisma und Dickhäutigkeit sind die tragenden Säulen. Erst wenn all dies steht, können dialektische Methoden aufgesetzt werden.



tobahn merkt, dass er auf die Leitplanke zusteuert, muss seinen Fokus ändern und wieder nach vorne auf die Fahrbahn schauen – in der Kommunikation ist es ähnlich.

Erst wenn diese fünf Grundpfeiler des Schlagfertigkeitstempels stehen, macht die Entwicklung von dialektischen Spitzfindigkeiten und strategischen Verhaltensweisen für die

Gesprächsführung Sinn. Relativ leicht zu beherzigen oder zu erlernen sind folgende Punkte:

Schlagfertigkeit steht nicht immer für Spontanität

1. Gespräch vorbereiten

Was man sich zuerst klarmachen sollte: Schlagfertigkeit hat nicht immer etwas mit Spontanität zu tun. Viele Menschen,

die als besonders schlagfertig gelten, sind sehr gute Strategen. Bevor sie zu einer Verhandlung oder Besprechung gehen, bereiten sie sich gründlich vor. Sie überlegen sich vorher, mit welchen Fragen und Einwänden sie konfrontiert werden und legen sich schon die entsprechenden Antworten und Gegenargumente zurecht.

Bewährt hat sich, ein regelrechtes Einwand-Archiv aufzubauen: Schreiben Sie jeweils auf eine Karteikarte einen Einwand oder Angriff auf, von dem Sie glauben, dass er Ihnen an den Kopf geworfen werden könnte. Zu jedem Angriff denken Sie sich dann eine oder mehrere Repliken aus und lernen die verbalen Konter auswendig. Noch wirksamer ist es, den Ernstfall mit Kollegen vorwegzunehmen: Mehrere Kollegen spielen die Gegenpartei und bombardieren Sie mit Einwänden und Fragen. So bekommen

Sie in einem kurzen Zeitraum eine ganze Menge an wertvollen Anregungen für Ihr Gespräch. Diese Methode wird auch von Top-Verhandlern und Politikern prophylaktisch angewendet.

2. Spontan und frei assoziieren

Geht es jedoch um Wortwitz und situationsgebundene Schlagfertigkeit, nützt auch die beste Prophylaxe nichts. Dann hilft die Methode der spontanen Assoziation. Auf dem Fundament der Aussage des Gegenübers lässt man dabei der eigenen Fantasie freien Lauf und bildet ungewöhnliche, aber treffende Verknüpfungen. Verschiedene Bilder werden etwa zu einer Metapher verbunden oder ein einzelnes Bild wird weiter ausgebaut und inszeniert. Ein Beispiel gibt die Äußerung des Kommunikationsleiters von ABB, Mannheim: „Wer Mitarbeiter jahrelang nur mit Peanuts füttert, muss sich nicht wundern, wenn er von Affen umgeben ist.“

Die Fähigkeit zur spontanen Assoziation muss einem nicht in die Wiege gelegt worden sein – auch sie lässt sich trainieren: Mit Kreativitätsmethoden kann man seine Gehirnzellen aktivieren und automatisch das Verhaltensrepertoire für schwierige Gesprächssituationen erweitern (siehe Kasten auf S. 36). Wichtig beim Assoziieren ist, den Gedankenfluss tabu- und hem-

So parieren Sie Killerphrasen

„Das klappt sowieso nicht“, „das Geld kriegen wir nie“, „das machen wir schon immer so“...: Killerphrasen dieser Art sind destruktiv und sollten so schnell wie möglich vom Tisch – aber wie?

Mit falschen Wissenssätzen

Stellen Sie Killerphrasen, die ungeprüfte Tatsachenbehauptungen enthalten, falsche Wissenssätze gegenüber. Die Übersteigerung zeigt plakativ die falsche Annahme des Angreifers und nimmt ihr die Schlagkraft.

Beispiel: „Genau! Und die Titanic ist unsinkbar.“

Mit scheinbarer Zustimmung

Stimmen Sie dem Störer scheinbar zu – das nimmt ihm die Möglichkeit, nochmal anzusetzen. *Beispiel Killerphrase:* „Sie können mir nicht helfen. Controller wie Sie sind Erbsenzähler und sonst nichts.“

Beispiel Replik: „Stimmt.“ Kunstpause. „Und nach dem Zählen habe ich Tipps, was Sie mit den Erbsen anfangen können.“

Mit Paradoxien

Lähmen Sie den Störer mit einer paradoxen Intervention, d.h. ordnen Sie eine Reaktion an, die er allein schon auf Grund Ihrer Formulierung nicht durchführen kann.

Beispiel: „Versuchen Sie jetzt nochmal einen intelligenten Zwischenruf!“

Mit einem Gegenschlag

Bei einem wirklich aggressiven Gegner können Sie auch zurückschlagen. *Beispiel Killerphrase:* „Sie sagen uns nicht die ganze Wahrheit!“

Beispiel Replik: „Das würden Sie auch nicht vertragen!“

Wichtig: Nehmen Sie bei Ihrer Replik Blickkontakt auf, beenden Sie ihn aber vor dem Ende Ihrer Antwort. Anderenfalls fühlt sich der Zwischenrufer zum Duell herausgefordert.

Quelle: In Anlehnung an „Schlagfertig reagieren im Job“, Autor Reiner Neumann. Verlag moderne industrie, Landsberg/Lech 2001, ISBN: 3-478-38680-2, 49,- DM, www.mi-verlag.de

So kontern Weiterbildner

49% reagieren betont sachlich – nach dem Motto: Hart in der Sache, verbindlich in der Form

47% nehmen mit Humor die Spannung aus der Auseinandersetzung

45% sprechen die unfaire Dialektik des Gesprächspartners offen an

30% bringen den Gesprächspartner mit Rückfragen in die Defensive

28% lassen den Angriff mit der Erwiderung „Daruf komme ich später zurück“ ins Leere laufen

24% machen bewusst eine lange Pause, bevor sie antworten

managerSeminare hat nachgefragt: Welche Strategie nutzen Sie, um unfaire Attacks des Gesprächspartners zu kontern? 48 Leser haben sich an unserer Leserbefragung beteiligt (Ergebnisse s. links).

Zur harten Dialektik zählt beispielsweise die Methode „Falsche Adresse“. Sie besteht darin, so zu tun, als ob die Botschaft nicht ankommt. Der Sender erhält sie mit Fehlermeldung zurück. Beispiel: Jemand beschimpft Sie mit „Blödmann!“. Statt den Angriff auf sich zu beziehen, kontern Sie absolut ruhig und gelassen: „Es ist bedauerlich, dass Ihre Mitarbeiter so eine Meinung von Ihnen haben. Das macht mich sehr betroffen.“

mungslos zuzulassen und den Intellekt auszuschalten. Gute Ideen werden nämlich oft im Keim erstickt, weil der Verstand uns eingibt, „Es ist nicht vernünftig so etwas zu sagen“.

Der Gegenschlag: Wie Du mir, so ich Dir...?

3. Kontern mit dialektischen Kniffen

Dialektische Kniffe wiederum helfen, Angriffe zu parieren und Vorbehalte zu entkräften. Besonders in Verkauf und Vertrieb lässt sich beispielsweise gut mit der Referenzmethode arbeiten: Hier kommt es oft vor, dass der Kunde misstrauisch ist und dies mit einem „So wird das nicht klappen“ ausdrückt. Eine schlagfertige Antwort hierauf: „Das glaubten kürzlich auch zwei andere Kunden. Jetzt sind sie mit dieser Lösung äußerst zufrieden.“ Auf Kritik wiederum kann man mit bedingter Zustimmung reagieren: Man gibt dem anderen erst einmal recht, danach korrigiert man ihn geschickt: „Ich gebe Ihnen insgesamt recht, ich setze nur einen anderen Akzent...“

Diese weichen Konter sind durchaus fair und erlaubt. Der Gesprächspartner wahrt dabei sein Gesicht, die Beziehungsebene wird nicht unnötig belastet, und dennoch setzt man sich durch. Mit harten und beleidigenden dialektischen Kniffen sollte man sich dagegen zurückhalten, selbst dann, wenn man angegriffen wird. Denn sie verschärfen bloß die Situation. Nur wenn ein Angriff wirklich so unverschämt ist, dass es unangemessen wäre, ihn ohne wortgewandten Kommentar im Raum stehen zu lassen, kann ein harter Gegenschlag angebracht sein.

Ebenfalls eine harte dialektische Methode ist die „Kompetenz-Taktik“, mit der dem Angreifer die Kompetenz für seine Äußerung abgestritten wird. Auf einen Angriff wie „Sie sind nicht auf dem Laufenden“, folgt die Replik: „Wenn Sie die letzte Entwicklung verfolgt hätten, wüssten Sie, dass...“ Bei ungerechten, aus der Luft gegriffenen Vorwürfen ist dieses Vorgehen zwar gerechtfertigt – allerdings wird der weitere Gesprächsverlauf stark belastet.

4. Ein Schweigen zur Antwort geben

Ebenso wirksam wie ein harter Konter, dafür weniger beeinträchtigend für die weitere Kommunikation, ist oftmals ein gekonntes Schweigen. Wirksam ist die Schweigepause jedoch nur, wenn Augenkontakt zum Angreifer gehalten wird. Das signalisiert Sicherheit und verwirrt den Angreifer. Er merkt, dass die

Konter auf unangenehme Fragen

- ▶ Ich bewundere Ihr Talent, irrelevante Fragen zu stellen.
- ▶ Sie haben mit Ihrer Frage ja schon selbst die Antwort gegeben.
- ▶ Bitte gestatten Sie, dass ich Ihre Frage nicht beantworte (danach einfach fortfahren).
- ▶ Gerne beantworte ich Ihre Frage, wenn Sie mir verraten, was Sie damit bezwecken?
- ▶ Haben Sie sich nicht auch schon die Frage gestellt? (Falls ein „Nein“ als Antwort kommt, erwidern „Das sollten Sie aber!“)
- ▶ Meinen Sie es strategisch oder prophylaktisch? (Verwirrt)

Ist man selber mit einer ausweichenden Gegenfrage bedient worden, ist die beste Reaktion: „Ich kann Ihnen diese Frage später gerne beantworten, gehen Sie bitte jedoch erst auf meine Frage ein.“

Wirkung seiner Attacke verpufft ist, und ergreift in der Regel wieder das Wort. Denn Schweigen und Stille sind schwer zu ertragen. Die Erfahrung zeigt: Wenn der Angreifer weiterspricht, wechselt er oft das Thema oder schwächt den ursprünglichen Angriff ab.

Wie man Zeit für eine gute Antwort gewinnt

5. Gegenfragen stellen

Im Geschäftsleben kommt es immer wieder vor, dass man auf die Frage eines anderen keine Antwort weiß. Eine gute Möglichkeit, um Zeit zu gewinnen und den „Ball“ wieder an den anderen zurückzuspielen, gleichzeitig eine der elegantesten Methoden der Dialektik, ist die Gegenfrage. Wichtig ist, offene Fragen zu stellen, die aus-

föhrlich beantwortet werden müssen. Geschlossene Fragen, die mit „Ja“, „Nein“, „Vielleicht“ oder „Ich weiß nicht“ erwidert werden können, sind als Gegenfrage ungeeignet.

Beispiel: Ein Kollege fragt: „Warum bist Du so langsam?“ Auf die geschlossene Gegenfrage „Mache ich diesen Eindruck auf Dich?“ erhalten Sie ziemlich sicher die Antwort: „Ja“. Statt sich aus der kritischen Situation herauszumanövrieren, haben Sie sich in eine noch viel schlechtere Lage gebracht. Ein gekonnter Konter ist dagegen: „Seit wann steht Schnelligkeit für Qualität?“ Damit wird die Ausgangsfrage bewertet und als „falsch“ eingestuft. Ein anderes Muster schlagfertiger Rückfragen sind Konkretisierungen der Ausgangsfrage: „Warum haben Sie so lange für die Auftragsabwicklung gebraucht?“ Rückfrage: „Auf welche unserer Leistungen bezieht sich Ihre Frage?“ Zudem lassen sich Fragen zurückgeben („Warum stellen Sie die Frage?“) oder näher beleuchten („Was meinen Sie damit? Wie definieren Sie Teamarbeit?“).

6. Scheinantworten geben

Insbesondere Fragen, die demontieren, in Verlegenheit bringen oder in die Enge treiben, brauchen nicht brav beantwortet zu werden. Man kann sie stattdessen geschickt auf ein neues

Themenfeld umleiten (z.B.: Mehr als dieser Aspekt beschäftigt meine Mitarbeiter, ob...) oder an einen anderen Adressaten weitergeben (z.B.: Zu dieser Frage interessiert mich die Meinung des zuständigen Abteilungsleiters...).

Eine ungenaue Auskunft ist noch lange keine Lüge

Zu den Scheinantworten zählen auch ausweichende, vage Antworten. In manchen Fällen sind sie durchaus legitim, z.B., wenn Führungskräften zur Zukunft und Entwicklung des Unternehmens und der Mitarbeiter Fragen gestellt werden, sie aber keine Einzelheiten preisgeben können oder dürfen. Beispiel: Auf die Frage ei-

nes Bewerbers, welche Entwicklungsmöglichkeiten ihm das Unternehmen bietet, kann der Personalchef, wenn er tatsächlich nichts Genaueres dazu sagen kann, weit ausholen: „Gerne beantworte ich Ihre Frage. Die Entwicklung der Mitarbeiter und die Förderung des individuellen Potenzials werden bei uns groß geschrieben. Im Zentralbereich Human Resources ist es unsere vordringliche Aufgabe, als innovatives Unternehmen die freie Entfaltung der Kompetenzen unserer Nachwuchs- und Führungskräfte in Einklang mit unserer Firmenphilosophie zu unterstützen. Ich bin sicher, dass unsere Personalpolitik Ihren Ansprüchen gerecht werden wird. Welche Fragen haben Sie noch?“

7. Falsche Schlussfolgerungen erzeugen

Wer in Erklärungsnöten ist, kann auch auf eine Methode zurückgreifen, die eine lange geschichtliche Tradition, unter anderem bei den Jesuiten, hat: die „reservatio mentalis“, übersetzt „mentaler Vorbehalt“. Mit dieser Methode reiht der Sprechende zwei Aussagen, die nichts mit-

10 Tipps für den sprachlichen Auftritt

So setzen Sie sich durch, ohne verbrannte Erde zu hinterlassen:

1. Gespräch vorbereiten

Gehen Sie Ihren sprachlichen Auftritt vorher gedanklich durch. Überlegen Sie, welche Einwände der Gesprächspartner hervorbringen könnte und bereiten Sie Gegenargumente vor.

2. Geradlinig vorgehen

Kommen Sie zum Punkt, statt um den heißen Brei herumzureden.

3. Tatsachen deutlich machen

Sagen Sie, was Sie wollen („Ich will...“), nicht was Sie wollen würden („Ich würde gern...“). Konjunktive schwächen die Aussage.

4. Ruhe bewahren

Lassen Sie sich durch Killerphrasen wie „Eigentlich habe ich ja bis jetzt ziemlich viel von Ihrem Unternehmen gehalten“ weder beeindrucken noch verunsichern.

5. Freundlich bleiben

Bleiben Sie immer freundlich im Ton, aber deutlich in der Sache. So erreichen Sie Ihre Ziele, ohne die Beziehungsebene zu belasten.

6. Souverän auftreten

Seien Sie souverän, aber wechseln Sie Souveränität nicht mit einem übertrieben selbstsicheren Ego. Zu viel Selbstbewusstsein nämlich weckt beim anderen Aggressionsgefühle. Wer bescheiden auftritt, sammelt dagegen Sympathiepunkte.

7. Bildhaft sprechen

Sprechen Sie eine klare und bildhafte Sprache, vermeiden

Sie abstrakte Redewendungen. So kann sich der Gesprächspartner die Botschaft besser merken.

8. Neutral fragen

Vermeiden Sie Warum-Fragen. Sie wecken Unbehagen bei Ihrem Gesprächspartner und zwingen ihn zu einer Rechtfertigung. Besser als ein „Warum“ ist die neutralere Frage „Worauf führen Sie es zurück?“

9. Ich-Botschaften senden

Senden Sie Ich-Botschaften („Ich freue mich, wenn...“), statt harte und provozierende Du-/Sie-Botschaften („Sie müssen...“).

10. Als Person überzeugen

Verkaufen Sie sich auch als Person, statt nur Ihr Anliegen zu verkaufen.

Trainieren Sie sich im Assoziieren

Schlagfertige Äußerungen basieren auf Kreativität, nämlich auf fantasievollen Einfällen und spontanen Assoziationen. Diese lassen sich trainieren:

1. Raus aus dem Dilemma

Sie sind Führungskraft. Es ist Sonntag, 22 Uhr. Sie sind fremd in Hamburg. Ihnen ist Ihr Portemonnaie mitsamt Geld, Kreditkarten, Flugtickets gestohlen worden. Ihr Partner ist mit den Eltern im Urlaub in Neuseeland. Sie können in der Firma am Sonntag niemanden erreichen. Überlegen Sie sich zehn Lösungen, wie Sie am nächsten Morgen um 8:00 Uhr in München sein können, um dort Ihren Geschäftstermin wahrzunehmen.



Foto: David Auserhofer

Assoziieren lässt sich trainieren.

einander zu tun haben, aneinander, so dass der Gesprächspartner sie mental zu einer zusammenhängenden Erklärung verknüpft.

Ein Beispiel gibt eine Führungskraft, deren Unternehmen einen Umsatzeinbruch hatte. Die Lage hat sich inzwischen wieder stabilisiert, ein Mitarbeiter bittet um Gehaltserhöhung. Die Führungskraft sagt ihm: „Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir Ihrem Wunsch nicht gerecht werden können. Wir hatten in den ver-

2. Ein Wort – viele Aspekte

Suchen Sie sich einen Begriff aus, z. B. Macht, Ökologie, Ästhetik, Intensität, Schlagfertigkeit... Gehen Sie in sich, lassen Sie Ihre Gedanken schweifen und schreiben Sie konsequent alles auf, was Ihnen einfällt. Die Methode ist sehr nützlich, um innerhalb von ein paar Minuten Stoff für einen Vortrag zusammen zu bekommen.

3. Viele Wörter – eine Geschichte

Lassen Sie sich fünf bis zehn Karten geben, auf denen jeweils ein beliebiger Begriff steht, z. B. „Spätgotik“, „Verhandlungsgegenstand“, „Schuldlawine“, „Beerdigungsinstitut“, „Hafenviertel“, „Ausbildungsvergütung“. Erzählen Sie mit diesen Begriffen eine zusammenhängende Geschichte.

gangenen sechs Monaten einen Umsatzeinbruch, der uns große Schwierigkeiten bereitet hat.“ Einzelnen betrachtet sind beide Sätze wahr. In der Kombination lösen sie jedoch eine falsche Schlussfolgerung aus: Der Mitarbeiter denkt, das Abschlagen seines Wunsches hänge mit den Umsatzverlusten zusammen. Diese Methode ist zwar an sich legitim, sollte jedoch nur dann eingesetzt werden, wenn dem Gesprächspartner nicht geschadet wird.

Methoden und dialektische Kniffe zu kennen ist die eine Sache. Eine andere Sache ist es, sie richtig einzusetzen – also in der jeweiligen Situation zum richtigen Mittel zu greifen. Und das ist schwierig, nicht zuletzt, weil verschiedene Menschen auf ein und dieselbe Äußerung sehr unterschiedlich reagieren können: Der eine trägt eine

4. Schräges Thema – trefflicher Vortrag

Lassen Sie sich ein Fantasiethema von einer Person Ihrer Wahl geben und tragen Sie dieses Thema voller Überzeugung vor. Je schräger das Thema, desto besser. Beispiel: „Managementseminare sollen nur noch in Dominastudios stattfinden.“ Wer ein solches Thema mit starkem Commitment vortragen kann, wird auch in schwierigen Verhandlungen erfolgreicher argumentieren.

5. Handlung ohne Grenzen

Schreiben Sie drei Minuten lang ununterbrochen auf, was Sie alles mit einem Mann bzw. einer Frau anfangen können. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt.

spitzfindige Anspielung mit Humor, der andere fühlt sich auf den Schlipps getreten. Man muss seinen Gesprächspartner also gut einschätzen können, wenn man mit schlagfertigen Mitteln operiert.

Schlagfertigkeit heißt nicht Schlagen und Fertigmachen

Besonders, wer dauerhaft mit seinem Gesprächspartner zu tun hat oder Wichtiges erreichen will, muss die Beziehung zu ihm im Auge behalten. Sie sollte nicht unnötig strapaziert oder gar sinnlos zerstört werden. Was nützt Schlagfertigkeit, wenn man mit seinen Worten sein Umfeld vergrault und verbrannte Erde hinterlässt? Ein gutes Klima und ein guter Draht zum anderen sind noch immer die besten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Gespräch. Wer sein Gegenüber ohne Anlass beleidigt oder jemanden manipuliert, landet vielleicht einen kurzfristigen

Erfolg. Wer ein Wortgefecht gewinnt, kann sich vielleicht seiner Redegewandtheit rühmen. Doch viel wichtiger als ein schneller verbaler Sieg ist es, sein Anliegen durchzusetzen. Und dabei kommt es auf Überzeugungskraft an, nicht auf angelernte Sprüche, mit denen man andere „platt macht“.

Schlagfertigkeitstechniken der harten Tour sind selbst in Streitsituationen nicht immer das richtige Mittel: Sie Schaukeln Konflikte zwischen den Gesprächspartnern nur hoch. Die Parteien entfernen sich immer mehr davon, einander zuzuhören und sich in den anderen einzufühlen. Dabei sind spitzzüngige Bemerkungen meist ein Zeichen von Schwäche: Neun von zehn Führungskräften fühlen sich im Konflikt überfordert, geraten in Panik und suchen Ausflucht in verbalen Florettstichen – nur um sich mit den Wurzeln eines Konflikts nicht auseinanderzusetzen.

Verwendet man rhetorische und dialektische Mittel nur, um rücksichtslos eigene Vorteile zu erlangen, wird man auf Dauer sehr einsam und wenig erfolgreich sein. Es kommt darauf an, sein Wissen gezielt einzusetzen. Um sich beispielsweise aus einer schwierigen Situation herauszumanövrieren. Um durch humorvolle Wortspiele auf charmante Art andere Menschen für sich zu gewinnen. Oder um seine Sache, seine Ziele und seine Meinung sicher und wirksam zu vertreten. Sicherlich kann man mit rhetorischen und dialektischen Kniffen sein Umfeld überrumpeln. Ziel erfolgsorientierter Dialektik und Rhetorik ist es aber, Menschen mit Charme und Charisma zu überzeugen!

Stéphane Etrillard ■