

Unverkäufliche Leseprobe

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung von Text und Bildern, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Besser sprechen – überzeugend auftreten

Dale Carnegie Training

Besser sprechen – überzeugend auftreten

Strategien für erfolgreiche Präsentationen

Aus dem Amerikanischen
von Carolin Skiba

Scherz

Die amerikanische Ausgabe erschien 2011
unter dem Titel ›Stand and Deliver. How to Become a
Masterful Communicator and Public Speaker‹
bei Simon & Schuster, Inc.

Erschienen bei Scherz, einem Unternehmen
der S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Copyright © 2011 by Dale Carnegie & Associates, Inc.
All Rights Reserved
Published by arrangement with the original publisher, Fireside,
a division of Simon & Schuster, Inc.

Für die deutschsprachige Ausgabe:
© S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2012
Satz: Dörlemann Satz, Lemförde
Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany

ISBN 978-3-651-00029-2

Menschen sind *sprechende* Wesen. Sie beginnen morgens nach dem Aufstehen zu sprechen und machen damit weiter, bis sie abends ins Bett gehen – und manche Menschen reden sogar noch im Schlaf. Das gesamte Wirtschaftssystem basiert letztlich auf Kommunikation. Effektive Kommunikation ist wie ein Tennisspiel, bei dem der Ball hin und her gespielt wird und an dem beide Spieler gleichermaßen beteiligt sind. Menschen, die an anderen

nicht wirklich interessiert sind, kommunizieren hingegen wie Golfspieler, die lediglich die ganze Zeit ihre eigenen Bälle schlagen.

Personen mit hervorragenden Kommunikationsfähigkeiten sind meistens auch gute Redner. Sie nehmen die Menschen um sich herum genau wahr, achten auf deren Signale und reagieren in ihrer Rede darauf. Gute Redner wirken bei ihrer Rede vor einem großen Publikum ähnlich kommunikativ wie in einem echten Gespräch.

Alle Menschen, die erfolgreich mit anderen kommunizieren, haben erkannt, dass Anerkennung für Menschen wichtiger ist als alles andere. Sie stellen ihrem Gesprächspartner häufig Fragen wie die folgende: »Was ist Ihre Meinung zu dieser Sache?« Anschließend machen sie eine Pause und nehmen sich Zeit, die Antwort ihres Gegenübers zu entschlüsseln. Vielleicht besteht die Antwort aus Schweigen, gespannter Aufmerksamkeit, zustimmendem Nicken, Lachen oder sorgenvollen Blicken. Langweilen sich die Zuhörer bei einer Rede, dann sieht man ihnen das auf die eine oder andere Weise immer an – auch wenn sie noch so höflich versuchen, es zu verbergen. Ebenso deutlich ist spürbar, ob die Zuhörer an einem Thema interessiert sind oder nicht. Als Redner müssen Sie für Ihre Zuhörer interessant sein, sonst brauchen Sie gar nicht erst die Bühne zu betreten. Es ist Ihre Aufgabe als Redner, das Interesse der Zuhörer zu wecken – ganz egal, ob Sie als Vertriebsleiter eines Automobilhändlers, einer Versicherungsagentur, eines Immobilienmaklers oder in einem großen internationalen Unternehmen vor Ihren Mitarbeitern sprechen. Sobald das Interesse der Zuhörer nachlässt, können Sie Ihre Botschaft nicht mehr mit der nötigen Überzeugung vermitteln.

Ihre Aufgabe ist nicht nur, eine Rede zu halten, aus der Ihre Zuhörer etwas mitnehmen. Sie müssen die Rede auch so interessant wie möglich präsentieren. Nur so bleibt die Aufmerksamkeit der Zuhörer bis zum Schluss erhalten. Mit Hilfe der richtigen Techniken geben Sie dem Publikum das Gefühl, dass Sie wirklich *mit ihm* sprechen und an seinen Gedanken interessiert sind. So erzeu-

gen Sie eine emotionale Atmosphäre, in der die Zuhörer Ihre Botschaft annehmen können.

Bei allen Gemeinsamkeiten zwischen einem normalen Gespräch und einer Rede vor Publikum gibt es aber auch einige wesentliche Unterschiede. Zwar sollten Sie immer möglichst den *Eindruck erwecken*, Ihre Rede sei genauso persönlich wie ein Gespräch unter vier Augen. Das wird Ihnen aber nur gelingen, wenn Sie Ihr Handwerk als Redner wirklich verstehen. Der erfolgreiche amerikanische Moderator der Sendung Late Show, David Letterman, hat die Fähigkeit, sich mit nahezu jeder Person persönlich zu unterhalten, während zehn Millionen Menschen ihm dabei zusehen. Dennoch führt er das Gespräch so locker, als handle es sich um einen kurzen Plausch in der Mittagspause. In seiner Show setzt David Letterman im Grunde die gleichen Strategien ein wie alle herausragenden Redner der Geschichte.

Welche Strategien sind das? Die erste ist ziemlich offensichtlich – und vielleicht beachten sie gerade deshalb so viele Redner nicht. Sie lässt sich in einem einzigen kurzen Satz zusammenfassen: *Sie müssen über Ihr Thema genau Bescheid wissen*. Informieren Sie sich so ausführlich über Ihr Thema, dass Sie über jedes wichtige Detail informiert sind. Lediglich ein bisschen Erfahrung mit dem Thema zu haben ist nicht genug. Weitreichende Kenntnisse auf dem Gebiet sind notwendig. Jede Sekunde Ihrer Präsentation sollte mit konkretem Inhalt gefüllt sein. Dann haben Sie neunzig Prozent der Arbeit schon erledigt, ehe Sie überhaupt ans Rednerpult treten.

Um das zu veranschaulichen, zitierte Dale Carnegie gerne das Beispiel von Luther Burbank, einem herausragenden Wissenschaftler und dem wahrscheinlich brilliantesten Botaniker aller Zeiten. Burbank sagte einmal: »Oft habe ich eine Million Pflanzen gezüchtet, um eine oder zwei wirklich geeignete zu finden – und anschließend alle anderen vernichtet.« Bereiten Sie Ihre Rede in ähnlicher Weise vor: Schreiben Sie hundert Gedanken auf und werfen Sie neunundneunzig davon. Sammeln Sie mehr Material

und mehr Informationen, als Sie verwenden können. Das zusätzliche Material gibt Ihnen die nötige Selbstsicherheit und erhöht die Wahrscheinlichkeit, im richtigen Moment überzeugende Argumente parat zu haben. Aufgrund Ihres umfangreichen Wissens zum Thema verfügen Sie über die notwendige fachliche Kompetenz, um glaubwürdig auftreten und begeistert sprechen zu können. Obwohl dieser Punkt bei der Vorbereitung ganz entscheidend ist, übersehen ihn viele Redner. Dale Carnegie glaubte sogar, dass ein Redner vierzigmal mehr über sein Thema wissen sollte, als er den Zuhörern in seinem Vortrag präsentiert.

Sich über *ein* Thema zu informieren ist selbstverständlich wesentlich einfacher, als sich profundes Wissen zu mehreren Themengebieten anzueignen. Verkäufer, Marketing- und Werbeexperten wissen, dass man immer nur *eine* Sache verkaufen sollte. Nur ein Katalog kann eine Vielzahl von Produkten auf einmal präsentieren. Beschränken Sie sich möglichst auf ein Thema – egal, ob Ihre Rede fünf Minuten oder eine Stunde dauert. Beschreiben Sie zunächst das Problem und präsentieren anschließend Ihre Lösung. Greifen Sie am Ende das Problem erneut auf und fassen Sie die Lösung nochmals zusammen.

Bereits Ihre Eröffnung muss die Aufmerksamkeit der Zuhörer wecken. Sie könnten zum Beispiel so beginnen: »Wissenschaftler auf der ganzen Welt haben festgestellt: Unsere Ozeane sterben!« Ein erschreckender Gedanke, der das Interesse der Zuhörer weckt, weil sie wissen wollen, was die Ursachen sind und was man dagegen tun kann. Indem Sie eine international anerkannte Autorität zitieren – für das Thema des Ozeansterbens beispielsweise den bekannten französischen Meeresforscher Jacques Cousteau –, beweisen Sie, dass Ihre Eröffnungsaussage wirklich den Tatsachen entspricht. Anschließend beschreiben Sie Möglichkeiten, um die Katastrophe abzuwenden. Sie könnten zum Beispiel mit folgenden Worten schließen: »Dass die Ozeane der Welt sterben, ist eine Tatsache. Es sei denn, die gesamte Weltbevölkerung würde sich dafür einsetzen, Gesetze gegen die Verschmutzung der Meere

durch Öltanker zu erlassen ...« So beenden Sie Ihre Rede mit einem hoffnungsvollen Ausblick und sichern sich die Zustimmung der Zuhörer.

Natürlich hat nicht jede Rede die Rettung der Menschheit zum Thema. Möglicherweise erzählen Sie Ihrem Publikum nur von einem Angelausflug, den Sie vor kurzem unternommen haben. Dann könnten Sie von einem ganz besonderen Erlebnis während dieses Ausflugs berichten. Zum Beispiel: »Meine Angel zuckte wild, denn an ihr hing die Regenbogenforelle, einer der frechsten Fische überhaupt.« Damit wecken Sie die Aufmerksamkeit und das Interesse Ihrer Zuhörer viel stärker als etwa mit dem folgenden Einstieg: »Nun möchte ich Ihnen von meinem letzten Angelausflug berichten.« Nach einer kurzen Schilderung, wie Sie versucht haben, den Fisch zu fangen, können Sie mit der Beschreibung des Ausflugs beginnen: »Vor zwei Wochen beschloss John Cooper und ich, unser Glück im White River bei Carter, Arkansas, zu versuchen – einem der schönsten Orte des Landes ...« Kommen Sie immer wieder auf die Regenbogenforelle zurück – sie ist der Held und der rote Faden Ihrer Geschichte. Erzählen Sie, wie Sie die Forelle später am Ufer über dem Feuer gegrillt haben und wie köstlich sie geschmeckt hat. Zum Abschluss könnten Sie Folgendes sagen, um Ihren Zuhörern das Thema ans Herz zu legen: »Ich empfehle Ihnen wärmstens, selbst einmal Angeln zu gehen. Das ist eine tolle Möglichkeit, alle Sorgen und Probleme hinter sich zu lassen, den Kopf frei zu bekommen und einen neuen Blick auf die Dinge zu gewinnen. Und wenn Sie eine Regenbogenforelle an der Angel haben, stehen Ihnen die aufregendsten Minuten Ihres Lebens bevor.«

Achten Sie darauf, über *wen* Sie sprechen. Reden Sie möglichst wenig von sich selbst. Berichten Sie beispielsweise bei einem Bericht über einen Angelausflug vor allem von den Fischen, der wunderschönen Natur, Ihren Begleitern, Menschen, die Ihnen begegnet sind, sowie von einer oder zwei amüsanten Begebenheiten. Sagen Sie nicht ständig: »Dann tat ich Folgendes ...« oder »An-

schließlich ging ich ...« Sie wollen schließlich über Ihr Thema sprechen, nicht über sich selbst!

Ein altes Sprichwort sagt: »Dumme Menschen sprechen über Dinge, durchschnittlich intelligente Menschen über Personen, Genies über Ideen.« In den allermeisten Fällen wollen Sie Ihre Zuhörer von einer Idee überzeugen – und wenn es sich nur darum handelt, dem Haus einen neuen Anstrich zu verpassen. Dahinter steckt die Idee, dass das Haus von außen schöner aussieht oder besser gegen Witterungseinflüsse geschützt ist. Bei dem Bericht über den Angelausflug sprechen Sie darüber, wie nützlich es ist, nach draußen in die Natur zu gehen, um den Kopf freizubekommen. Der Kernpunkt ist jedoch immer eine sorgfältig ausgearbeitete, konkrete Idee.

Ein schönes Gemälde besteht aus Tausenden Pinselstrichen, und jeder davon ist wichtig für das gesamte Kunstwerk. Genauso verhält es sich mit einer guten Rede.

Bei der Vorbereitung einer Rede haben viele Menschen – vor allem diejenigen, die als Redner noch unerfahren sind – am meisten Angst davor, sie hätten nicht genug zu sagen. Sie befürchten, dass ihnen mitten im Vortrag der Stoff ausgeht. Leider reagieren sie auf diese Angst völlig falsch. Sie überladen ihre Rede mit allen möglichen Dingen und versuchen schließlich, ihre gesamte Lebensgeschichte in fünfzehn Minuten zum Besten zu geben. Die Rede wird immer dichter und umfangreicher, aber keineswegs besser. Gerade unerfahrenen Rednern passiert das häufig, und in der Regel geschieht es unbewusst. Natürlich sollten Sie viel über Ihr Thema wissen. Das bedeutet aber nicht, dass Sie Ihrem Publikum alles, was Sie wissen, auch mitteilen müssen! Nutzen Sie die vorgegebene Zeit möglichst effektiv und sprechen Sie nur über das Wichtigste. Auf diese Weise wollen Ihre Zuhörer automatisch mehr wissen. Sofern Sie Ihr Thema wirklich beherrschen, merken die Zuhörer, dass es dazu noch viel mehr zu erfahren gibt. Sie vermitteln ihnen damit ein Wissen, das weit über das eigentlich Gesagte hinausgeht.

Um dieses Niveau zu erreichen, sollten Sie zehn bis vierzehn Tage vor dem Vortrag mit der Vorbereitung beginnen. Setzen Sie sich mit Stift und Papier an den Schreibtisch und schreiben Sie zwanzig Minuten lang – nicht mehr und nicht weniger – mindestens fünfzig Fragen zu Ihrem Thema auf. Fünfzig Fragen sind das absolute Minimum. Versuchen Sie, so viele Fragen wie möglich aufzuschreiben. Schreiben Sie Ihre Fragen so schnell wie möglich und aus dem Bauch heraus auf. Beschränken Sie sich auf diese zwanzig Minuten. Machen Sie ein schnelles, ungefiltertes Brainstorming und stellen Sie noch keine konkreten Überlegungen an.

In diesen zwanzig Minuten erarbeiten Sie bereits die grobe Struktur Ihrer Rede. Besonders wichtig dabei ist, dass Sie Ihre Gedanken in Form von Fragen formulieren. Forschungen haben gezeigt, dass Fragen die Kreativität viel mehr anregen als eine bloße Aufzählung der wichtigsten Punkte. Sie sind außerdem viel schneller beim Notieren, weil Sie in diesem ersten Schritt die Fragen noch nicht beantworten. Die Antworten formulieren Sie anschließend im nächsten Schritt.

Zusammengefasst: Der erste Schritt Ihrer Vorbereitung dauert lediglich zwanzig Minuten und funktioniert ganz »altmodisch« mit Bleistift und Papier.

In einem zweiten Schritt beantworten Sie Ihre Fragen und sammeln Beweise, um Ihre Argumentation zu untermauern. Hier kommt der Computer ins Spiel. Erstellen Sie zunächst ein Dokument mit all Ihren Fragen. Schreiben Sie anschließend spontan eine Antwort auf jede Frage auf, die Ihrem derzeitigen Wissensstand entspricht. Notieren Sie die Antwort so, wie Sie sie in einer Unterhaltung mit einem guten Freund formulieren würden. Dieser Schritt ist zeitlich nicht begrenzt. Sie müssen aber keineswegs alle Fragen auf einmal beantworten. Machen Sie so lange weiter, bis Sie merken, dass Ihre Konzentration nachlässt. Widerstehen Sie an diesem Punkt der Versuchung, im Internet zu recherchieren. Das tun Sie erst in einem der nächsten Schritte. Hier ist lediglich wichtig, alles über Ihr Thema aufzuschreiben, was Sie schon

wissen – und das ist vermutlich sehr viel mehr, als Sie geglaubt hätten.

Unter Umständen sind mehrere Anläufe notwendig, um alle Fragen zu beantworten. Das ist kein Problem, vorausgesetzt, Sie haben rechtzeitig mit der Vorbereitung begonnen. Drei oder vier Tage vor Ihrer Rede sollten Sie alle Fragen beantwortet haben. Recherchieren Sie in einem abschließenden Schritt im Internet Zahlen und Fakten, um Ihre Argumentation zu stützen. Denken Sie daran, dass Sie nicht alles erwähnen müssen, was Sie über Ihr Thema wissen. Idealerweise wissen Sie so viel wie möglich darüber. Das ist positiv für Sie selbst und Ihre Zuhörer. Denn dann verfügen Sie über die notwendige Selbstsicherheit, um souverän über das Thema zu sprechen. Sie müssen das aber nicht in jedem Satz Ihrer Rede beweisen. Wählen Sie die wichtigsten und überzeugendsten Informationen sorgfältig aus. Stellen Sie sich Ihre Rede wie ein erlesenes Menü vor, das Sie zu Hause für ganz besondere Gäste zubereiten – nicht wie die Speisekarte eines Restaurants.

Zu bestimmten Themen haben Sie im Vorfeld möglicherweise keine oder nur sehr wenig Informationen. Bei anderen Themen verfügen Sie über sehr viel mehr Wissen, als Sie tatsächlich brauchen. Sprechen Sie zum Beispiel über Ihr Leben oder Ihre berufliche Karriere, fallen Ihnen sicher unzählige Fakten, Geschichten und Anekdoten ein. Das Problem besteht hier darin, die Informationen sorgfältig auszuwählen. Versuchen Sie nicht, Ihren Zuhörern alles zu erzählen, denn das ist ein nahezu unmögliches Unterfangen. Ihre Rede wirkt dann zusammenhangslos und chaotisch. Sprechen Sie andererseits über ein Thema, mit dem Sie weniger vertraut sind, dann versuchen Sie nicht, mangelndes Wissen durch exzessive Recherche auszugleichen. Seien Sie bezüglich Ihres Wissensstands ehrlich zu sich selbst und zu Ihrem Publikum. Selbstverständlich sollten Sie sich nicht hinstellen und zugeben, dass Sie kaum etwas über das Thema wissen. Geben Sie aber auch nicht vor, dass Sie ein Experte sind, wenn das gar nicht stimmt. Wählen

Sie einen bestimmten Aspekt des Themas aus und bauen Sie darauf auf. Sprechen Sie nicht zu abstrakt über das Thema. Veranschaulichen Sie die wichtigen Punkte mit Beispielen, persönlichen Beobachtungen und eigenen Geschichten. Berichten Sie von konkreten Situationen, die Sie erlebt haben, und beschreiben Sie mit deren Hilfe allgemeine Prinzipien. Bleiben Sie authentisch. Sie können sich durchaus als Schüler präsentieren, der begeistert von einem neuen Thema ist und mehr darüber erfahren möchte. Oder, falls Sie sehr viel über Ihr Thema wissen, als Lehrer, der anderen neues Wissen vermitteln kann. Die Sympathie Ihrer Zuhörer ist Ihnen in beiden Fällen sicher, solange Sie ehrlich sind.

Sie wissen nun, wie Sie Inhalte für Ihre Rede sammeln können. Wie aber strukturieren Sie Ihren Vortrag am besten und halten sich gleichzeitig an die Zeitvorgabe? Wie ordnen Sie all diese Informationen logisch an? Die meisten Menschen befürchten, keinen Ton herauszubringen, sobald sie hinter dem Rednerpult stehen. Bietet es sich dann nicht an, die gesamte Rede schriftlich auszuformulieren und auswendig zu lernen?

Die Antwort lautet eindeutig *nein*. Schreiben Sie auf keinen Fall alles auf, und lernen Sie den Vortrag auch nicht Wort für Wort auswendig. Denn dann klingt es so, als würden Sie dem Publikum aus einem Buch vorlesen. An anderer Stelle in diesem Buch erfahren Sie, welcher Aufbau für Reden verschiedener Länge sinnvoll ist. Zwar sind das nützliche Werkzeuge, bei der Technik aber, um die es im Folgenden geht, ist etwas ganz anderes entscheidend: *Übung*.

Üben Sie Ihre Rede auf zwei verschiedene Arten. Die erste davon findet ausschließlich in Ihrem Kopf statt. Während Sie Ihre Rede zu Papier bringen, sollten Sie die Inhalte ständig im Kopf durchgehen, verbessern und einüben. Das bedeutet, dass Sie mindestens zehn Tage lang immer wieder über Ihr Thema nachdenken. Denken Sie morgens beim Aufstehen und abends beim Schlafengehen daran. Gehen Sie das Thema im Kopf durch, während

Sie frühstücken, auf dem Weg zur Arbeit, und auf dem Weg nach Hause. Welche neuen Ideen haben Sie dabei? Und welche alten Ideen erweisen sich als untauglich?

Machen Sie sich Gedanken über Ihre Zuhörer und deren Erwartungen. Welche Erwartungen stellen Sie an sich selbst? Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Vortrag? Wollen Sie informieren, inspirieren, unterhalten, überzeugen – oder alles auf einmal? Denken Sie auch über die Räumlichkeiten nach, in denen Sie die Rede halten werden: Wie groß ist der Raum, wie viele Zuhörer passen hinein, wie viele Zuhörer werden tatsächlich anwesend sein? Welche Möglichkeiten haben Sie, diese äußeren Umstände optimal zu gestalten? Nachteilig wäre zum Beispiel ein sehr großer Raum für eine kleine Gruppe. Beschäftigen Sie sich im Vorfeld mit diesen Punkten, um den Erfolg Ihres Vortrags zu gewährleisten.

Zunächst jedoch müssen Sie sich über Ihr Thema und das Ziel, das Sie verfolgen, im Klaren sein. Anschließend beginnt der kreative Prozess. Sprechen Sie Ihre Präsentation laut vor sich hin, zum Beispiel im Auto oder zu Hause vor einem Spiegel. Entwickeln Sie ein Gespür dafür, wann welche Wörter und Sätze gesagt werden sollten. Verändern Sie die Wörter und Sätze und perfektionieren Sie dabei Inhalt und Sprechgeschwindigkeit. Haben Sie bisher wenig Erfahrung mit Vorträgen, dann schätzen Sie wahrscheinlich falsch ein, wie viel Zeit Sie tatsächlich benötigen. Obwohl die meisten Menschen befürchten, ihnen könnte der Stoff ausgehen, haben sie letztlich viel mehr zu erzählen, als sie geglaubt hätten. Zwar ist das besser, als zu wenig sagen zu können, aber dennoch kann Ihr Zeitplan auf diese Weise völlig durcheinandergeraten. In der tatsächlichen Vortragssituation dauert eine Präsentation fast immer länger als geplant.

Üben Sie nicht nur allein, sondern auch mit anderen Menschen. Bitten Sie einen Freund, sich Ihre Präsentation anzuhören oder mit Ihnen über das Thema zu sprechen. Präsentieren Sie Ihren Vortrag so oft wie möglich vor anderen. Achten Sie dabei darauf, wie sie auf Ihre Formulierungen und Argumente reagieren.