

# Management



INTERVIEW  
**Herz und Hirn**  
 Der Neurowissenschaftler  
 Beau Lotto analysiert, wie  
 Motivation entsteht. Seite 28

## Reden im Not-Modus

**Rhetorik** Blackout, Panik oder rebellische Zuhörer: Bei einer Rede kann viel schiefgehen. Wie man auf Pannen reagiert.

PATRICK ROHR

**D**ie Rede vor Publikum gehört zu den Standardanforderungen an Führungskräfte und Manager. Mitarbeiter oder Kunden, jeder will motiviert und begeistert werden. Was passiert aber, wenn man auf dem glatten Parkett der Rhetorik ausrutscht? Der ehemalige «Arena»-Moderator Patrick Rohr erklärt die wichtigsten Strategien:

### Wenn man in Panik gerät

Vielleicht beschäftigen Sie vor einem Auftritt auch Gedanken wie: Versagt meine Stimme im entscheidenden Moment? Hört mir überhaupt jemand zu? Lachen die Leute über meine vorbereiteten Poin-ten? Während ein bisschen Anspannung nicht schadet, ist es ungünstig, wenn die Nervosität sich zu Angst auswächst, denn diese blockiert. Wer vor einem Auftritt nicht nur nervös oder aufgeregt ist, sondern Angst hat, fürchtet sich in ausserordentlich hohem Mass davor, sich zu blamieren und ausgelacht zu werden – etwas, das fast jeder Mensch schon als Kind einmal erlebt hat. Diese Angst, sich eine Blö-ße zu geben und sich zu blamieren, führt dazu, dass man sich vor allem darauf konzentriert, wie man wirkt, also wie man beim Publikum ankommen könnte.

Durch diese Fixierung auf die äussere Wirkung aber rückt das, was man sagen will, in den Hintergrund. Das alles wirkt unnatürlich und verkrampft, was die Zuhörerinnen und Zuhörer wahrnehmen. Im gleichen Mass nämlich, wie der Redende sich auf seine Wirkung konzentriert, achtet auch das Publikum auf diese Äusserlichkeiten. Es sieht einen verkrampften, sich unnatürlich bewegenden und angstvollen Redner, und das macht ihn zur dankbaren Beute. Erst jetzt läuft er wirklich Gefahr, ausgelacht zu werden.

Die richtige Einstellung bei einem Auftritt ist: «Sollen die Leute von meiner Art doch denken, was sie wollen! Ich bin gut so, wie ich bin.» Wenn Ihnen dieser Schritt gelingt, verfliegt auch die Angst, und Sie werden sich bei Ihrem Auftritt keine Blö-ße geben.

### Wenn das Blackout droht

Die grösste Angst eines jeden Redners ist die Angst vor dem Blackout, dem Totalausfall. Es kann sein, dass Sie durch die Anspannung und Konzentration auf Ihre Rede plötzlich vergessen, was Sie sagen wollten. In einem solchen Fall ist es das Beste, diesen Ausfall zu thematisieren. Zu sagen, dass Sie nun überhaupt nicht mehr wissen, was Sie sagen wollten, ist besser, als gelähmt auf dem Podium zu stehen wie das Kaninchen vor der Schlange. Eine

mögliche Formulierung wäre zum Beispiel: «Jetzt ist mir gerade das passiert, wovor sich jeder Redner insgeheim fürchtet – ich habe ein Blackout. Jetzt gibt es zwei Möglichkeiten: Wegrennen oder den Anschluss wieder finden. Ich entscheide mich für Letzteres – einen kleinen Moment bitte, ich muss mich schnell sammeln.»

### Wenn die Technik plötzlich streikt

Technische Pannen sind ärgerlich, können aber vorkommen. Versuchen Sie auch damit souverän umzugehen. Insbesondere ist es unangebracht, bei einem Ton- oder Lichtausfall die zuständigen Techniker im Saal zurechtzuweisen.

Versuchen Sie, eine technische Störung mit Ironie aufzufangen, zum Beispiel indem Sie sagen: «Sobald ich wieder etwas Licht habe, finde ich auch meine Worte wieder.»

### Wenn ein Störer die Rede unterbricht

Ärgerlicher als kleine technische Pannen oder Versprecher sind Störungen, die von aussen kommen, also vom Publikum. Vielleicht stört ein betrunkenen Gast im Publikum Ihre Rede mit dümmlichen Sprüchen, oder eine Zuhörerin ist mit dem, was Sie sagen, nicht einverstanden und stört Ihren Auftritt immer wieder mit Zwischenrufen. Einen Zwischenrufer kann man getrost eine Zeitan-ge ignorieren, meist wird er ohnehin von seinen Nachbarn im Publikum zu-rechtgewiesen. Geschieht das nicht oder lässt sich ein Zwischenrufer trotz Zu-rechtweisung nicht stop-pen, müssen Sie selber aktiv werden: Sprechen Sie den

Störenfried an, sagen Sie ihm, dass Sie froh wären, wenn Sie jetzt in Ruhe fertig reden könnten, und bieten Sie ihm an, wenn Ihnen der Sinn danach steht, sich nach Ihrem Auftritt mit ihm persönlich zu unterhalten.

Das Publikum wird Sie – möglicher-weise sogar mit einem Applaus – unter-stützen, denn es ist auf Ihrer Seite: Auch es möchte gerne Ihre Rede ungestört zu Ende hören. In krassen Fällen, wenn ein Zwischenrufer ausfällig wird oder Sie sogar bedroht, können Sie auch von der Bühne aus den Veranstalter oder an-wesendes Sicherheitspersonal bitten, sich um ihn zu kümmern.

### Wenn einen das Publikum ablehnt

Ein unruhiges Publikum wieder für sich zu gewinnen ist keine leichte Auf-gabe. Unruhe kann aus verschiedenen Gründen entstehen. Möglicherweise ha-ben Sie das Pech, als Letzter in einer



langen Reihe von Rednerinnen und Red-nern auftreten zu müssen, und das Publi-kum möchte keine weitere Rede mehr hören, sondern lieber endlich zum ver-sprochenen Apéro schreiten. Oder die Luft im Saal ist inzwischen – im wahrsten Sinn des Wortes – so dick, dass die Zuhörenden schlicht nicht mehr aufnahmefähig sind. Es kann aber auch sein, dass das Servier-personal just während Ihrer Präsentation die Anweisung bekommt, mit dem Ab-räumen der Tische zu beginnen.

Für diese Umstände sind Sie nicht verantwortlich, und Sie können die Stö-rungen auch nur schlecht beheben. Ein Mittel, um die Aufmerksamkeit des Publi-kums trotzdem zu erhalten, sind längere Redepausen, die Sie gezielt einsetzen. Wenn Sie einen Moment lang nichts sagen, ist das Publikum überrascht oder verunsichert und hört Ihnen höchstwahrscheinlich wieder zu.

Sie können auch versuchen, mit Ihrer Stimme zu arbeiten, also einmal lauter und dann wieder leiser zu sprechen. Als Faustregel gilt: Je lauter der Geräusch-pegel im Saal, desto leiser sollten Sie spre-chen. Wenn Sie versuchen, den Geräusch-pegel zu übertönen, bleiben Sie chancenlos. Je lauter Sie sprechen, desto lauter werden nämlich auch die Leute im Publi-kum sprechen – wie in einer Bar, in der die Musik sehr laut ist. Idealerweise werden Sie leiser und dann wieder lauter, modu-lieren also Ihre Stimme. Damit haben Sie die grösste Chance, vom Publikum als Redner (wieder) wahrgenommen zu werden. Helfen diese Tricks nicht weiter, bit-ten Sie das Publikum ein-, höchstens zweimal um Ruhe. Wenn auch das nichts nützt, gibt es nur eines: Ihre Rede mög-lichst schnell zu einem Ende zu bringen, allerdings ohne dabei das Gesicht zu ver-

liern. Sagen Sie also nicht: «Ich komme jetzt zu einem Ende, weil sich sowieso niemand für das interessiert, was ich hier erzähle», denn so ziehen Sie den Unmut oder den Spott des Publikums erst recht auf sich. Kürzen Sie einfach Ihre Rede um ganze Abschnitte, ziehen Sie den Schluss vor und setzen Sie einen Punkt.

### Wenn man das Thema verfehlt

Vor vielen Jahren wurde ich von der Radio- und Fernsehgesellschaft Oberwal-lis eingeladen, an meiner alten Mittelschule Kollegium Spiritus Sanctus in Brig ein Referat zu halten. Ich war damals Redaktionsleiter und Moderator der Polit-diskussionssendung «Arena» im Schweizer Fernsehen, und das vorgegebene The-ma lautete «Vom Kollegiumsschüler zum «Arena»-Moderator». Allerdings schien mir das vorgegebene Thema etwas zu dünn. Ich entschied mich eigenmächtig, den vorgegebenen Referatstitel mit dem lateinischen Untertitel «Non scholae, sed vitae» zu ergänzen – auf Deutsch «Nicht für die Schule, sondern für das Leben (ler-nen wir)». Ich wollte in meinem Referat aufzeigen, was ich in der Schule tatsäch-lich für das Leben – also für mein Leben als Journalist und Moderator – gelernt hat-te. Die Bilanz, Sie erahnen es, war vernich-tend: «Alles Wissen», schlussfolgerte ich, «das ich für meinen Job heute brauche, all dieses Wissen wurde mir an dieser Schule nicht vermittelt. All dieses Wissen musste ich mir im Laufe der Jahre selber an-eignen.» Und dann stellte ich noch die rhetorische Frage, was ein Schulsystem wert sei, das seinen Schülern nicht einmal in Grundzügen einen Staatskundeunter-

richt anbietet. Ich schaute in den Saal und erkannte plötzlich viele meiner ehema-ligen Lehrer im Publikum. Ihre Gesichter waren enttäuscht, zum Teil gar fassungslos. «Was», so schienen sie sich zu fragen, «soll diese Abrechnung?» Der Applaus nach meiner Darbietung war sehr ver-halten, und die Dankesworte des Ver-anstalters waren ein eher zweifelhaftes Kom-pliment: «Es war nicht uninteressant.»

Meine Idee, das Referatsthema eigen-mächtig abzuändern, war keine gute gewesen. Ich hätte mich viel besser an die Idee der veranstaltenden Organisation gehalten: Sie wollte nämlich an meinem Beispiel zeigen, dass es viele verschiedene Wege gibt, einen spannenden Beruf zu erlernen. Hätte ich mich mit dem Ver-anstalter vorgängig über Zielpublikum und Ziel-setzung des Themas unterhalten, hätte ich mich wohl für eine andere Rede entschieden.



Dieser Text ist ein Ausschnitt aus dem Buch «Reden wie ein Profi» von Patrick Rohr, das kürzlich in einer aktuali-sierten Version erschienen ist.