Michael Sudahl

Storys, Diskussionen & Verhandlungen: Kommunikation hat viele Formen

Geschichten schreibt das Leben. Täglich kommen wir in Situationen, die sich einfach nur erzählen lassen. Aus ihnen können wir lernen, wir können Sachverhalte verdeutlichen, sodass sie besser verstanden und länger erinnert werden. Geschichten funktionieren am Stammtisch, bei der Weihnachtsrede und in der PowerPoint-Präsentation. Aber auch bei Diskussionen und Verhandlungen lassen sich Geschichten gezielt einsetzen.

Frieder Gamm weiß zu jedem Sachverhalt eine Geschichte. Sie sprudeln geradezu aus ihm heraus. Der Verhandlungsexperte und Business-Speaker nutzt die Stories gezielt, um Verhandlungstechniken an Beispielen zu vermitteln. Beispielsweise der berühmte Boxkampf, der 1974 als „Rumble in the Jungle" in die Geschichte des Kampfsports einging. George Foreman, damaliger Schwergewichtsweltmeister, war bis dahin in 40 Kämpfen ungeschlagen. 37 davon hatte er mit k.o. vorzeitig für sich entschieden. So sollte es auch dem klaren Außenseiter Muhamad Ali ergehen, der zudem noch einige Jahre älter war als Foreman.

→ Zugang zu Inhalten durch spannende Geschichten

Vortragsredner Frieder Gamm benutzt diesen emotionalen Boxkampf, um seinen Zuhörern klarzumachen, dass auch ein Außenseiter wie Ali einen großen Sieg erringen kann. Wichtig sei vor allem die richtige Vorbereitung. Ali nämlich akklimatisierte sich mehrere Wochen vor dem Kampf in Zaire. Außerdem suchte er gezielt Kontakt zur Bevölkerung, die ihn im Vorfeld und während des Kampfes unterstützte. Der Rückhalt der Zuschauer wird heute als einer der wichtigsten Gründe für den Sieg Alis gewertet. Der Underdog muss außerdem viele Kämpfe Foremans analysiert und herausgefunden haben, wo die Schwächen des Favoriten liegen. Mit psychologischen Tricks, den richtigen Schlägen zur richtigen Zeit und mit einem langen Atem gelang es Ali den historischen Sieg zu erlangen.

„Mit Foreman gegen Ali lassen sich die wichtigsten Grundzüge der Verhandlungsführung verdeutlichen", sagt Gamm. In seinen Vorträgen macht er mit dem Publikum eine Videoanalyse, die jede Strategie, jedes körpersprachliche Signal unter die Lupe nimmt. Die überraschende Wendung, nämlich dass der vermeintlich Unterlegene später den Sieg davonträgt, ist Teil des Lernprozesses seiner Zuhörer und Seminarteilnehmer. „Und ich zeige an Beispielen wie diesen, was klassische Fehler sind", erläutert der Stuttgarter.

→ Der Held mit Schwäche und Konflikt

Auch in seinen Seminaren für große Mittelständler und Dax-Unternehmen, wenn weniger das Infotainment als harte Verhandlungsfakten an der Tagesordnung sind, verwendet Gamm bewusst Geschichten, um seine Inhalte zu transportieren. Ein immer wiederkehrendes Element: die kleine Paula. Sie ist acht Jahre und erlebt so manche Verhandlungsabenteuer mit ihrem Papa. Und je nachdem, welche Strategie sie anwendet und wie genervt oder erfreut der Vater ist, gewinnt sie leichter oder weniger leicht ihre Verhandlungen ums länger Aufbleiben oder die Süßigkeiten an der Supermarktkasse. So viel sei verraten: Der kleine Blondschopf gewinnt immer. „Keiner meiner Teilnehmer weiß, ob es Paula überhaupt gibt. Sie könnte ja auch eine Erfindung von mir sein", schmunzelt Gamm.

Das bestätigt Rhetoriktrainer Peter Flume, der schon einige Rhetorik-Standardwerke geschrieben hat. „Egal, ob erfunden oder authentisch. Wenn man sich hineinversetzen kann, funktionieren Geschichten", sagt der Nürtinger. Allerdings müssen verschiedene Kriterien erfüllt sein, damit Erzählungen ihre volle Wirkung erzielen. Bei Odysseus und Beowulf, bei Star Wars und Herr der Ringe: Die Heldenreise ist ein wichtiges Element. Der Hauptdarsteller macht sich auf eine physische Reise; um eine Aufgabe zu erfüllen. In den großen Epen soll er eine Stadt, sein Land oder gar die Menschheit vor dem Untergang retten. Dabei macht er eine persönliche Entwicklung durch. Viele Romane arbeiten mit Jugendlichen als Helden, die mit der Charakterreife auch die Schwelle vom Jungen zum Mann überschreiten. „Da-

bei muss es einen echten Konflikt geben, also der Held muss sich beispielsweise zwischen seiner Liebe und der Aufgabe entscheiden", sagt Flume. Es gibt Nebenbuhler, Feinde, Konkurrenten und oft auch wahre Freundschaft.

→ Einfache Metaphern sorgen für Kopfkino und Struktur

Wer es kürzer mag, kann auf die klassische Parabel als Lehrstück zurückgreifen. Aus ihr lässt sich eine klare Handlungsanweisung ableiten, die Interpretation liefert der Redner dann idealerweise gleich mit. Beispiele sind die Schiffsreise und die Fußball-Parabel. „Die Schiffsreise ist eine klassische Möglichkeit, um die Mannschaft einzuschwören", sagt Flume. Zunächst startet das Schiff mit der Besatzung, das ist die Belegschaft. Dann gerät das Gefährt in stürmische Gewässer, das können Turbulenzen am Markt sein. Mit geballter Kraft und persönlichem Einsatz kann das Schiff aber wieder auf den richtigen Kurs gebracht werden und einen sicheren Hafen ansteuern. Das Ziel, der sichere Hafen, könnte die Marktführerschaft sein oder entsprechende Wettbewerbsvorteile. Gerade in Vorträgen, die eher auf Kürze setzen, kommen Parabeln gut an, als gliederndes und schmückendes Element.

Ähnlich bei der Fußballer-Parabel. Auch hier möchte der Vortragende seine Belegschaft zu Höchstleistungen anspornen. Jeder Mann zählt und muss mit auf den Platz. Dann fällt das erste Tor für den Gegner, das Personal muss versuchen, weitere Treffer des Wettbewerbs abzuwehren. Der Ausgleich kann noch gelingen und nach der Halbzeit ist sogar noch ein Sieg drin.

→ Der Schlüssel sind starke, aber authentische Gefühle

Je stärker sich der Zuhörer mit dem Helden identifiziert, desto mehr Emotionen kommen ins Spiel. „Und Emotionen sind bei der Neurolingiustischen Programmierung (NLP) der Anker, der Gelerntes in unseren Köpfen festhält", weiß Frieder Gamm. Ankern ist einer der zentralen Bereiche aus der NLP. Das Grundprinzip: Ein starkes Gefühl, egal ob positiv oder negativ, wird – wenn es am intensivsten ist – mit einer Bewegung verknüpft. Das geankerte Gefühl lässt sich jetzt durch die Bewegung wieder herbeiführen. Genauso ist es beim Geschichtenerzählen. Wer sein Publikum emotional mitreißt, der kann ihnen Botschaften mitgeben, die gut verinnerlicht werden und lange präsent bleiben. „Mit einer persönlichen Anekdote macht man sich sympathisch und bekommt Zugang zum Gegenüber. Die Geschichte ist eine Art Türöffner oder Schlüssel zu den Menschen", erläutert Verhandlungsexperte Gamm. Außerdem vereinfachen gute Storys Sachverhalte. Ähnlich wie manches anhand eines Beispiels besser verstanden wird, als in der grauen Theorie. Die Geschichte muss vor allem authentisch klingen.

Um nachhaltigen Eindruck zu erzielen, setzt Rhetoriktrainer Peter Flume das Unternehmenstheater als Mittel ein. „Die Mitarbeiter sollen dabei die guten Geschichten selbst erzählen. Im Unternehmenstheater bringen wir die Storys auf die Bühne, sodass alle etwas davon haben", erzählt Flume. Seine Seminarteilnehmer bekommen beim Mitarbeitertheater die Aufgabe, eine kleine Geschichte mit Heldenreise und Abenteuer in sieben Minuten zu inszenieren. Das Schöne dabei: Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt.

→ Die Theaterrolle bringt Distanz

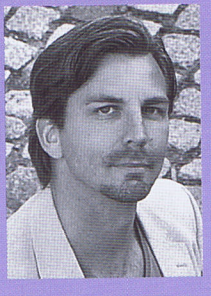
„Ich hatte mal eine Gruppe, die hat sich als Hamburger in einem Restaurant im Weltraum gezeigt", lacht Flume. Verfremdung und der Bezug zur Arbeitswelt sind die Mittel, mit denen das Unternehmenstheater Veränderungsprozesse unterstützt. Nach der Vorführung werden Kernthemen im Dialog zwischen Trainer und Gruppe gemeinsam herausgearbeitet. „Die Schauspielerei ist gut, um vorhandene Strukturen vor Augen zu führen und aufzubrechen", erläutert der Rhetorik-Experte und ergänzt: „Unternehmenstheater ist Brainstorming auf der Bühne". Schöner Nebeneffekt: Was in der Gruppe bereits vorhanden ist, wird aus dem Unbewussten heraus sichtbar gemacht. Dann kann es im Team diskutiert, abgelehnt oder zum Konsens gemacht werden.

Wer sich schwertut, eine Handlung zu erfinden, dem gibt Rhetoriktrainer Flume einen Praxistipp auf den Weg. „Eine gute Kreativtechnik ist es, ein weißes Blatt zu nehmen und dieses mindestens fünf Minuten am Stück mit irgendetwas zu beschreiben." Alles, was gerade im Kopf herumgeht, darf aufs Blatt. Innerhalb dieser Zeit darf der Stift nicht abgesetzt werden. Sinn, Reihenfolge und Rechtschreibung sind erst einmal egal, wichtig ist, dass der Schreibfluss nicht abbricht. Ist der Griffel im Anschluss weggelegt, können Veränderungen, Korrekturen und anderes eingearbeitet und die Geschichte in Form gebracht werden.

→ Eckpunkte für die perfekte Story

Ist die richtige Geschichte einmal gefunden, muss sie nur noch passend rübergebracht werden. „Dass die Story emotional und aufwühlend ist, muss auch sichtbar werden", sagt Flume und gibt als Tipp, sich vorzustellen, man würde einem Kind die Geschichte vorlesen. Nur wenn der Vortrag spannend gestaltet ist, die Pausen sitzen und Betonung, Gesten wie Emphase stimmen, reißt der Sprecher sein Publikum mit. Dazu gehört auch, die Beispiele mit Details auszuschmücken. „Wer von einem kleinen Mädchen namens Paula erzählt, sollte auch berichten, wie sie mit dem Füßchen stampft und mit der Puppe wedelt, wenn sie sauer ist", gibt Flume ein Beispiel, „dann entsteht ein Bild im Kopf."

→ Der Autor



Michael Sudahl ist Wirtschaftsjournalist. Nach einer Bankausbildung war er fast zehn Jahre als Redaktionsleiter bei zwei regionalen Wirtschaftstiteln beschäftigt. Als freier Journalist lebt und arbeitet der 40-Jährige heute in Stuttgart.

✉ *sudahl@wissensmanagement.net*