

## Liebe Klubmitglieder!

Die Zeit ist schnell vergangen. Das Jahr 2011 neigt sich dem Ende zu. Es gab viele Ereignisse in unserem Klub. Der Höhepunkt des Jahres war jedoch sicherlich die Gründung eines weiteren Klubs: **die Rednermanufaktur**. Redebegeisterte werden in feinsten Handarbeit mit Liebe, Zuwendung und höchster Präzision zu guten Rednern geformt. Vielen Dank an Götz Müller, der das Projekt der Klubgründung mit seinem Team erfolgreich unter großem zeitlichem Einsatz, mit viel Engagement und Herzblut gemeistert hat.

Die Zeit ist auch sonst ein Thema. Wir treffen uns zweimal im Monat. Jedes Mitglied kann gemäß seiner zeitlichen Möglichkeiten sein Lerntempo selbst bestimmen. Manche sind immer mit von der Partie, andere nur alle vier Wochen zum späten Termin oder es ist durchaus auch möglich, dass man für ein paar Wochen aussetzt, wenn man beruflich sehr eingespannt ist.

Der Start ins Neue Jahr dient oft dazu, sich gute Vorsätze vorzunehmen. Die meisten dieser Vorsätze sind jedoch bereits nach wenigen Wochen wieder in Vergessenheit geraten. Vielleicht sollte man sich nur auf eine einzige Sache fokussieren, nämlich: seine Zeit für die wenigen Menschen und Dinge zu verwenden, die einem wirklich wichtig sind!

In diesem Sinne möchte ich gerne mit einem Zitat von Seneca schließen: „Alles ist fremdes Gut, nur die Zeit ist unser Eigen.“

Ich möchte mit Euch anstoßen und wünsche Euch allen ein gesundes, erfülltes, zufriedenes und erfolgreiches 2012 mit viel Zeit für das Wesentliche!



Herzlichst, Eure

*Carina Oestrich*



## HUMOR

### Mit Humor zum besseren Reden

von Hans Spinar

Und bist du nicht willig, so br... .

Samstag, 10. Dezember 2011, 14:11 Uhr.

Ein ruhiger, gemütlicher, erholsamer Nachmittag. Ich liege auf der Couch und lese.

Plötzlich klingelt das Handy. Ich gehe ran ... .

„Hallo Hans, ich bin's Claudia. Wie geht es Dir?“

„Danke mir geht es gut, zumindest bis vor 10 Sekunden, bevor das Handy klingelte.“

Ich habe ein schlechtes Gewissen, weil mein Beitrag zum Thema „Humor“ für „Die Sprechzeit!“ immer noch nicht fertig war. Per Mail hatte ich zum 2. Mal um zeitlichen Aufschub gebeten. Aber da war nicht irgendjemand am Handy, nein, es war Claudia, ein Kraftwerk voller Überzeugungsenergie aus regenerativen Quellen! Da ist jeder Widerstand zwecklos!

Ich hatte ein riesiges Problem. Ich sollte über eine meiner Fähigkeiten schreiben, um die mich viele beneiden, ich aber weder wusste, woher sie kommt, wie sie sich entwickelt oder gar, wie und wann sie am effektivsten eingesetzt wird: mein „trockener“ Humor.

Also machte ich mich noch am selben Abend an das Thema ran und habe gestöbert. Im Internet, in Büchern, in Toastmasters Unterlagen, Kalendersprüchen und in meiner eigenen Vergangenheit mit all ihren Bereichen.

Hier meine Bemühungen, das Ergebnis meiner Recherche in eine schriftliche Form zu gießen. Zunächst ein Versuch, aus den gefundenen Definitionen für Humor, die für mich passende zu finden. In die engere Wahl kamen: „Humor ist, wenn man trotzdem lacht“, „Humor ist stets so gut wie der Ernst, der dahinter steckt“ und „Humor ist die Kunst, über sich selbst lachen zu können“. Ich entschied mich für eine Mischung aus diesen Dreien. Ich denke, über eine Sache oder Situation sollte nur lachen, wer bereit und fähig ist, diese aus einem neuen Blickwinkel oder aus einer anderen Distanz zu sehen, den Kern aber weiterhin ernsthaft zu betrachten. Auch sollte diese Person über eigene Unzulänglichkeiten lachen können. Aber wozu Humor und warum sollen wir über etwas lachen?

### Lachen ist gesund

Betrachten wir als erstes die Atmung. Beim kräftigen Lachen erfolgt das Ausatmen durch mehrmalige kräftige hintereinander folgende Luftstöße bis zur völligen Ausatmung. Darauf folgt ein tiefes, beschleunigtes und kontinuierliches Einatmen. Dadurch erfährt der Körper durch die Lunge eine 3-4 Mal höhere Sauerstoffversorgung als normal.

Auch unsere Muskulatur ist beim Lachen aktiv. Allein in der Gesichtsregion werden 17 Muskeln beansprucht, der gesamte Körper beteiligt sich mit ca. 80 Muskeln. Wer sich schon mal den Bauch halten musste vor Lachen, weiß Bescheid. Der Puls steigt und die Durchblutung wird angeregt. Das Herz-Kreislaufsystem wird gestärkt. Unser Körper wirkt locker und entspannt. Vor diesem Hintergrund kann man Lachen als Sieg des Körpers über den dominierenden Verstand sehen. Unsere Körpersprache signalisiert somit Sympathie und gegenseitiges Einverständnis anderen gegenüber. Dies fördert menschliches Miteinander unter gleichberechtigten Partnern.



## Lachen verbindet

Nun liegt es an uns, diese Steilvorlage unseres Körpers zu erkennen und sie durch persönliche Fähigkeiten zu einer Basis guter, ja hervorragender Rhetorik auszubauen. Durch gutes Beobachten, aktives Zuhören und exzellentes Geschichten Erzählen schaffen wir die Verbindung von positiver Körpersprache und zunächst humorvolle Kommunikation. Ein kleiner Abstecher ins Tierreich soll das verdeutlichen. Beobachten wie ein Adler, der im Stande ist, jederzeit den Blickwinkel und die Distanz zu verändern. Schlau wie ein Fuchs, der seine Strategie ständig anpassen kann. Stark wie ein Tiger, der kraftvoll angreifen kann. Flink wie ein Wiesel, das sich schnell entfernen kann. Beweglich wie ein Hase, der unberechenbare Haken schlagen kann. Und flexibel wie ein Erdhörnchen, das blitzschnell abtauchen und aus sicherer Lage beobachten kann. Aus dieser Situation heraus, in der Stress auf ein erträgliches Maß reduziert wurde und unser Lampenfieber einigermaßen erträglich ist, können wir zu einer positiven Grundeinstellung kommen. Nun können wir entspannt und locker auftreten, denn wir haben uns von selbst gesetzten Grenzen befreit. Dadurch erhalten wir Freiheiten in der Wahrnehmung unserer Umwelt, beim Sortieren und in der Formulierung unserer Gedanken. Es gelingt uns jetzt entsprechende Signale an die Zuhörer zu senden. Und umgekehrt Signale von den Zuhörern aufzunehmen, diese mit Mimik, Gestik oder verbal unter Einsatz von Gags, Pointen oder Witzen zu erwidern. Unsere Sprache wird lebendiger. Wir spielen mit unserer Stimme, Sprechgeschwindigkeit, Tonlage und Lautstärke. Wir setzen Betonungen ein, experimentieren mit Dialekt und vor allem: ----- wir arbeiten mit Pausen. Als Folge, und hier schließt sich der Kreis, synchronisiert sich unsere Körpersprache mit unserer inneren Einstellung und unseren verbalen Äußerungen. Unsere Haltung, Gestik, Mimik sowie unsere Bewegungen passen sich der jeweiligen Situation an. Unser Blickkontakt wird zur stärksten Waffe, und das „Spiegeln“ zum Sahnehäubchen humorvoller Kommunikation. Was hat das bisher beschriebene für uns Toastmasters zu bedeuten? Der wohl dosierte Einsatz von Humor ist meiner Meinung nach die Grundlage für die weitere Entwicklung von guter und erfolgreicher Kommunikation sowie von Redetechniken. Denn wir lernen flexibel, spontan und dynamisch mit Situationen umzugehen. Wir können schnell zwischen Aktion und Reaktion wechseln. Ebenso macht es uns Mut, Situationen zu entschärfen, zu deeskalieren und andere Ansichten und Meinungen zu überdenken. Das richtige Maß an Humor öffnet Türen und Herzen, baut Brücken, kann Menschen begeistern und verbinden.

## Humor und seine Grenzen

Ob Humor erfolgreich eingesetzt werden kann oder darf, hängt von mehreren Faktoren ab. Handelt es sich um eine Rede zu Information, Motivation oder Inspiration im geschäftlichen Bereich? Welches Publikum habe ich als Redner? In welcher Hierarchie stehe ich als Redner zu meinen Zuhörern? Hier muss genau geprüft werden, um unerwünschte Reaktionen zu vermeiden. Auch im privaten oder gesellschaftlichen Bereich ist die jeweilige Situation zu respektieren. Wo und wie kann ich den Humor einsetzen und die Grenzen testen? Ich denke beim Smalltalk und bei der Schlagfertigkeit sowie bei Stegreifreden haben wir gute Möglichkeiten unsere Fähigkeit im Umgang mit Humor zu schulen. Hier begeben sich auch gerne mal auf eine „Geländefahrt“, „Achterbahn“ oder „Geisterbahn“, nur Mut! Durch rhetorische Fragen, Wiederholungen, Widersprüche oder als „Fallensteller“ lässt sich das ganz gut üben. Was ist beim Einsatz von Humor unbedingt zu beachten? Nur ehrliches Lachen oder Lächeln, kein Grinsen, kein Auslachen. Kein Opfer für meine Gags. Die anderen müssen sich in meiner Anwesenheit und durch meinen Humor wohlfühlen.

## Warum ist es so schwierig mit Humor zu arbeiten?

Wir leben in einer Gesellschaft, in der Erfolg nur noch in Zahlen, Daten und Fakten gemessen wird. Ständiger Zeitdruck zwischen Terminen zwingt uns in ein Hamsterrad, aus dem es kaum ein Entrinnen gibt. Das erzeugt Stress, den wir nicht kompensieren können, da uns die Zeit fehlt. Humor wird nur noch als Handelsware angeboten und konsumiert. Somit fehlen uns das Verständnis für Humor und der Mut, selbst mit ihm zu arbeiten.

Ein Weg aus der Sackgasse ist das Handbuch für humorvolle Reden.



## KLUBGRÜNDUNG REDNERMANUFAKTUR

### Der Weg zum dritten Toastmasters Klub in Stuttgart

von Götz Müller

Seit Beginn 2009 haben die Mitgliederzahlen des Verdi Rhetorik Klubs Stuttgart eine erfreuliche Entwicklung genommen. Bezogen auf das Frühjahr 2009 hatte sich die Mitgliederzahl innerhalb von zwei Jahren nahezu verdoppelt (von 26/28 Ende März/Juni 2009 auf 51/56 Ende März/Juni 2011). Dabei hatte speziell am Jahresanfang 2011 der Zuwachs schon fast beängstigende Dimensionen angenommen. Dadurch war absehbar, dass der Klub seinem grundlegenden Zweck - den Mitglieder eine Plattform zur Weiterentwicklung ihrer öffentlichen Redefähigkeiten zu geben - über kurz oder lang nicht mehr gerecht werden könnte. Deshalb hat der Vorstand des Klubs im Februar beschlossen, die Gründung eines weiteren Klubs in Stuttgart zu initiieren. Dazu wurde am 7.2.2011 das sogenannte Formular #1 an Toastmasters International (TI) gefaxt und damit der Prozess gestartet.

Bereits zwei Tage später wurde der Klub in Gründung auf der TI-Website gelistet und eine Woche später am 14.2.2011 traf das Klub-Starter-Kit ein. Damit konnten ab dem 21.2.2011 alle Neumitglieder gefragt werden, ob sie bereit wären, in den neuen Klub zu wechseln, sobald die notwendige Zahl von 20 Mitgliedern erreicht ist. Mit dieser Vorgehensweise konnte den Neumitgliedern bereits vom ersten Besuch an vorgeführt werden, wie Toastmasters funktioniert, da sie sofort einen dynamischen Klub mit dessen lebendigen Treffen kennen lernten.

Über die nächsten Monate ergaben sich folgende Mitglieder für den neuen Klub

Ende Februar 2011: 3

Ende März 2011: 8

Ende April 2011: 10

Ende Mai 2011: 11

Ende Juni 2011: 13

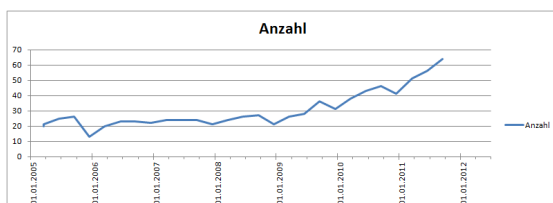
Ende Juli 2011: 17

Ende August 2011: 19

Ende September 2011: 14 (unter Berücksichtigung der Nichtverlängerungen von Neumitgliedern)

Ende Oktober 2011: 19

Die Entwicklung der Mitgliederzahlen des Verdi Rhetorikklubs seit der Gründung sowie der starke Zuwachs seit 2009 ist deutlich erkennbar.





## Die Gründung

Anfang September war zwar die zur Klubgründung notwendige Mitgliederzahl 20 erreicht, es war jedoch absehbar, dass auch einige der Neumitglieder aus Zeitgründen nicht Mitglied bleiben würden. Deshalb verzögerte sich die Klubgründung bis in den November. Durch den Wechsel einiger Altmitglieder in den neuen Klub (auch in den Vorstand) und eine erfreuliche hohe Zahl von Neumitgliedern im November konnte der neue Klub nach der Gründungsversammlung am 21.11.2011 mit 25 Mitglieder am 22.11.2011 bei TI angemeldet werden. Der Verdi Rhetorikklub hat trotzdem noch die gesunde Zahl von 33 Mitgliedern (wovon drei Doppelmitglieder in beiden Klubs sind und ihre Erfahrung in die Vorstandsarbeit einbringen).

Zur Namensgebung für den neuen Klub wurden einerseits die Namen von deutschsprachigen Klubs in Deutschland als Basis verwendet und andererseits ein kleiner Ideen-Wettbewerb unter den Mitglieder ausgelobt. Die eingegangenen Vorschläge wurden von der Jury aus Vorstandsmitgliedern bewertet und den Gründungsmitgliedern zur Abstimmung vorgelegt. Bei der Abstimmung wurde der Name Rednermanufaktur Stuttgart mit großer Mehrheit ausgewählt.

Nach der Übersendung der kompletten Gründungsunterlagen (Mitgliederliste, Vorstandsbesetzung, Satzung und Statuten) an TI am 22.11.2011 wurde der Empfang schon am nächsten Tag bestätigt. Bereits am 28.11.2011 wurde der neue Klub auf den ersten Status-Webseiten von TI aufgeführt und seit dem 29.11.2011 ist die Rednermanufaktur Stuttgart in der offiziellen Klubliste von TI enthalten und damit ebenfalls für Interessenten sichtbar.

## Zum Stand der Lokationssuche

Da die bestehenden Räumlichkeiten im Gewerkschaftshaus in Stuttgart nicht auf Dauer für zwei Klubs genutzt werden können, hatte sich schon im Frühjahr ein kleines Team aus erfahrenen Toastmasters gebildet, um eine neue Lokation zu finden. Zwar ist diese noch nicht endgültig ausgewählt, aber es zeichnen sich einige sehr gute Möglichkeiten ab. Beginnend im Januar 2012 werden die beiden Klubs sich zwar noch in der gleichen Lokation treffen, aber getrennte Treffen abhalten, um den Mitgliedern auch über die reinen Reden hinaus die Möglichkeit zu geben, z. B. durch die Moderation eines Treffens und die Übernahme von Vorstandsämtern sich persönlich weiterzuentwickeln.

Um mögliche Lokationen möglichst kostengünstig bzw. kostenfrei nutzen zu können, hat der Vorstand mit anderen Klubs Kontakt aufgenommen und prüft derzeit die Gründung eines eingetragenen Vereins.

Um die Planung der Klubtreffen zu vereinfachen, wird die Gelegenheit der Neugründung genutzt und die Verwaltung mittels der webbasierten Plattform EasySpeak aufgesetzt. Diese Plattform wird schon von vielen Toastmaster Klubs in Europa genutzt, steht kostenfrei zur Verfügung und ist ganz spezifisch für die Bedürfnisse von Toastmasters ausgerichtet. Sie erlaubt z. B. die Anmeldung der Redewünsche der Mitglieder, deren Teilnahmebestätigung und die automatische Generierung des Programms der Treffen.





## Was hat zum Erfolg der schnellen Klubgründung beigetragen?

Durch Befragung der Gäste und Interessenten bei den Klubtreffen wurde deutlich, dass die größte Zahl durch das Internet auf Toastmasters in Stuttgart aufmerksam wurde. Dieser Effekt verstärkte sich deutlich durch den neuen Webauftritt seit Ende Februar 2011, der das Suchmaschinen-Ranking positiv beeinflusst hat. Eine weitere Quelle war und ist das Bildungsprogramm von Verdi, in dem der Klub vertreten ist. Seit dem Sommer haben auch mehrere Besuche von Journalisten lokaler Zeitungen und die folgenden Artikel die Sichtbarkeit von Toastmasters in der Öffentlichkeit verstärkt. Dazu haben auch die zwei Outdoor-Treffen auf dem Birkenkopf beigetragen. Weitere positive Effekte haben sich durch den Facebook-Auftritt des Verdi Rhetorikklubs auf einer eigenen Fan-Seite ergeben.

## Fazit

Der Weg einer Klubgründung durch Spaltung eines bestehenden Klub hat mit Sicherheit den Prozess beschleunigt, da den Gästen und Interessenten vom ersten Tag an das richtige Toastmasters-Gefühl gegeben werden konnte und damit der Anreiz wiederzukommen sehr hoch war. Die Unterstützung durch erfahrene Mitglieder des bestehenden Klubs war sehr wertvoll und hat es erlaubt, den Klub in bestehenden Strukturen aufzubauen. Die konsequente Pressearbeit hat verstärkt zur Sichtbarkeit von Toastmasters in Stuttgart beigetragen und wird zukünftig noch weitere Mitglieder anziehen.

---

## TOASTMASTERS VERBINDET ODER DAS SALZ IN DER SUPPE

### Toastmasters Couple

von Daniela Schlichter

Was ist effektiver, die Eigeninitiative oder die Inspiration durch jemand anderen?

Das mag von Person zu Person unterschiedlich sein. Der eine liest ein Buch in dem eine Empfehlung steht, einem Toastmastertreffen beizuwohnen, der andere lässt sich inspirieren und mitreißen von der Begeisterung eines vertrauten Menschen.

So hatte ich es erlebt. Mein Freund war beruflich einige Monate in Atlanta. Abends nach der Arbeit empfahl ihm ein Kollege an einem Toastmastertreffen teilzunehmen. Er war so begeistert von diesem Treffen, dass er diese Begeisterung mit nach Deutschland brachte.

Ich beobachtete, wie ihm die Idee von Toastmasters den unermüdlichen Ansporn gab, einen Klub in Regensburg zu gründen.

Jetzt, da wir in Stuttgart einen weiteren Klub gegründet haben, weiß ich, wie groß so eine Aufgabe ist. Uns stehen alle Mittel zur Verfügung, z. B. die große Anzahl der Mitglieder, die langjährige Erfahrung einiger Mitglieder und ein gut funktionierendes Netzwerk. All das hat er in Regensburg alleine aufgebaut.

Was für eine Begeisterung steckt in dieser Sache Toastmaster nur, dachte ich mir. Seine Begeisterung hat mich so sehr inspiriert, dass auch ich mich damals auf die Suche nach einem Toastmasters Klub gemacht habe.



Heute weiß ich, dass Toastmaster davon lebt, andere Menschen zu inspirieren, Begeisterung an Menschen weiterzugeben bringt neue Mitglieder, Leute die oft doch so unterschiedlich sind, haben etwas gemeinsam, nämlich sie alle haben ein gleiches Ziel und zwar ein guter Redner zu werden. Und genau diese Leidenschaft weiterzutragen, das macht die Toastmaster Klubs größer und bunter!

Es ist auf jeden Fall eine spannende Sache in einer Partnerschaft die gleiche Leidenschaft Toastmasters zu haben und meiner Meinung nach ist es noch viel spannender, wenn die Partner in unterschiedlichen Klubs sind. Es gibt einen gegenseitigen Ansporn, z. B. "Die wievielte Rede hältst Du?", "Was für ein Thema hast Du gewählt?" bis hin zu "Darf ich Dir probeweise die Rede vortragen?". Es ist Gesprächsinhalt, Unterstützung und Inspiration.

Ideen können gemeinsam wachsen und dann individuell im eigenen Club präsentiert werden. Es gibt nochmals die Möglichkeit für ein individuelles Feedback von einem vertrauten Menschen und bleiben, immer wieder weiterzumachen und an gemeinsame Gespräche und Vergleiche kann wachsen. genießen. Die Konkurrenz untereinander sollte einer Beziehung ist hier ein gesundes Mittelmaß sollte nicht die Beziehung bestimmen. Schade anderes Thema mehr als Toastmasters gibt.

Meiner Erfahrung nach kann es Toastmasters gekommen, wäre angespornt und inspiriert. Er kennt vor einer Rede aufgeregt bin, er über einen erfolgreichen kennt! Daher kann die einer Beziehung das sein, was für



eine spannende Sache sein. Ich wäre nie zu den mein Partner nicht dort gewesen. Er hat mich die Toastmasters und versteht mich, wenn ich fragt danach wie es war und teilt meine Freude Toastmasters Abend, eben weil er es auch gemeinsame Begeisterung für Toastmasters in andere das Salz in der Suppe ist.

Auf jeden Fall ist es eine tolle Sache, die Begeisterung von Toastmasters auch privat mit jemandem zu teilen. Vielleicht könnt ihr ja auch jemanden inspirieren, euren Partner oder eure Partnerin, euren Bruder oder eure Tochter ... . Ihr wärt nicht die ersten!



## FEEDBACK

### „Lotse“ in Führungs- und Kommunikationssituationen

von Michael Kohlhaas

#### Feedback ist lebenswichtig

„Feedback ist die Bekanntgabe einer Wahrnehmung oder die Beurteilung von etwas, die wiederum zur Veränderung bzw. Verbesserung dieser Sache genutzt werden kann“, so die einfache Begriffsdefinition aus dem online-Wiktionary.

Es liest sich so einfach, so nebensächlich, so belanglos und so verzichtbar.

Aber ist Lernen und persönliche Entwicklung ohne Feedback überhaupt denkbar? Betrachten Sie einmal ganz einfache Feedback- oder Rückmeldesysteme aus dem täglichen Leben. Jeder der mit dem PC arbeitet kennt das. Sie stoßen einen längeren Verarbeitungsprozess an, sagen wir die Installation einer Software, ein umfangreicher Download oder ähnliches. Nicht ein einziges, einigermaßen gutes Installationsprogramm kommt ohne Feedback, ohne Rückmeldung aus. Es gibt vielerlei Formen, von der sich drehenden Eieruhr, über eine Fortschrittsmeldung in einfachen Prozentzahlen bis hin zu graphischen Darstellungen eines zunehmenden Balkens, der quasi wie ein Füllstandsanzeiger den Prozessfortschritt anzeigt.

Haben Sie schon einmal erlebt, wie es sich anfühlt, wenn diese kleine Meldung nicht mehr erscheint? Wenn sich das Programm „aufgehängt“ hat? Ich selbst werde dann immer unruhig, beschimpfe im Wechsel den PC und das Programm, fühle mich unsicher und hilflos bis hin zu Depression und Weinkrämpfen. Gut, Menschen die mich kennen wissen, dass ich gelegentlich zu Übertreibungen neige.

Aber im Ernst: ohne diese kleinen Rückmeldungen des Systems, wäre die dauernde Ungewissheit über die Frage, ob der Prozess überhaupt ausgeführt wird und wenn ja, wie der aktuelle Status ist, mental kaum zu ertragen. Stress pur.

Schauen Sie sich auch einmal in Ihrem Alltag um: überall gibt es Kontrollleuchten und -anzeigen, Regler und Fühler, deren einzige Aufgabe es ist ja genau Ihnen Rückmeldung zu geben.

Ist vor diesem Hintergrund das schwäbische Feedback „Id gmegegret isch g'lobt g'nue“ wirklich hilfreich?

#### Feedback hat tatsächlich eine Lotsenfunktion.

Feedback gibt die von außen kommende Meldung eines Status Quo, einer Ortsbestimmung, ohne die eine Entwicklung schwer denkbar ist. Die Verantwortung der Annahme und Umsetzung des Feedbacks liegt aber immer beim Feedbacknehmer. Feedback kann also zum Lernen genutzt werden, muss es aber nicht. Die Entscheidung liegt einzig beim Feedbacknehmer. Genau wie auf dem Schiff: der Lotse analysiert und berät mit seiner Fachkenntnis. Die letzte Entscheidung bleibt jedoch beim Kapitän.

Um die Umsetzungswahrscheinlichkeit, das heißt die „Verbesserung der Sache“ und damit letztlich das Lernen beim Feedbacknehmer zu ermöglichen, sollte der Feedbackgeber einige Regeln beachten. Dies gilt sowohl für das Feedback in der Kommunikation zum Beispiel bei uns Toastmasters, als auch generell bei der Führung von Mitarbeitern.





## Feedback richtig geben: Die fünf wichtigsten Regeln

### Zeitnah Feedback geben

Oft reicht die Mitteilung einer kleinen Beobachtung völlig aus, um einem Mitarbeiter oder Kollegen etwas Wichtiges über ihn selbst mitzuteilen und ihn nachdenklich zu machen. Machen Sie es sich deshalb zur Gewohnheit, jede Form der Zusammenarbeit mit dem Angebot eines Feedbacks abzuschließen, sei es ein Team-Meeting, eine Kundenpräsentation oder ein Mitarbeitergespräch. Zumeist ist es ganz einfach, ein schnelles Feedback vorab zu vereinbaren.

Beispiel: „Herr Schmitz, ich wünsche Ihnen viel Erfolg für die Präsentation. Wenn Sie mögen, gebe ich Ihnen später in der Pause gerne eine kurze Rückmeldung dazu.“

Schwierige Kritikpunkte offen anzusprechen gestaltet sich dann deutlich einfacher, wenn Sie von Ihren konkreten Beobachtungen ausgehen und entsprechend formulieren. Denn dann wird dem Angesprochenen klar, dass nicht seine Person zur Diskussion steht, sondern nur ein bestimmtes Verhalten und dessen Wirkungsweise auf andere.

Verhaltenskritik anzunehmen und an Verbesserungen zu arbeiten fällt bei Weitem leichter, als pauschale Be- und Verurteilungen zu akzeptieren.

### Feedback motivierend formulieren

Wirkungsvolles Feedback basiert auf der SVW-Formel und besteht aus drei Teilaussagen: Situation – Verhalten – Wirkung auf mich bzw. auf andere.

Beschreiben Sie kurz die Situation, auf die Sie sich beziehen. Je kürzer diese zurückliegt, desto besser, weil der Feedbacknehmer dann auch noch frische Erinnerungen hat. Feedback, das sich z. B. auf eine Präsentation bezieht, die ein halbes Jahr zurückliegt, wird im besten Fall wirkungslos verpuffen. Beschreiben Sie das beobachtete/ beobachtbare Verhalten ohne Wertung und nachvollziehbar für Ihr Gegenüber. Denn nur wenn der Feedbacknehmer das ehrliche Gefühl „Ich erfahre Wertschätzung“ hat, entsteht in ihm die Bereitschaft, sich auf die Rückmeldung einzulassen.

Beispiel: Bewertend sind Aussagen wie: „Das war gut“, „Das war schlecht“, „Das war überheblich“ und ähnliche. Solche Aussagen erzeugen eine innere Abwehrhaltung, die tendenziell umso heftiger ausfällt, je unspezifischer sie formuliert sind. Überdies bieten pauschale, unspezifische Äußerungen keinerlei Anhaltspunkt für eine Bestärkung oder Verbesserung der Verhaltensweisen: „Welches Verhalten genau war gut, was soll ich konkret beibehalten oder ändern?“ Beschreibend wird daraus: „Bei der Präsentation hatten Sie an dieser Stelle die linke Hand in der Hosentasche und die rechte Hand in der Hüfte abgestützt“. Oder im Rahmen einer Projektsitzung: „Herr Meier, mir ist bei der gestrigen Teamsitzung aufgefallen, dass Sie Frau Schulze dreimal ins Wort gefallen sind, ohne dass sie anschließend Gelegenheit hatte, ihre Gedanken fortzuführen.“

Melden Sie die Wirkung des geschilderten Verhaltens, ggfs. das persönliche Gefühl zurück, das in Ihnen bei dem geschilderten Verhalten entstanden ist, bzw. Sie gegebenenfalls bei anderen beobachtet haben. Vermeiden Sie dabei bewertende „Du-Botschaften“, sondern nutzen Sie „Ich-Botschaften“.

Beispiel: NICHT: „Bei der Präsentation hatten Sie an dieser Stelle die linke Hand in der Hosentasche und die rechte Hand in der der Hüfte abgestützt. Das war arrogant.“

SONDERN: „Bei der Präsentation hatten Sie an dieser Stelle die linke Hand in der Hosentasche und die rechte Hand in der der Hüfte abgestützt. Das wirkte auf mich schulmeisterlich und ich spürte eine innere Abwehrhaltung, obwohl mich Ihr Gedanke durchaus angesprochen hat.“



NICHT: „Herr Meier, bei der gestrigen Teamsitzung waren Sie sehr herrschsüchtig.“

SONDERN: „Herr Meier, mir ist bei der gestrigen Teamsitzung aufgefallen, dass Sie Frau Schulze dreimal ins Wort gefallen sind, ohne dass sie anschließend Gelegenheit hatte, ihren Gedanken fortzuführen. Danach hat sie sich nicht mehr an der Diskussion beteiligt, obwohl sie über hervorragende Sachkenntnisse in der besprochenen Thematik verfügt.“

Anmerkung: In manchen Ratgebern wird empfohlen, das SVW-Feedback um Vorschläge zu ergänzen, wie sich der Feedbackgeber eine Veränderung des Ist-Zustandes vorstellt („Mir wäre es lieber, wenn...“, „Ich würde mir von Ihnen wünschen, dass...“).

Ich persönlich halte dies insofern für problematisch, weil es den Feedbacknehmer im Grunde entmündigt. Der Feedbackgeber signalisiert damit, dass er im Besitz der Wahrheit ist, die es nur anzunehmen gilt und alles wird gut. Im Grunde aber kann es dem Feedbacknehmer gleichgültig sein, was „Ihnen lieber“ ist oder „Sie es sich wünschen würden“.

Es geht darum, dem Feedbacknehmer eine Perspektive anzubieten. Er hat die Gelegenheit zur Reflektion und dann die Wahl, das eigene Verhalten beizubehalten oder entsprechend zu korrigieren. Diese Wahl schließt die Verantwortung für die vom Feedbackgeber geschilderten möglichen Interpretationen des Verhaltens des Feedbacknehmers ein.

Wenn also der Feedbacknehmer – um das obige Beispiel aufzunehmen - gegenüber Frau Schulze herrisch und dominant auftreten wollte, dann hat er offensichtlich alles richtig gemacht.

## **Blieben Sie fokussiert**

Überfordern Sie den Feedbacknehmer nicht, indem Sie zu viele Punkte ansprechen. Konzentrieren Sie sich in Ihrem Feedback auf zwei bis drei Beobachtungen, das ist für den Angesprochenen schon eine große Herausforderung. Dies gilt vor allem dann, wenn Mitarbeiter (noch) nicht gewohnt sind, Feedback zu erhalten.

## **Feedback nach dem Sandwich-Prinzip**

Es gibt nach meiner Erfahrung keine Leistung, die ausschließlich schlecht ist. Melden Sie daher sowohl Positives als auch Negatives zurück.

Wie eingangs erwähnt: Feedback soll die Möglichkeit eröffnen, Verhalten zu verändern oder zu verbessern. Vor dieser Zielstellung erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit für die positive Auf- und Annahme Ihres Feedbacks durch den Feedbacknehmer dramatisch, wenn Sie mit positiven Aspekten beginnen und schließen.

Hierzu eignet sich das sogenannte Sandwich-Prinzip. Dabei verpacken Sie den kritischen Punkt wie Aufschnitt zwischen zwei Brotscheiben in lobende Aussagen.

Beispiel:

„Sie haben den Vortrag frei gehalten. Das hat auf mich sehr souverän gewirkt. Die gewählten Beispiele stammten aus unserem unmittelbaren Arbeitskontext. Das hat die Teilnehmer zur aktiven Mitarbeit angeregt. Als ich zwischendurch einige Fakten mitschreiben wollte, merkte ich, dass mir das beim Zuhören nicht gelang. Dafür wären für mich die eine oder andere Zusatzinformation auf den Folien oder längere Zeiten für das Zeigen der Folie hilfreich gewesen. Ich fühle mich von Ihren Ausführungen aber äußerst angeregt, mich intensiver mit dem Thema zu beschäftigen. Sie haben wirklich eine eindrucksvolle Art, Ihr Thema den Menschen nahe zu bringen.“

Achtung: Wenden Sie das Sandwich-Modell nicht zu mechanisch an, sonst treten unerwünschte Lernprozesse bei Ihren Mitarbeitern auf: Sobald Sie etwas Nettes sagen, reagieren diese angespannt, weil sie auf die nachfolgende Kritik warten. Dennoch ist die Idee richtig und gut: Lob öffnet einen Menschen, auch für Kritik.



## Feedback nicht vor der Gruppe

Außer im Lernumfeld eines Seminars oder zum Beispiel bei Toastmasters, ist es ratsam, das Feedback nicht vor der Gruppe, sondern unter vier Augen vorzunehmen. Kritische Äußerungen über das eigene Verhalten sind für die meisten Menschen nicht angenehm. Wird vor allem negatives Feedback vor der Gruppe gegeben, dann fühlt sich der Feedbacknehmer sehr rasch bloßgestellt, was persönlich als wenig wertschätzend empfunden wird. Feedback entfaltet in diesem Zusammenhang dann nicht den erwünschten Lernerfolg. Vorgesetzte, denen derlei Feedback „am Herzen“ liegt, geht es regelmäßig nicht um die Entwicklung des Feedbacknehmers, sondern vielmehr um die Darstellung der eigenen Machtposition.

**Fazit:**  
Bei uns Toastmasters lernen Sie es, Feedback professionell zu geben und gewinnbringend zu nehmen. Sie werden dadurch reicher, in der täglichen Kommunikation und in der Führung.

---

## VORSTELLUNG EINES REDAKTIONSMITGLIEDS

Redakteurin Daniela Schlichter mit Zuständigkeit für das Ressort Lektorat



**Toastmastermitglied seit:**

Oktober 2007

**Was mir Toastmasters gibt:**

Nette Menschen kennenlernen und auf angenehme Weise selbstbewusstes Sprechen vor Publikum zu lernen, sowie in organisatorische Abläufe eines Klubs involviert zu werden.

**Mein Ziel für Toastmasters:**

Trotz meines akuten Zeitmangels so oft wie möglich bei den Treffen dabei zu sein und zu unterstützen so gut es geht, denn nur davon lebt so eine tolle Idee wie die Toastmasters und wird groß!

**Was mich fasziniert:**

VW-Käfer und Cabrios, Kunst und Malerei, Reisen, leckeres Essen, Spaß am Leben

**Ziele:**

Richtig gut Spanisch sprechen, am Besten vor einer Gruppe ☺

**Wenn wir bedenken, dass wir alle verrückt sind, ist das Leben erklärt. (Mark Twain)**

---

Die Redaktion Die Sprechzeit! hat folgende interessante Positionen zu vergeben:

- 4 Redakteure (m/w)
- 1 Zuständige(n) für das Ressort Gestaltung/ Layouting

Bei Interesse bitte bei Claudia Oestreich, [claudioestreich@web.de](mailto:claudioestreich@web.de) melden.



## EIN BLUMENSTRAUSS VON REDEN (1)

### Rückblick

von Andrea Kreis

Vor gut einem halben Jahr bin ich das erste Mal zu Toastmasters gekommen und habe mich auch gleich angemeldet. Heute möchte ich gerne über mich erzählen, vor allem über meine Schwierigkeiten beim Reden vor Publikum und wie es sich bis heute entwickelt hat.

Guten Abend liebe Toastmasters und liebe Gäste!

Um Euch einen kleinen Einblick in meine Gefühlswelt zu geben, möchte ich als erstes zwei Beispiele kurz beschreiben.

Es war in der 9. Klasse in der Realschule. Da musste die ganze Klasse aus Strafe, weil jemand was angestellt hatte, ein sehr langes Gedicht (Zauberlehrling von J.W. v. Goethe) Auswendiglernen. Wir hatten nur zwei Tage Zeit dazu. Das ist sehr wenig für dieses doch längere Gedicht. Vom Text her konnte ich es, daran lag es nicht. Viele, die vor mir dran waren, waren einfach nicht in der Lage das ganze Gedicht aufzusagen. Nachdem es niemand schaffte, meinte der Deutschlehrer, dass er noch einen Schüler bzw. eine Schülerin hören wolle, die das Gedicht komplett kann. Man sah es mir wohl an meiner Nasenspitze an. Ich, ausgerechnet ich, sollte es jetzt vortragen.

Aber die Tatsache vor der Klasse zu stehen, Blickkontakt halten, betonen usw. trieben mir Schweißperlen auf die Stirn und bescherten mir ohnehin schon Alpträume und schlaflose Nächte. Das Blöde an der Sache war, dass wir zuvor das Thema Rhetorik durchgenommen hatten und deshalb die Ansprüche des Deutschlehrers besonders hoch waren.

Um keine mündliche Sechs zu bekommen, musste ich mich wohl oder übel dieser Situation stellen. Es war das Schrecklichste, was ich bis dahin und auch danach in dieser Hinsicht erlebt hatte. Am liebsten wäre ich in den Boden versunken, es war absolut grauenhaft und ich dachte, ich würde sterben.

In meiner Ausbildung als Arzthelferin musste ich noch viel Schlimmeres erleben. Damals war ich noch extrem schüchtern. Menschen ansprechen war für mich ein No-Go. Dennoch war ich oft stundenlang alleine an der Anmeldung. Meine Kolleginnen wussten um meine Probleme Bescheid, aber in der Berufswelt wird eben keine Rücksicht genommen. Dort standen oft den ganzen Vormittag 10 bis 20 Patienten und ich sollte alles alleine machen, ansprechen, anschauen und dann noch sinnvoll arbeiten. Manche Tage wollte ich einfach nur weg und dachte, es nicht mehr aushalten zu können.

Es war einfach nur schrecklich!

So oder so ähnliche Erfahrungen haben vielleicht manche von Euch auch gemacht.

Ein langer Weg des Leidens sowohl in der Abendschule als auch im Studium folgte, denn dort musste ich regelmäßig Referate halten. Das Reden grundsätzlich war nicht das Hauptproblem. Nur die Nebenwirkungen trieben mich zum Wahnsinn. Vor allem der Blickkontakt. Völliges Chaos im Kopf bis völliger Blackout waren die Folge, und das bei nur vier mir zuhörenden Personen. Vorstellungsgespräche wurden zum Horrortrip. Das Leben war ein einziger Spießrutenlauf. Selbst, als ich hierher kam, war es noch so ähnlich wie oben beschrieben. Für mich war klar, dass ich mir etwas zumute, was mich in Angst und Schrecken versetzen würde.



Also, warum tu ich mir das an?

Bei meiner Eisbrecherrede merkte man mir meine extreme Nervosität noch sehr stark an, ich zog mich während meiner Rede immer mehr zurück, Blickkontakt war mehr Attrappe als Realität. Chaos im Kopf, Zittern und schweißnasse Hände waren die Nebenwirkungen. Was mich aufmunterte war die positive und motivierende Resonanz von Mitgliedern bzw. vom Wertschätzer. Das gab mir letztendlich den Mut, weiter zu machen.

Irgendwo las bzw. hörte ich, dass letztendlich die innere Einstellung entscheidend ist, ob es gut oder nicht so gut läuft und wie man sich dabei fühlt. Positiv denken wurde zur Devise, und siehe da, es klappt, wenn zunächst auch nur zögerlich. Es war das zweite Mal, als ich die Äh-Zähler Position hatte. Zum ersten Mal in meinem Leben konnte ich Blickkontakt aufbauen, wenn auch nur zu ein paar Zuhörern, besser als gar nicht. Für mich ein Riesenerfolg! Bei den darauf folgenden Wertschätzungen konnte ich weiter üben, das war gut. Dann kam meine bis dahin größte Herausforderung, die Moderation. Die Nervosität stand mir zwar ins Gesicht geschrieben, aber das mit dem Blickkontakt war nicht mehr das große Problem. Ich war sehr steif und innerlich sehr aufgewühlt, aber das Chaos im Kopf war nicht mehr da. Ich muss zugeben, dass ich mich nicht vorbereitet hatte und quasi alles aus dem Stegreif gesagt hatte. Aber es gab mir Mut. Wenn auch kleine Schönheitsfehler den Abend geziert haben, so war ich doch sehr glücklich, es geschafft zu haben. Zwei Wochen später hatte ich dann privat eine für mich sehr große Aufgabe zu bewältigen. Ich sollte vor ca. 100 Leuten eine kurze Ansprache halten. Meine Anspannung vor dem Auftritt war zu meiner größten Überraschung nicht allzu groß, was mich schon etwas irritierte. Der Moment kam und ich sollte das zum Besten geben, was geplant war und das auch noch mit Mikrofon.

Ich ging vor, atmete kurz durch, nahm Blickkontakt auf, verschaffte mir einen festen Stand, redete und es lief.

Ich war ganz ruhig, schaute munter und freundlich in die Menge und redete, als ob ich mich zu Hause mit Freunden unterhalten würde. Und es hat mir wirklich Spaß gemacht, ich konnte es wirklich genießen.

Mein Glücksgefühl war unbeschreiblich! Wenngleich ich es auch heute noch nicht wirklich glauben kann, dass ich das wirklich geschafft habe.

An meinem Beispiel kann man sehen, dass

1. die Übung wirklich den Meister macht und
2. die innere Einstellung Berge versetzen kann.

Dass ich jemals fähig sein würde, vor so vielen Leuten frei zu reden, hätte ich mich nie zu träumen gewagt. In meiner Phantasie hatte ich es mir zwar versucht vorzustellen, aber dass es real so sein würde, war für mich undenkbar. Jedenfalls kann ich jetzt etwas entspannter hier stehen und ich freue mich sehr darauf, mich weiter zu verbessern, denn bei mir beginnt erst jetzt der richtige Lernprozess. Ich will damit sagen, und ich glaube, dass ich ein gutes Beispiel bin, dass es klappen kann, wenn man nur will! Allen Neuen hier möchte ich Mut machen, einfach hinzustehen und loszuplappern. So schlecht, wie man selber glaubt gewesen zu sein, ist es nicht und die Nervosität empfindet man selber stärker, als das Publikum. Außerdem: Was soll schon passieren? Steckenbleiben, verhaspeln. Passiert auch Profis!

Hier jedenfalls will niemand was Böses von Euch und dass man draußen mit Tomaten oder faulen Eiern beworfen wird, ist an mit Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit unwahrscheinlich, denn das Publikum ist so gut wie immer dem Vortragenden gut gesonnen und hier noch viel mehr als „draußen“.

Also nur Mut! Jeder, der es schaffen will, wird es auch schaffen! Ganz nach dem Motto: Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg. Ich bedanke mich für Eure Aufmerksamkeit!





## EIN BLUMENSTRAUSS VON REDEN (2)

ADS oder was

von Gabriele Maas

ADS oder was?

Mit der Einbrecher Rede öffne ich ein kleines Fenster in mein Leben. ADS – oder was?

ADS ist heute oft ein Rettungsring für Eltern mit schulpflichtigen Kindern mit schlechten Schulleistungen.

Die Aufmerksamkeitsdefizit-/ Hyperaktivitätsstörung (ADHS), die auch als Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätssyndrom oder Hyperkinetische Störung (HKS) bezeichnet wird, ist eine bereits im Kindesalter beginnende psychische Störung. Alles klar hätten da viele Eltern vor 50 Jahren gedacht. Mein Vater, Jahrgang 1911, der in der Schulzeit die Ausläufer der „Schwarzen Pädagogik“ als einzige zielbringende Maßnahme für preußisches Benehmen genießen durfte. Und meine Mutter aus gebildetem, sittemäßigem aber liebevollem Elternhaus, erzogen basierend auf preußisch christlichen Werten.

Sie erhielten mit meiner Geburt und dem 2. Kind einen Beschleunigungsfaktor in ihren Alltag. Schnell, quirlig und nicht zu letzt auch nervig waren meine Beiträge zum Familienleben. Erster pädagogischer Rückschluss meiner Eltern: Es gibt solche und solche Kinder. Dann meine Einschulung, erstes Zeugnis. Einwandfrei dachte ich. Doch früher gab es im Zeugnis Kopfnoten. Da stand Verhalten befriedigend. Mutter viel schier in Ohnmacht. Wie jetzt dachte ich, was ist an einer 3 nicht o. k., da gibt es noch die 4,5 und die 6, die schlechter sind. Doch die Note wurde auch in den nächsten Zeugnissen nicht besser. Ich wurde zum „Wanderpokal“ in der Klasse. Regelmäßig durfte ich neben einer anderen Schulfreundin oder Schulkameraden meinen Platz einnehmen. Anscheinend ging eine gewisse Unruhe von mir aus. Bis ich neben einem mit stoischer Ruhe saß.

Dies ging mir zu weit, so musste ich dann über zwei Bänke hinweg mit meiner Freundin kommunizieren. Dies ließ den Sympathiewert bei meiner Klassenlehrerin in den Keller rutschen, eine ältere Lehrerin, die das Instrumentarium der schwarzen Pädagogik noch beherrschte. Da gab es wenig Verständnis für Unruhegeister, da flogen noch die Backpfeifen durch das Klassenzimmer. Doch was macht man mit so einem lebhaften Kind? Meine Eltern handelten pädagogisch intuitiv.

Nach den Hausaufgaben raus auf die Straße zum Spielen. Das ich auf das Reizwort „schnell“ positiv reagierte nutzten meine Eltern, um meinen Aktivismus zu kanalisieren. Hol mal schnell noch ein Brot zum Abendessen beim Bäcker, darfst auch den Roller nehmen. Wer geht noch schnell in den Keller, du doch Gabriele. Flitz mal schnell zur Post den Brief wegbringen, die Rollschuh kannst du anlassen. Hinzu kam dann die sportliche Förderung meiner Eltern. Fußball auf der Straße und Fußballtraining für die ganze Familie vom Vater. Schwimmverein 3x in Woche Training, Feldhandball, Basketball und ein bisschen Judo, Hauptsache in Bewegung bleiben.

Meine Unruhe drückte sich auch aus in dem ich wenig Schlaf brauchte.



Ich konnte auch nicht schlafen. Hörte heimlich Hörspiele bis tief in die Nacht und stand auf, wenn mein Vater um 3 Uhr morgens von der Arbeit kam. Wir erzählten 1-2 Stündchen und dann ging ich wieder ins Bett. Das war irgendwie ganz klar, selbstverständlich. Kein Genörgel von meinen Eltern: „Du musst ins Bett, Du musst morgen in die Schule. Es wurden keine Probleme diskutiert bezüglich fehlender Aufmerksamkeit in der Schul. Oder ich wäre hyperaktiv. An einen Arzt aufzusuchen wegen schlechter Schulnoten kam meinen Eltern gar nicht in den Sinn.

Auch wurde nicht über eine wirksame Ernährungstherapie mit den Omega Fettsäuren EPA, DHA und GLA, Magnesium und Zink als Lösung nachgedacht. Heute zeigen etwa drei bis zehn Prozent aller Kinder Symptome im Sinne einer ADHS, Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätssyndrom.

Wo waren diese Kinder in den 60-er Jahren in der Schule?

Ich frage mich was machen diese ADS Kinder heute?

Fahren diese Kinder noch Roller? Gehen sie nachmittags zum Hinterhof Kicken oder Seilchen springen. Fahren sie mit dem Fahrrad zur Schule oder gehen zu Fuß. Rennen die auf dem Schulhof um die Wette. Kommen die abends erst von der Straße nach Hause, wenn die Laternen angehen.

Oder sitzen sie mit ihrem ADS im Auto und werden vom Kindergarten abgeholt, oder vom Papa zur Schule gebracht, stehen sie im Schulhof und beschäftigen sie sich mit ihrem Handy, sitzen sie bei den Hausaufgaben, sitzen anschließend am PC, sitzen dann noch am Fernseher und sitzen dann wieder in der Schule mit ihrem ADS.

Heute haben Kinder keine schlechten Noten oder verstehen es nicht. Nein, heute sind sie dann hyperaktiv, Legastheniker oder haben eine Rechenschwäche, Fachausdruck Dyskalkulie.

Nicht jedes unaufmerksame, zappelige oder verträumte Kind ist behandlungsbedürftig, vielleicht ist es noch verspielt und lebhaft. Vielleicht müssen Eltern sich in der Erziehung wieder engagierter zeigen und Verantwortung tragen und nicht die Probleme von Ärzten regeln lassen, was sie selbst nicht bereit sind zu leisten. Außerdem müssten Eltern wieder akzeptieren, dass nicht Kinder alle den gleichen IQ haben und gleich begabt sind.

Vor 40 Jahren kannte man kein ADS und meine Eltern schon gar nicht.

Da gab es eben solche und solche Kinder.



## EIN BLUMENSTRAUSS VON REDEN (3)

### Die Geisterbeschwörung

von Berndt Heinze

Es ist schon einige Jahre her, da wohnte ich zusammen mit meiner Freundin in einem Zweifamilienhaus. Mit den Nachbarn kamen wir gut zurecht. Dieses gute Verhältnis änderte sich schlagartig, als sie auszogen und ein anderes Ehepaar, die Familie Meier dafür einzog. Herr Meier hatte die Angewohnheit jeden Abend, wenn er von der Arbeit nach Hause kam sein Radio einzuschalten. Aber nicht auf Zimmerlautstärke sondern so laut wie möglich. Es war ihm egal ob Nachrichten, Musik oder Vorträge gebracht wurden, Hauptsache es machten Lärm. Dazu kam noch, dass die Wände sehr dünn waren, man konnte im angrenzenden Raum jedes Wort verstehen. Dezenteste Hinweise auf den Lärm wurden von Herrn Meier ignoriert. So dröhnte jeden Abend das Radio durch das ganze Haus. Wir hatten nur die Wahl, den Lärm zu akzeptieren, eine andere Wohnung zu suchen, oder auf ein Wunder zu hoffen. Und das Wunder geschah. Eines Tages fand ich in unserer Abstellkammer einen uralten Rasierapparat. Aus reiner Neugier schaltete ich ihn ein, nur um zu sehen ob er noch läuft. Er lief tadellos, aber gleichzeitig bemerkte ich, dass das Dröhnen des Radios durch ein lautes Knacksen unterbrochen wurde. Ich schaltete den Apparat aus und das Knacksen hörte auf. Ich schaltete ihn wieder ein und das Knacksen dauerte an. Zwischen Knacksen und Apparat bestand also ein Zusammenhang. Dann hörte ich plötzlich Herrn Meiers Stimme: „Hilde was ist mit unserem Radio los, das Knacksen macht mich noch verrückt“. Zuerst legte ich dem Ereignis keinen Wert bei, aber nach einigem Nachdenken fasste ich einen Plan. Den nächsten Abend, als Herr Meier nach Hause kam, wartete ich schon mit dem Rasierapparat. Wie immer schaltete er das Radio an, ich wartete einige Minuten, dann betätigte ich den Schalter. Augenblicklich verwandelte sich ein bekannter Schlager in ein KrKrKr. Herr Meier wartete einige Minuten, in der Hoffnung, dass die Störung bald vorbei sein würde. Endlich hatte er genug. „Hör auf um Himmels willen“, brüllte er das Radio an. Erschrocken stellte ich den Apparat ab. Herr Meier stellte jetzt sein Radio ab und sagte zu seiner Frau: Hilde, es ist etwas sehr Merkwürdiges passiert. Das Radio hat geknackt, ich habe „Hör auf“ gebrüllt und das Knacksen hat aufgehört“. „Hans du spinnst“ antwortete seine Frau, „hast du schon wieder getrunken“. „Du glaubst mir nicht“ brauste Herr Meier auf. „Hör selbst“ und er stellte das Radio wieder an. Natürlich geschah nichts. „Du redest dummes Zeug“ sagte Frau Meier „Wo ist das Knacksen?“. „Knacks doch endlich“ brüllte auf einmal Herr Meier. Genussvoll schaltete ich daraufhin den Apparat wieder an. KrKrKr. „Tatsächlich“ stammelte Frau Meier, „jetzt knackt es. Es ist wirklich unheimlich. Ich habe Angst, sag ihm, dass er aufhören soll“. „Hör auf“ sagte Herr Meier und ich drückte auf den Ausschaltknopf. Den anderen Tag traf ich Herrn Meier im Treppenhaus. Er sah angegriffen aus. Er ging ein wenig schlotternd und unter seinen verquollenen Augen hatte er große dunkle Ringe. Wir sprachen zuerst über das Wetter, dann fasste er mich plötzlich am Arm und fragte mich: „Glauben Sie an übernatürliche Kräfte?“ Ich lachte und sagte: „Natürlich glaube ich nicht an einen solchen Unsinn, aber mein Großvater, eigentlich ein sehr gescheiter Mann, glaubte daran“. „An Geister?“ fragte Herr Meier. „Nicht direkt an Geister, aber er glaubte, dass jeder Gegenstand, ob z. B. ein Tisch, eine Schreibmaschine oder ein Plattenspieler eine eigene Seele haben“. „Und so glaubte mein Großvater, dass sein Plattenspieler ihn hasste. Was sagen Sie zu diesem Unsinn?“ „Er hasste ihn?“ fragte Herr Meier zitternd. „So behauptete er jedenfalls. Und eines Nachts, aber das hat natürlich nichts damit zu tun, fanden wir ihn. Er lag neben dem Plattenspieler und war tot. Die Platte lief noch.“ Herr Meier wurde aschfahl im Gesicht und stotterte „Entschuldigung, aber mir ist plötzlich übel“ und er verschwand in seiner Wohnung. Jetzt konnte der Plan, den ich mit meiner Freundin ausgearbeitet habe, beginnen. Unter einem Vorwand suchte sie die Meiers auf. Es dauerte auch nicht lang da teilten sie ihr mit, dass ihr Radio übernatürliche Kräfte hätte.



Nach einigem Nachdenken machte meine Freundin den Vorschlag, das Radio zu beschwören. „Können Sie das, wenn ja dann tun Sie es bitte“, jammerte Herr Meier. „Ich kann es Ihnen nicht versprechen Erfolg zu haben, denn ich habe nur einmal zugeschaut, aber ich will es versuchen“, antwortete meine Freundin. Das Radio wurde wieder angeschaltet. Der große Augenblick war gekommen. Meine Freundin stellte sich vor das Radio und rief beschwörend: „Geist im Radio, wenn Du mich hörst, gib ein Zeichen.“ Ich stellte den Rasierapparat an und ein KrKrKr war zu hören. „Ich danke dir Geist“ mit diesem Wort ging die Beschwörung weiter, „gib mir ein Zeichen ob das Radio in Betrieb bleiben soll“. Apparat blieb ausgeschaltet. „Willst Du vielleicht, dass es lauter spielen soll?“. Der Rasierapparat blieb ausgeschaltet. „Dann willst Du vielleicht, dass die Meiers ihr Radio überhaupt nicht mehr benutzen sollen?“ Apparat einschalten. Genussvoll betätigte Ich den Einschaltknopf. Aber nichts geschah, kein KrKrKr war zu hören. Verzweifelt betätigte ich immer wieder den Schalter, ich schüttelte den Apparat, aber nichts geschah. „Geist, hörst Du mich?“, meine Freundin hob die Stimme. „Ich frage: „Willst Du, dass die Meiers aufhören, diesen entsetzlichen Kasten zu verwenden. Gib uns ein Zeichen. Antworte!!“ Ich zog den Stecker mehrmals heraus und steckte ihn wieder hinein, aber nicht das leiseste KrKrKr war zu hören. Der Rasierapparat hatte im wahrsten Sinn des Wortes seinen Geist aufgegeben. „Warum knackst du nicht?“ rief meine Freundin, nun schon ein wenig schrill. „Gib uns ein Zeichen du Idiot. Sag den Meiers, dass sie nie wieder ihr Radio spielen sollen, Berndt.“ Damit war sie zu weit gegangen. Das Geheimnis des Knackens war gelüftet. Und so durften wir uns, bis wir eine neue Wohnung gefunden hatten, jeden Abend den Lärm des Radios anhören.

---

## EIN BLUMENSTRAUSS VON REDEN (4)

### Nachhaltig managen!

von Claudia Oestreich

>> **Die Weltfinanz- und Weltwirtschaftskrise** ist entstanden aufgrund von Missmanagement im Bankenwesen.

Das Paradoxum ist jedoch, dass trotzdem die Bonuszahlungen der Wall-Street Firmen lt. Spiegel Online in 2009 um 17 Prozent stiegen auf 20,3 Milliarden.

>> **Atomunfall Fukushima, Japan**

Obwohl bekannt ist, dass Japan ein Erdbebengebiet ist, werden dort Atomkraftwerke betrieben und trotz des Unfalls auch weitergebaut.

>> **Eurokrise**

Es gibt kaum ein Land der Europäischen Union, auch nicht Deutschland, das die definierten Maastrichtkriterien zur Währungsstabilität immer eingehalten hat.

Diese Liste ist beispielhaft zu sehen und kann in den unterschiedlichsten Bereichen weitergeführt werden.

In mir macht sich auf jeden Fall das Gefühl breit, dass die Welt irgendwie auf dem Kopf steht.

Nachhaltig managen! Dies erachte ich für sehr wichtig, um ein lebenswerte Welt zu erhalten.

Nachhaltig managen besteht aus zwei Komponenten, zum einen aus der Nachhaltigkeit und zum anderen aus Management. Nachhaltigkeit besteht idealerweise aus 3 Aspekten, nämlich die Ökonomie, die Ökologie, das Soziale & die Gesellschaft.



Die zweite Komponente ist das Managen. Ein Manager ist aber nicht nur jemand, der eine Firma lenkt und leitet, sondern eine Form des Managements ist bereits, wenn jemand sich und andere managt und zwar auch im Kleinen, egal ob man nun als Hausfrau, Buchhalter, Arzthelferin, Student, Hausmeister oder Personalreferentin tätig ist.

Du und ich, wir alle können nachhaltig managen! Denkt mal darüber nach, was Ihr tun könnt in Eurem Alltag. Um es mit Mahatma Gandhi zu sagen: „Sei Du selbst die Veränderung, die Du wünschst für diese Welt.“

Um Euch ein paar Anregungen zu geben, möchte ich Euch beispielhaft ein paar Ansätze nachhaltigen Managens darstellen, die aber nicht den Anspruch haben perfekt oder gar vollendet zu sein.

Im Handelsblatt vom 21.09.2010 wurde die Raiffeisenbank in Ichenhausen, einer 8.800-Einwohner-Stadt vorgestellt. Vorstand Ernst Kronawitter hat seine eigene Philosophie, nämlich „Führen ohne Druck“ entwickelt. Er hält Verkaufsdruck, Vertriebsziele und Mitarbeiterentlohnung auf Provisionsbasis für überflüssig. Produkte, die weder Kunde noch Berater verstehen gibt es in seiner Bank ebenfalls nicht. Seine Angestellten arbeiten entspannter und beraten die Kunden besser. Stichwort Kundenorientierung, wesentlich für den langfristigen Geschäftserfolg. Dies zeigt sich dann in den harten Zahlen, das Betriebsergebnis ist dort besser als der Bundesdurchschnitt der Raiffeisen- und Genossenschaftsbanken. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist bei diesem Betriebsklima besonders hoch. Eine Mitarbeiterin sagte: „Es ist einfach schön, jeden Tag zur Arbeit zu gehen.“ Zufriedene Mitarbeiter ist jedoch kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck, denn der Mitarbeiter von heute ist ein Wissensarbeiter. Lt. Gallup-Studie 2010 arbeiten nur 13% der Beschäftigten in Deutschland wirklich engagiert, mit einer hohen emotionalen Bindung zu ihrem Arbeitsplatz. Ein maximaler Unternehmenserfolg entsteht jedoch nur, wenn das Wissen dem Unternehmen vollständig und vernetzt mit den Ideen der anderen Mitarbeiter zur Verfügung steht.

Spiegel Online vom 25.07.2006 titelte „Mikrokredite: kleines Geld, große Wirkung!“

Der Pionier des Mikrokredits ist Muhammed Yunus, ein Ökonomieprofessor aus Bangladesh. Er hatte die Idee mit kleinen finanziellen Starthilfen Arbeitslosen den Weg in die Selbständigkeit zu ebnen. Wir sprechen von Kleinstbeträgen von 50 Dollar (in Ausnahmefällen bis zu 1500 Dollar). So konnte sich Fatima Serwoni im Hinterland Ugandas mit einem kleinen Lebensmittelladen mit dem einzigen Mobiltelefon des Dorfes selbständig machen. Phorn Hun in Kambodscha besitzt eine Nudelküche und konnte sich von den ersten Einnahmen ein Holzhaus mit Dach leisten. Fortunata Maria de Aliaga ist Blumenverkäuferin in Bolivien und verkauft die Blumen auf den Märkten, die sie sich auf den Großmärkten gekauft hat. Doch die Geldgeber sind keineswegs Samariter, sondern erhalten ca. 20% Rendite im Jahr. Die Rückzahlquote ist mit 98 Prozent hoch. Hilfe also zur Selbsthilfe, der ökonomische Gedanke verbunden mit der gesellschaftlichen Komponente.

Du und ich, wir sind weder einflussreiche Politiker noch mächtige Vorstandsvorsitzende, aber wir alle, jeder einzelne von uns kann etwas bewegen.

Denk darüber nach, was Du bewegen kannst.

Im Zeitalter der medialen Vernetzung ist es im Übrigen ein leichtes, Kontakt zu Gleichgesinnten aufzunehmen. Eine Plattform, die gerade im Entstehen ist, ist [www.globodynamics.com](http://www.globodynamics.com).

Ich möchte mit Laotse schließen: „Selbst eine Reise von tausend Meilen beginnt mit dem ersten Schritt“.

Packen wirs an!





## EIN BLUMENSTRAUSS VON REDEN (5)

### Der innere Schweinehund

von Andrea Kreis

„Eigentlich sollte oder müsste ich, aber“ sind Satzkonstruktionen, die wir gerne benutzen, um Ausreden zu finden, etwas nicht tun zu müssen, oder warum wir etwas nicht tun wollen.

Guten Abend liebe Toastmasters, liebe Gäste!

Von was spreche ich? (Publikum fragen) Ja genau, vom inneren Schweinehund! Jeder von uns kennt den inneren Schweinehund und bei jedem ist er mehr oder weniger oft aufgetreten. Hier ein paar Beispiele, die vielen bekannt sein dürften: Eigentlich sollte ich mich mehr bewegen. Aber weil ich so spät nach Hause komme und am Wochenende so viele andere Dinge vor habe, wird die Zeit nicht reichen, um auch noch Sport zu treiben. Oder das Geld reicht nicht, um ins Fitnessstudio zu gehen.

Eigentlich sollte ich heute anfangen, mich gesünder zu ernähren. Aber gerade in der nächsten Zeit habe ich so viel Stress, da habe ich keine Zeit, auf meine Ernährung zu achten. Außerdem sind so viele Geburtstage, da muss ich doch was essen! Frisches Gemüse und Obst sind so teuer!

Eigentlich sollte ich vor Publikum reden üben. Aber ich hoffe doch, es niemals tun zu müssen bzw. dass der Kelch an mir vorbeigeht. Außerdem habe ich keine Zeit und Lust und vielleicht nicht den Mut, anzufangen, außerdem sind Rhetorikkurse sehr teuer!

Eigentlich sollte ich mindestens eine Tageszeitung lesen, denn ich weiß überhaupt nicht, was in der Politik oder auf der Welt so passiert. Mein Chef hat mich schon mehrfach dabei ertappt, dass ich keine Ahnung hatte. Das war ziemlich peinlich dazustehen und nichts zu wissen. Aber die Zeitungen sind alle so teuer! Außerdem reicht die regionale Zeitung nicht aus, ich sollte mindestens noch eine überregionale Zeitung lesen, für so viele Zeitungen habe ich kein Geld und auch nicht die Zeit, zwei Zeitungen täglich zu lesen.

Aber ich werde immer eine Ausrede finden, warum ich mich ab heute nicht mehr bewegen will, oder warum ich ausgerechnet heute nicht anfangen will, mich besser zu ernähren oder warum ich dies und jenes nicht tun will.

Diese Liste kann beliebig verlängert werden. Ich habe nur wenige Beispiele genannt, um das grundsätzliche Schema zu verdeutlichen. Wenn wir ganz ehrlich zu uns selber sind, dann müssen wir uns doch eingestehen, dass wir „eigentlich“ gar keine Lust haben, etwas zu verändern. Denn es wird immer der falsche Zeitpunkt sein, weil wir immer eine Ausrede finden werden. Alle genannten Gründe, sind nicht wirklich Gründe, warum gerade jetzt der falsche Zeitpunkt ist, etwas zu tun. Sie sind buchstäblich nur Ausreden, denn was wir wirklich wollen, das werden wir, egal ob viel oder wenig Zeit zur Verfügung steht, auf jeden Fall tun. Das kann hier mit Sicherheit jeder bestätigen, oder? Bei wem ist es anders? (Publikum fragen)



Deshalb sollten folgende Überlegungen zu den angesprochenen Punkten angestellt werden:

Will ich mich wirklich mehr bewegen? Wie viel unnütze Zeit verbringe ich täglich vor dem Fernseher oder im Internet? Genau in dieser Zeit könnte ich auch einen Spaziergang machen oder mit dem Fahrrad eine kleine Runde drehen. Ich nutze einfach die Zeit effektiver, um etwas für mich zu tun. Denn um abends vor dem Fernseher zu sitzen oder sinnlos stundenlang im Internet zu surfen habe ich genug Zeit. Es ist doch zu überlegen, ob es wirklich so lange sein muss, oder ob es nicht auch kürzer geht. Oder ich fahre die kurzen Wege nicht mit dem Auto, sondern nehme das Fahrrad. Schon habe ich Bewegung, ohne außergewöhnlich viel Zeit zu brauchen. Bei der Arbeit benutze ich anstelle des Lifts die Treppe, schon habe ich mich bewegt. Es gibt so viele Möglichkeiten, sich mehr zu bewegen. Auch in der Mittagspause kann ich eine kleine Runde drehen, anstatt auf dem Bürostuhl sitzen zu bleiben. Dann habe ich schon die Mittagspause sinnvoll genutzt und mich bewegt.

Also fange ich heute damit an, es gibt keine Gründe es nicht zu tun und Zeit braucht man nur unwesentlich länger. Will ich mich wirklich gesünder ernähren? Wenn ja, dann kann ich genau heute und jetzt damit anfangen, denn auf die Ernährung achten, benötigt keine zusätzliche Zeit. Letztendlich muss ich nur beim Einkaufen überlegen, was ich in den nächsten Tagen essen will, das musste ich vorher auch! Wenn ich dann sowieso mir etwas zu essen herrichte, kann ich gleich die doppelte oder dreifache Menge machen, dann habe ich gleich ein paar Mahlzeiten vorgekocht und kann sie danach einfrieren. Wenn ich dann essen will, muss ich nur das Essen rausholen und ab in die Pfanne oder Mikrowelle. So kann ich es immer wieder mache, so dass jederzeit etwas im Gefrierschrank ist, worauf ich zugreifen kann. Also kann ich ohne mehr Zeitaufwand heute und jetzt damit anfangen, mich gesünder zu ernähren! Der positive Nebeneffekt ist, dass ich für das gleiche Geld viel mehr im Korb habe, wenn ich frisches Gemüse oder Obst kaufe anstelle der Fertigprodukte und ich brauche nicht so viel essen, weil es besser sättigt. Zudem weiß ich dann, was alles drin ist, bei den Fertigprodukten weiß ich es oft nicht.

Es gibt also keine Ausreden, nicht heute damit anzufangen, mich gesünder zu ernähren. Will ich wirklich lernen, Reden zu halten? Will ich wirklich buchstäblich auf „Kohlen“ sitzen, wenn der Chef reinkommt und jemanden braucht, um eine Präsentation zu halten? Irgendwann wird der Kelch nicht mehr an mir vorbeigehen, und dann? Aller Anfang ist schwer, klar, aber wenn mal die erste Scheu weg ist, dann kann es richtig Spaß machen! Nur durch Reden kann man reden lernen! Also fange ich heute damit an. Ist es mir wirklich wichtig, über die politischen Ereignisse Bescheid zu wissen, oder habe ich den Mut zur Lücke?

Klar sind Tageszeitungen, egal ob regional oder überregional nicht gerade günstig. Die Auswahl an Zeitungen ist ebenfalls recht groß, so dass es nicht ganz einfach ist, die richtige Zeitung zu finden. Heutzutage kann ich die meisten Zeitungen auch online lesen, zumindest viele Teile der Zeitung, von daher sollte das Geld in diesem Fall keine Rolle spielen, denn abends sitze ich lange vor dem PC und bin im Internet, da ist es ein Einfaches, auch mal eine Zeitung aufzurufen und darin zu lesen. Dann habe ich auch gleich die Zeit im Internet sinnvoll genutzt, so dass der Zeitmangel hier ebenfalls nicht zum Tragen kommt. Es gibt noch unendlich viele Beispiele, die jeder von sich kennt.

Bei allen anderen „eigentlichs“ wird es sich genau so verhalten, wie mit den Beispielen, die ich eben genannt habe. Was ich wirklich will, das mache ich auch! Für die Zukunft muss ich mir also immer selbst die Frage stellen: will ich es wirklich? Denn was ich wirklich von Herzen will, das werde ich auch tun und dafür werde ich alles tun, um es machen oder umsetzen zu können. Da spielt Zeit und Geld in der Regel keine Rolle mehr. Deshalb überwindet euren inneren Schweinehund, fangt heute und jetzt mit dem an, was ihr machen wollt und schiebt nichts auf die lange Bank!

Auf die lange Bank schieben heißt doch nur, ich will es eigentlich gar nicht, also kann ich es auch gleich bleiben lassen. Dann lässt es bleiben, aber findet keine Ausreden mehr! Oder überlegt bevor ihr sagt, dass ihr dies oder jenes tun wollt, ob ihr es wirklich wollt.



## AKTION: SCHLECHTE REDNER GESUCHT!

Bitte melden!

von Claudia Oestreich



Ihr kennt jemanden, der einen Vortrag hielt, der so langweilig und trocken war, dass man mit den Gedanken abgeschweift ist? Habt ihr auch schon mal jemanden in der Firma erlebt, der die Präsentation im Prinzip von den Folien abgelesen hat? Ihr hattet Mitleid mit einem Kollegen, der vor einem größeren Publikum eine Produktpräsentation halten musste, aber ganz schön nervös war und den roten Faden verloren hat? Ein Freund von Dir hat eine Geburtstagsrede gehalten, die aber einfach nicht ankam, weil sie gar nicht persönlich und humorvoll war? Ihr kennt jemanden im Bekanntenkreis, der in spontanen und unvorbereiteten Situationen immer sprachlos ist und somit immer ziemlich blöd da steht?

Dann schreibt uns eine kurze Email ([claudioestreich@web.de](mailto:claudioestreich@web.de)) mit Angabe des Namens und der Email dieser Person.

Wir schicken dann eine nette Einladung zu den Toastmasters!

---

## BILDERBUCHLOGIK

Geht ins Auge - bleibt im Kopf

von Jürgen Eckert

Kommunikation trainieren wir durch Reden und wer wenig spricht, kommuniziert der allgemeinen Auffassung nach eben ungenügend. Nichts scheint mächtiger als das gesprochene Wort. Doch dann schließen wir die Augen und denken an den besten Sommer unseres Lebens, einen unerfüllten Wunsch, einen uns wichtigen Menschen, einen Moment des Erfolgs. Die gehörten Worte, die gefühlten Emotionen, fast dieser Augenblick selbst, sind gespeichert in einem einzigen Bild. Manche Erinnerungen mögen intensiver, bunter und kräftiger sein. Andere sind schwächer und blass, aber doch sind sie alle stets visueller Natur. Warum merkt sich unser Gehirn Bilder und nicht Worte?

Und was wäre möglich, wenn wir tausend gesprochene Worte durch ein einziges Bild ersetzen würden?

Alles was wir können, alles was wir wissen oder erinnern und letztlich auch alles was uns emotional bewegt, wird durch einen unvorstellbar komplexen Code in unserem Gehirn wiedergespiegelt. Die 100 Milliarden Nervenzellen des menschlichen Gehirns verfügen über jeweils bis zu 15.000 Synapsen, die sich mit denen anderer Nervenzellen verbinden. Immer dann, wenn sie gleichzeitig aktiviert werden. Erlernen wir also z.B. eine neue Sprache, dann feuern, wie es korrekt heißt, die dafür zuständigen Nervenzellen und verbinden sich zu einem Netz, das durch regelmäßiges Üben zunehmend stärkere Verbindungen eingeht. Diese strukturelle Formbarkeit unseres Gehirns können wir uns wie die Veränderung einer verwucherten Parklandschaft vorstellen. Häufig genutzte Wege entwickeln sich vom Trampelpfad zum größeren Weg, bis hin zur autobahnbreiten Spur.



Wird hingegen ein Weg nicht mehr genutzt, verschwindet er zunehmend, bis dort irgendwann nur noch Gras ist, wo einst unsere Straße war. Das wäre in unserem Beispiel dann der Fall, wenn wir die erlernte Sprache, etwa durch mangelnden Gebrauch, wieder verlernen.

Was wir eben in verkürzter Form gesehen haben, bezeichnet die Neurowissenschaft in der Tat als die Basis des Lernens (und Verlernens). Dabei speichern diese neuronalen Netze nicht nur sensorische (Farben, Formen, Klänge), kognitive und emotionale, sondern auch Aufzeichnungen motorischer (körperlicher) Anpassungsreaktionen der Vergangenheit ab. In engem Zusammenhang damit steht eine weitere Entdeckung, die wir näher betrachten sollten.

Giacomo Rizzolatti sorgte 2002 mit der Entdeckung der Spiegelneuronen für eine der großen wissenschaftlichen Sensationen. In seinen Experimenten lies er erst Affen, später Menschen, diverse Handlungen durchführen, wobei er mittels bildgebender Verfahren die jeweiligen Reaktionen im Gehirn seiner Probanden beobachten konnte. Dabei fiel ihm auf, dass spezifische Regionen im Gehirn nicht nur beim Durchführen einer bestimmten Handlung aktiviert werden, so wie beschrieben, sondern bereits dann, wenn sie nur beobachtet wird. Jeder dem schon mal beim Anblick einer angeschnittenen Zitrone das Wasser im Mund zusammengelaufen ist, weiß wovon die Rede ist. Man spricht hier von neurobiologischer Resonanz, einer wahren Sensation bei unserer Frage nach der Effektivität von Bildern.

Was wir alle schon irgendwann, irgendwie beobachtet haben, findet also eine wissenschaftlich fundierte Erklärung: Bilder verändern. Was viel wörtlicher zu verstehen ist, als bislang anzunehmen war. Doch für visuelle Kommunikation\* spricht noch mehr. So ist unsere Sprache maximal 100.000 Jahre, eher aber 40.000 Jahre alt, während die mit der Bildverarbeitung beschäftigten Hirnregionen im Vergleich dazu um ein Vielfaches älter sind. Unser Gehirn ist aufgrund dieser Entwicklung in erster Linie ein visuell-sensorisches Gehirn, das konkrete Bilder und direkte sensorische Erfahrungen der abstrakten Sprache vorzieht. Bilder sind demnach eben so effektiv wie intuitiv.

Es überrascht daher, dass sich die Kommunikation mittels Bildern nicht viel größerer Begeisterung erfreut, wo sie doch ein solch großes Potential innezuhalten scheint. Einerseits liegt das daran, dass wir fälschlicherweise immer noch davon ausgehen, unsere Sprache sei präzise, während mit der Verwendung von Bildern ein gewisser Kontrollverlust einhergehen würde. Selbstreferentielle Systeme wie der Mensch beziehen sich in ihrer Wahrnehmung jedoch immer auf die inneren Überzeugungen und Erfahrungen. Anders gesagt, auch scheinbar klare und eindeutige Schilderungen werden im Kontext der persönlichen Erfahrung von Person zu Person völlig unterschiedlich interpretiert. Wirklich präziser ist das gesprochene Wort also nicht.

Ein anderer Grund mag darin liegen, dass wir häufig davon ausgehen, die Wirkung von Bildsprache zu verstehen und mehr oder minder gut zu beherrschen. So landen langweilige Clip-Arts, verpixelte Bilder im Passfoto-Format und andere Sinnlosigkeiten auf überladenen PowerPoint-Folien: „Aufhübschen“ des immer gleichen Mediums statt durchdachtes Design. Der erzielte Effekt ist gleich Null. Der Anreiz, sich mit dem Thema näher auseinanderzusetzen, ebenfalls. Hinzu kommt, dass es momentan noch an Vorreitern und Vorbildern fehlt, die uns den gewinnbringenden Einsatz visueller Kommunikation näher bringen. Häufig wird Al Gores „An Inconvenient Truth“-Präsentation als positive Ausnahme angeführt, Steve Jobs Keynotes kamen einem idealtypischen Einsatz ebenfalls sehr nahe.



Die Schwierigkeit aber liegt stets darin, das richtige Maß an Abstraktion und Vereinfachung zu finden. Wer den visuellen Weg einschlägt, macht sich als Vorreiter auf eine komplexe aber interessante Reise aus Recherche, Feldversuchen und Erkenntnis. Der Head-, Heart- und Hand-Ansatz ist der wohl griffigste Einstieg, um sich der Bildkommunikation zu nähern. Demnach können wir immer dann unsere Zuhörer überzeugen, wenn wir sie gleichermaßen Rational (Head), Emotional (Heart) und vorgehensbezogen (Hand) ansprechen. Bilder sind genau dazu in der Lage, wobei das Verhältnis zwischen den einzelnen Dimensionen stets einzelfallbezogen austariert werden muss.

Die Präsentation vor dem Chef sollte also den Schwerpunkt auf Head legen, da hier tendenziell Zahlen und harte Fakten die besten Argumente darstellen. Doch auch der kühlsche Analytiker wird dauerhaft nicht rein rational entscheiden. Ein guter Teil Heart darf nicht fehlen. Hand wird im Falle dieses Beispiels weniger gebraucht. Was auf dem Weg zum Ziel zu erledigen ist, sollte der Chef in den meisten Fällen selbst bestimmen.

Ganz anders wiederum wäre die Verteilung bei der Vorstellung eines Spendenprojektes, hier würde tendenzielle Heart und Hand dominieren, Head spielt eine untergeordnete Rolle.

Diese drei Kategorien helfen enorm dabei, die visuellen Mittel richtig zu wählen, was zu Beginn eine der größten Herausforderungen darstellen wird. Head: Die Fakten stehen im Vordergrund und werden griffig dargestellt. Simple, auf die wesentlichen Inhalte reduzierte Diagramme oder Grafiken eignen sich sehr gut. Heart: Warum sollte etwas getan werden? Eine abwechselnde Gegenüberstellung der momentanen Situation und eines (besseren) Zielzustandes oder Ergebnisses mittels Bildern weckt Emotionen und Bedürfnisse. Hand: Wenn der Kopf ja sagt, und das Herz gleich loslegen möchte, ist der Weg zum Ziel noch nicht unbedingt klar. Allgemeinverständliche Vorgehensbeschreibungen, wie sie häufig an öffentlichen Orten zu finden sind (etwa für den Fall einer Notsituation), sind eine gute Inspiration für die bildhafte Darstellung eines zu beschreibenden Verhaltens.

Visuelle Kommunikation auf hohem Niveau ist wie ein Bilderbuch, wobei die Bilder sorgfältig ausgewählt wurden und die erklärenden Worte perfekt darauf abgestimmt sind, sodass eine markante Geschichte entsteht. Die (visualisierten) Schlüsselmomente hat unser Gehirn bildhaft abgespeichert und wenn wir eines dieser Objekte nach Tagen, Wochen oder Monaten zufällig irgendwo erblicken, wird der Inhalt dank unserer Spiegelneuronen wieder präsent und verstärkt seine Wirkung nachhaltig, gerade so als würden wir die Geschichte immer und immer wieder durchleben. Was für eine faszinierende Vorstellung... .

Nichts ist mächtiger als das gesprochene Wort - in Symphonie mit dem Bild.

\*) Visuelle Kommunikation ist jegliche Form der Informationsvermittlung, die über das Auge wahrgenommen wird. In diesem Artikel ist damit jedoch ausschließlich das Bild im erweiterten Sinne gemeint. Beide Begriffe, visuelle Kommunikation und der des Bildes, werden synonym verwendet. Dabei steht der Einsatz in Reden und Vorträgen im Vordergrund, auf die intensive Verwendung in der Werbung etc. wird nicht eingegangen.

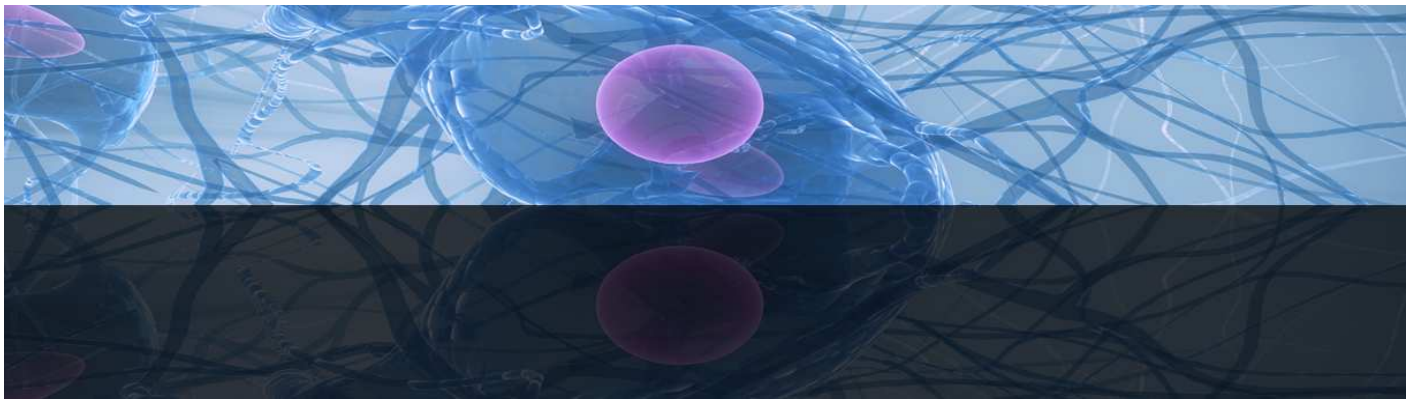




## FÜHRUNG UND MOTIVATION

Wie uns die Gehirnforschung dabei helfen kann, Mitarbeiter zu führen und zu motivieren

von Tabea Föll



Worte sind ein mächtiges Werkzeug und können körperliche Symptome auslösen. Was passiert im Kopf eines Mitarbeiters, der von seinem Vorgesetzten kritisiert wird? Es werden bis zu sieben Areale in seinem Gehirn aktiv. Im ventralen tegmentalen Areal beginnt und endet die Verarbeitung. Die Amygdala bewertet alle eingehenden Sinnessignale. Der Nucleus accumbens wirkt sich auf die Motivation aus, da er ein wesentlicher Teil des Belohnungssystems ist. Der orbitale Cortex beurteilt emotionale und motivationsbezogene Signale mit den gespeicherten Erfahrungen. Der Mitarbeiter lernt durch die Kritik, dass sich sein Verhalten ungünstig auf ihn auswirkt. Im anterioren cingulären Cortex finden Prozesse statt, die für Entscheidungen, Sozialverhalten und Lernprozesse eine wichtige Rolle spielen und bei all diesen Prozessen sind die Neurotransmitter die Botenstoffe, die Informationen von Gehirnzelle zu Gehirnzelle transportieren. Im Hypothalamus werden die Neurotransmitter in Neurohormone umgewandelt. Anschließend werden sie über die Hypophyse, also über die Hirnanhangdrüse, ausgeschüttet. Die Hypophyse liegt außerhalb unseres Gehirns und hat direkten Zugang zum Blutkreislaufsystem. Über den Blutkreislauf gelangen die Neurohormone zu den Organen und entfalten dort ihre Wirkung. Diese sieben Areale sind in einem komplexen Wechselspiel eng miteinander verbunden.

Sie sorgen dafür, dass sich der Mensch glücklich oder unglücklich fühlt, und sie zeigen, wie Worte eines Vorgesetzten einen Prozess auslösen, der am Ende Auswirkungen auf den Körper hat.

Positive Mitarbeiterführung wird immer wichtiger, da immer mehr Mitarbeiter wegen seelischer Erkrankungen von ihrem Arbeitsplatz fernbleiben oder sogar vorzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden. Das persönliche Leid der Betroffenen steht auf der einen Seite und auf der anderen Seite entstehen für die Unternehmen enorme Kosten und Belastungen.

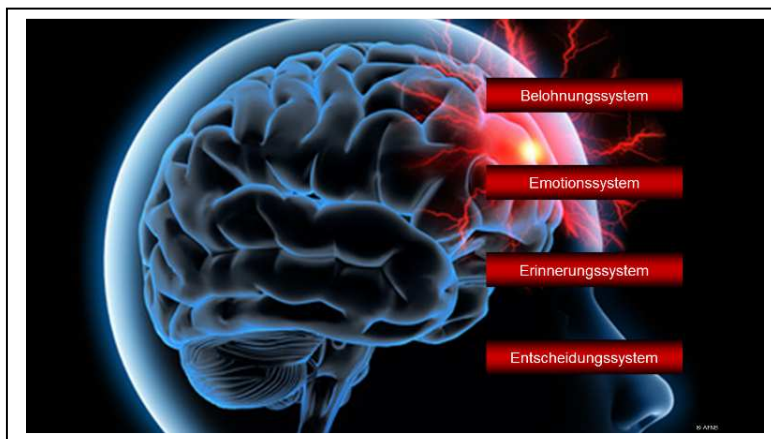
Was also kann eine Führungskraft tun, damit seine Mitarbeiter motiviert, und im Einklang mit den unternehmerischen Zielen, arbeiten?



Ein Mitarbeiter von heute braucht mehr als gute fachliche Kompetenz. Kommunikationsfähigkeiten, vernetztes Denken, Veränderungsbereitschaft, schnelles Einstellen auf neue Anforderungen und Aushalten von Unsicherheiten kommen hinzu.

Das Bedürfnis nach emotionaler Sicherheit, Rückhalt im Team und Wertschätzung steigt in gleichem Maße. So wie sich die Arbeitsbedingungen ändern, muss sich auch die Führung ändern.

Für die Motivation und Leistungsbereitschaft sind aus der Sicht der Gehirnforschung 4 Systeme besonders bedeutsam:



## Das Belohnungssystem – der Entstehungsort für Leistung

Einsatz und Anstrengung sollen sich lohnen. Der Wunsch ist zutiefst in uns Menschen einprogrammiert. Dank unseres Belohnungssystems lassen wir uns immer wieder auf neue Aufgaben ein. Dazu braucht es ein Wechselspiel von Aktivierung und Deaktivierung, denn wir lieben die Abwechslung. Mit anderen Worten: Ein dauerhaftes Stimmungshoch ist von der Natur gar nicht vorgesehen. Das Auf und Ab ist normal. So erklärt sich unter anderem, dass überraschende Belohnungen in aller Regel einen viel höheren Motivationseffekt erzielen als langfristig angelegte Incentives.

## Das Emotionssystem – die Bewertungszentrale der Reize

Emotionen sind chemische Prozesse des Nervensystems, die der Mensch als Wut, Freude oder Trauer empfindet. Das bekannteste Areal für die Emotionsverarbeitung ist die Amygdala, auch Mandelkern genannt. Alles, was der Mensch riecht, hört, sieht, schmeckt oder fühlt, passiert die Amygdala. Sie nimmt die Informationen auf, vergleicht sie mit Erfahrungen aus der Vergangenheit und bewertet sie mit »gut« oder »schlecht«. Dabei hat sie Zugriff auf alles, was der Mensch je erlebt hat. Sie verzeiht und vergisst nichts, auch wenn der Mensch sich dessen nicht bewusst ist. Das bedeutet: Die Informationsverarbeitung im Gehirn ist immer emotional. Alle, wirklich alle Eindrücke werden gespeichert und lösen entweder gute oder schlechte Gefühle aus. Positive Ereignisse bleiben gespeichert und bringen auf lange Sicht Rendite. Negative Ereignisse, wie Demütigungen, Befehle oder Appelle bleiben ebenfalls gespeichert.



## **Das Erinnerungssystem – die Quelle für Erwartungen**

Das Leben des Menschen lässt sich als Summe der bewussten und unbewussten Erinnerungen beschreiben. Bewusste Erinnerungen sind solche, die das Belohnungs- und Emotionssystem als bedeutsam eingestuft hat. Je stärker eine Erfahrung an positive oder negative Emotionen anknüpft, desto besser bleibt sie in Erinnerung.

Die Erinnerungen steuern die Erwartungen. Um ein Beispiel zu nennen: Ein Mitarbeiter hat durch eine Erfahrung gelernt, dass seine Führungskraft seine Arbeit als unwichtig oder wertlos einstuft. Dieser Eindruck prägt seine Motivation und seine Leistungsbereitschaft für die weitere Zukunft.

## **Das Entscheidungssystem – die oberste Kommandozentrale**

Das Zentrum für Entscheidungen liegt im präfrontalen Cortex, also im vorderen Bereich des Gehirns. Hier laufen alle Informationen aus dem Belohnungssystem, dem Emotionssystem und dem Erinnerungssystem zusammen. In diesem Areal werden Entscheidungen getroffen, Strategien entwickelt und Pläne entworfen. Gleichzeitig ist der präfrontale Cortex der Sitz der sozialen Normen und Werte. Zwingt man Mitarbeiter, gegen ihre persönlichen Werte zu handeln, setzt man sie unter Stress.

All das bedeutet: Das Verhalten der Führungskraft löst immer Reaktionen aus. Einerseits liegt darin eine große Bürde, andererseits eine Chance. Denn am besten lernen Menschen durch Abschauen. Will eine Führungskraft die Kultur des Teams in einer bestimmten Weise prägen, muss sie sich einfach entsprechend verhalten. Bereits ihr »So-Sein« verursacht Wirkung.

Nicht immer genügt das gute Vorbild der Führungskraft, um Mitarbeiter zu einem notwendigen oder gewünschten Verhalten zu bewegen. Heutzutage bedeutet Führungsarbeit zum großen Teil, Menschen für Neues zu gewinnen. Wer es je mit einer solchen Aufgabe zu tun bekam, weiß, wie groß die Trägheit und die Angst vor Veränderungen ist. Menschen bleiben sogar dann beim Alten, wenn die Veränderung für sie günstiger ist. Auf den ersten Blick erscheint das irrsinnig, aber es gibt einen guten Grund dafür. Weitermachen wie bisher gibt ein Gefühl von Sicherheit. Neues dagegen birgt die Gefahr des Scheiterns, und das gilt es zu vermeiden.

Trotzdem wollen Führungskräfte Veränderungen vorantreiben. Häufig greifen sie deshalb zu Befehlen oder sie appellieren an die Einsicht ihrer Mitarbeiter. Die Ausübung von Befehlsgewalt ist die problematischste Strategie, denn sie wird oft als Strafandrohung empfunden. Sie führt zu Vermeidungsverhalten und Stress. Stress verhindert jegliche Art an Kreativität, die in Veränderungsprozessen wichtig sind.

Der Appell an die Einsicht wirkt auf den ersten Blick humaner. Ein Appell spricht eine tiefere Schicht unserer Persönlichkeit an, die über den Verstand nicht zu erreichen ist. Es wird das »Kleinkind« in uns geweckt, das ständig fragt: »Was habe ich davon? Warum ich und nicht andere? Rational mag der Mitarbeiter die genügende Einsicht mitbringen. Seine Vernunft stimmt zu, aber die Amygdala stellt sich quer. Der Appell an die Einsicht bewirkt langfristig, dass die Mitarbeiter in ihrem Fleiß nachlassen, und dass sie schweigsamer, teilnahmsloser und vielleicht sogar krank werden. Andere entwickeln sich zu Nörglern und Querulanten.

Dauerhaft wirkungsvoll ist die Orientierung an der Persönlichkeit des Mitarbeiters. Sie erlaubt es, eine Verhaltensänderung unter Wahrung der Selbstachtung und unter Berücksichtigung seiner Fähigkeiten zu vollziehen. Dazu muss die Führungskraft die Persönlichkeitsmerkmale des Mitarbeiters kennen. Im Idealfall hat der Vorgesetzte das Verhalten des Mitarbeiters und seine Reaktionen in bestimmten Situationen genau beobachtet, kennt die Neigungen und weiß um den Persönlichkeitstyp und dessen Stressmanagement.



Dem Vorgesetzten sind die unbewussten Motive und die bewussten Ziele des Mitarbeiters bekannt sowie die Formen der Belohnung, die den Mitarbeiter ansprechen. Zugegeben, all das ist mühevoll und erfordert Einfühlungsvermögen. Die Hinwendung zur Persönlichkeit ist jedoch der einzige Weg, der einen Mitarbeiter dazu bringt, eine Veränderung als Chance zu sehen.

Zuletzt soll noch die Einbindung in das Team angesprochen werden. Der Gehirnforscher Joachim Bauer sagte einmal: »Nichts stimuliert uns so sehr wie der Wunsch, von anderen gesehen zu werden, die Aussicht auf soziale Anerkennung, das Erleben positiver Zuwendung und die Erfahrung von Liebe. Aus neurobiologischer Sicht ist der Kern aller Motivation der Wunsch nach Anerkennung, Wertschätzung und Zuwendung. Die dazu gehörigen biologischen Antriebsaggregate sitzen zentral im Mittelhirn und stehen mit vielen anderen Arealen in Verbindung.

Der »Treibstoff« für diese Aggregate besteht im Wesentlichen aus einer Mixtur von drei Botenstoffen:

- Dopamin: Es erzeugt ein Gefühl des Wohlbefindens und versetzt in einen Zustand von Konzentration und Handlungsbereitschaft. Dopamin fördert das Gefühl von: «Ich will etwas tun!»
- Endogene Opioide: Opioide wirken positiv auf das Ich-Gefühl, die emotionale Stimmung und die Lebensfreude. Sie stehen für das Gefühl von: «Es macht Spaß, etwas zu tun!»
- Oxytocin: Oxytocin ist eine Art Bindungsstoff. Er ist sowohl Ursache als auch Wirkung von Bindungserfahrungen. Versuche haben gezeigt, dass Menschen als Folge einer geschäftlichen Transaktion, in denen ihnen Vertrauen entgegengebracht wurde, erhöhte Oxytocin-Werte aufweisen. Das zugehörige Gefühl lautet: «Ich setze mich für die ein, die mich mögen!»

Für die Praxis bedeutet das: Wer Menschen nachhaltig und gesund führen will, muss sich seiner Vorbildfunktion bewusst sein, die Persönlichkeit des Einzelnen respektieren und seinen Mitarbeitern die Möglichkeit geben, mit anderen zu kooperieren und Beziehungen zu gestalten. So setzt er eine ganze Reihe positiver Reaktionen in Gang und ganz nebenbei sorgen die Botenstoffe im Körper auch noch für körperliche und geistige Gesundheit.

Dopamin lässt uns Freude und gute Laune empfinden. Die endogenen Opioide vermitteln uns Kraft und Wohlbefinden. Und Oxytocin koppelt unsere Motivation an menschliche Beziehungen, es ist eine Art «Freundschaftshormon». Dieser Cocktail lässt sich leider in keiner Bar bestellen. Er wird im Gehirn produziert und auch das nur dann, wenn die Produktion aktiviert wird.

Typische Stimuli sind

- persönliche Beachtung
- ehrliches Interesse und
- liebevolle Zuwendung

Deaktivierend wirken dagegen

- Isolation
- Missachtung und
- Abwendung

Kern aller Motivation ist der Wunsch nach Anerkennung, Wertschätzung und Zuwendung.

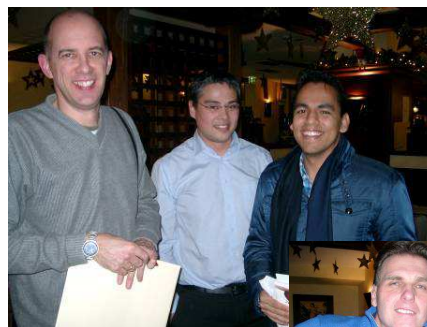
Die stärkste Motivationsdroge des Menschen ist demnach der Mensch selbst.





## IMPRESSIONEN VON DER WEIHNACHTSFEIER

von Claudia Oestreich





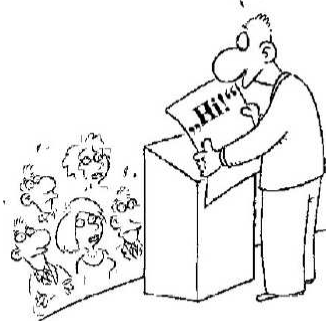


## ZITATECKE

„Reden lernt man durch reden.“

Marcus Tullius Cicero (106-43), röm. Redner u. Schriftsteller

## ZUM LACHEN



### IMPRESSUM

#### Redaktion

Claudia Oestreich (Chefredakteurin); [claudioestreich@web.de](mailto:claudioestreich@web.de)  
Daniela Schlichter (Redakteurin)

#### Gestaltung & Layout

Claudia Oestreich

#### Lektorat

Daniela Schlichter

Die nächste Ausgabe des Periodikums erscheint am 31.03.2012.

**Verdi Rhetorik Klub & Rednermanufaktur Toastmasters Stuttgart**  
[www.toastmasters-stuttgart.de](http://www.toastmasters-stuttgart.de)

Der Verdi Rhetorik Klub wird von Verdi unterstützt, ist aber inhaltlich unabhängig von Verdi und steht jedem offen, der seine Redefähigkeiten perfektionieren und andere dabei unterstützen will.