

Vortragen und Präsentieren

Kurzskriptum zum Training

Prof. Dr. Franz Ruppert, Katholische Stiftungshochschule München

1 Der Vortrag ist Kommunikation

Die Ausgangsthese lautet: Jeder Vortrag, jede Rede und jede Präsentation ist Kommunikation. Wie jede Kommunikation hat auch der öffentliche Vortrag vier Seiten: die Seite des Inhalts, die Seite der Beziehung zwischen Redner und Publikum, die Seite der Selbstdarstellung des Redners¹ und einen pragmatischen Aspekt (Schulz von Thun, 1992).

Ein Vortrag kann daher unterschiedliche Kommunikationsbedürfnisse des Vortragenden und der Zuschauer wie Zuhörer zum Ausdruck bringen. Vortragende haben unterschiedliche Vorstellungen davon, was sie mit ihrer Rede bewirken:

- möglichst viel Informationen darstellen,
- eine Beziehung zum Publikum herstellen,
- sich selbst in ein gutes Licht rücken
- die Zuhörer und Zuschauer zum Handeln motivieren.

Ein Publikum hat mehr oder weniger das Bedürfnis

- nach Sachinformationen,
- nach Information über den Redner,
- nach Informationen über das Verhältnis von Redner und Zuhörer,
- nach Hinweisen, wie es die Informationen des Redners praktisch verwerten kann.

Mit Bezug auf den Zuhörer spricht Schulz von Thun vom "vierohrigen Empfänger" von Kommunikationsbotschaften. Je nach dem Anlass einer Rede sind die einzelnen Ohren der Zuhörer unterschiedlich groß. Je mehr die Vorstellungen des Vortragenden und des Publikums von einander abweichen, desto geringer wird die Wirkung des Vortrags sein.

Eine gelungene Rede nimmt auf alle Kommunikationsbedürfnisse der Zuhörer ausgewogen Rücksicht.

Überprüfen Sie jede Ihrer Reden, ob alle vier Kommunikationselemente in ihr enthalten sind und ob sie die Gewichtung der einzelnen Faktoren für Ihr Publikum als angemessen beurteilen. Ein glänzender analytischer Sachvortrag kommt bei einem Publikum wenig an, das einen hohen Bedarf nach praktischen Handlungsanweisungen hat (weil es z.B. glaubt, die Analyse eines Problems bereits zu kennen).

¹ Mit der männlichen Form ist jeweils auch die weibliche gemeint!

2 Der Vortrag ist ein körperlicher Prozess

Ein öffentlicher Vortrag ist in verschiedener Hinsicht ein körperlicher Vorgang. Er erzeugt einen inneren Druck und damit Angst und körperlichen Stress (Rogers, 1992). Körperliche Symptome sind u.a. trockener Mund, Herzklopfen, flauer Magen, feuchte Hände, weiche Knie, unkontrollierte Bewegungen, Fluchttendenz oder übertriebene Aggressivität. Jeder Redner muss seine Angst und Vermeidungstendenzen bewältigen, indem er den Vortrag als seine persönliche Chance begreift. Er kann damit die innere Erregung in Handlungsenergie umwandeln. Seinen Körper macht er stabiler und sicherer

- durch ruhiges Atmen (Bauch- statt Brustatmung, vgl. z.B. Cardas, 1991)
- durch bewusste Kontrolle des Kopfes und der Hände (wenig mit dem Kopf unruhig hin- und herwackeln, selten mit den Händen das Gesicht, die Kleidung, die Haare berühren, sie in Jacken- oder Hosentaschen stecken),
- durch ausbalanciertes Sitzen auf einem Stuhl,
- durch bewusste Gleichgewichtskontrolle beim (langsamen) Gehen,
- durch die Einnahme eines sicheren Standes (d.h. das Gewicht wird gleichmäßig auf beide Füße verteilt, der Kopf wird an seinem höchsten Punkt wie von "einem goldenen Faden" nach oben gezogen und gehalten),
- durch bewusstes Abwarten, bevor er mit dem Sprechen beginnt ("Aufaktpause"),
- durch Blicken in Richtung der Gesichter der Zuhörer, ohne jemand direkt zu fixieren (d.h. Vermeidung von direktem und v.a. zu langem Augenkontakt mit einem bestimmten Zuhörer, der Blick schweift im Auditorium),
- durch den gezielten Einsatz einer Hand als Redehand (Bereitschaftsstellung seitlich in Hüfthöhe), während die andere ruhig nach unten hängt und nur bei Bedarf zur Gestik herangezogen wird (vgl. Gersbacher, 1992),
- durch bildhafte Vorstellungen zu Beginn der Rede (kein Versuch, sich an abstrakte und analytische Inhalte als Redebeginn zu erinnern; in Stresssituationen haben die alten Gehirnbestandteile und die rechte Gehirnhälfte zunächst die Oberhand, sie geben ihr Kommando erst allmählich an die linke Gehirnhälfte ab, wenn sich die Person unbedroht fühlen kann),
- durch langsames Sprechen und das bewusste Einschalten von Pausen während des Sprechens.

3 Die Vortragsstruktur

3.1 Grundstruktur für längere Beiträge

Es gibt verschiedene Möglichkeiten einen Vortrag oder Redebeitrag zu strukturieren. Je nach Anlass und Länge der Redezeit eignen sich unterschiedliche Grundstrukturen. Im folgenden sind die "klassischen" Elemente eines (z.B. wissenschaftlichen) Vortrag dargestellt.

Begrüßung.- Der Anfang einer Rede eignet sich sehr gut, um eine Beziehung zwischen Redner und Publikum herzustellen (ausführliche formelle oder kurze informelle Begrüßung, nicht fixierender Blickkontakt). Die Bedeutung der Begrüßung wird von vielen Rednern unterschätzt und in ihrer Redevorbereitung nicht beachtet.

Auftakt.- Ein gelungener Vortragsauftakt besteht darin, sofort das Interesse der Zuhörer zu fesseln und sich zugleich körperlich dabei zu entspannen (z.B. einen Witz erzählen, eine aktuelle Begebenheit aufgreifen, ein Sprichwort gekonnt zitieren).

Fragestellung, These.- Einer der häufigste Fehler beim Vortragen besteht in der Vorzustellung, über ein Thema zu sprechen. Themen (Urlaub, Forschungsvorhaben, Jugendarbeit, Fenster ...) sind wie ein Wald, in dem sich ein Redner nur einen oder ein paar wenige Bäume für die kurze Zeit seines Vortrags aussuchen kann. "Vollständigkeit" ist nicht das Kriterium für den Aufbau einer Rede.

Die wichtigste Aufgabe eines Redners ist es, aus einem Thema etwas zu machen. Dazu gibt es zwei wesentliche Möglichkeiten:

- eine Fragestellung zu finden,
- eine These zu formulieren.

Der Vortragende teilt seine Fragestellung bzw. seine These nach Begrüßung und Auftakt in klarer Form mit.

Selbstoffenbarung.- Einige Informationen zur eigenen Person nach der Vorstellung der zentralen Fragestellung des Vortrags helfen den Zuhörern zu verstehen, warum der Redner sich mit dieser Frage beschäftigt, über die er jetzt referieren wird. Hier geht es um Kriterien wie Kompetenz, persönliche Erfahrungen oder Glaubwürdigkeit. Selbstoffenbarung wirkt besser als Selbstdarstellung.

Argumentationen.- Im Hauptteil einer Rede werden Argumentationsfiguren entwickelt, die eine Antwort auf die gestellte Frage oder die behauptete These geben oder sich im Detail dem Vortragsmotto widmen. Je länger die Redezeit ist, desto mehr Argumentationsfiguren können entwickelt werden, wobei sich eine Steigerung vom schwächeren zum stärkeren Argument empfiehlt. Während Fragen die Richtung der Argumentation offen lassen, müssen für Thesen vor allem Belege geliefert werden.

Abschluss.- Jeder Vortrag braucht einen deutlichen Abschluss. Für das Ende eines Vortrags gibt es vielfältige Möglichkeiten (Zusammenfassung, Fazit, Rückbezug zum Anfang). Er eignet sich besonders gut dafür, das Bedürfnis der Zuhörer nach dem "Und was sollen wir jetzt damit anfangen?" zu befriedigen. Viele Redner vergessen, sich einen prägnanten Schlusssatz für ihren Vortrag zu überlegen. Sie übersehen, dass mindestens 80% des Applauses durch ihren Schlusssatz bewirkt werden.

3.2 Redebeitrag unter einem Motto

Es gibt beliebig viele Mottos, unter die man seinen Redebeitrag stellen kann: "Freiheit und Abenteuer", "große und kleine Taten", "menschliche Kunstwerke und Wunder der Natur" etc. Man beginnt dann entweder klassisch mit der Begrüßung oder unmittelbar mit dem Motto. Die Argumentation mit einem Motto muss nicht so stringent sein wie bei einer These bzw. Fragestellung, sie erlaubt mehr Assoziationen. Der Redeabschluss stellt das Motto z.B. in einen praktischen Bezug für die Zuhörer.

3.3 Redebeitrag nach der ABC-Methode

Bei der ABC-Methode bedeutet A: "Was ist?", B: "Was soll sein?", C: "Wie kann das erreicht werden?". Diese Methode eignet sich besonders gut für Wortmeldungen in Diskussionen (Gersbacher, 1992).

4 Visualisieren

"Vor Zuhörern eine Rede halten" - dieser Satz könnte uns falsch "programmieren". Auch beim Zuhörer eines Vortrags dominiert der visuelle Sinneskanal. Er glaubt dem, was er sieht, mehr als dem, was er hört. Der Redner ist nicht nur durch seine Stimme präsent, die er trainieren kann (vgl. Ebeling, 1990), er wirkt nicht nur durch seine Wortwahl, die er auch schulen kann (vgl. Nix, 1990; Walther, 1994). Er steht vor den Augen der Anwesenden als Bild (Birkenbihl, 1992; Rebel, 1993). Die Wirkung der Körpersprache auf das Publikum ist daher nicht zu unterschätzen. Die Kleidung, der Haarschnitt, die Schminke usw. tun ihre Wirkung (vgl. Gersbacher, 1993). Hinweise zur Einübung von Gestik gibt z.B. Hirsch (1989). Der Vortragende visualisiert also in erster Linie sich selbst.

Darüber hinaus hat er viele Möglichkeiten, das, was er sagt, ins Bild zu setzen:

- Oft ist das Publikum dankbar, wenn er seinen Namen an die Tafel schreibt.
- Wichtige Begriffe, v.a. Fremdwörter und Fachausdrücke sollten auf Tafel, Flipchart oder Overhead-Folie visualisiert werden.
- Gut gestaltete Folie verfehlen ihre Wirkung nicht.

Bei der Visualisierung sind folgende Punkte in dieser Reihenfolge wichtig:

- Sichtbarkeit (Ist das auch noch in der letzten Reihe zu sehen und zu lesen?),
- Verständlichkeit,
- Strukturierung,
- Ästhetik (Farbe, Bilder).

Selbst eine Farbfolie macht das Publikum ärgerlich, wenn die gelbe Schrift nicht lesbar ist, die verwendeten Symbole nicht verständlich sind und zu viel Information auf einmal geboten wird. Eine Powerpoint-Präsentation über einen PC zeigt nur dann Professionalität, wenn die oben genannten Kriterien einer guten Visualisierung erfüllt sind.

Folien sind ein Mittel, das Gesagte visuell zu unterstreichen, kein Selbstzweck. Hinweise zum Einsatz von Visualisierungsmethoden gibt u.a. Will (1994).

Viele Zuschauer sind es leid, Folien "abzumalen". In der Regel haben sie das Bedürfnis, die gezeigten Folien als Kopie zu bekommen. Überlegen Sie also, ob sie diesem Bedürfnis nachkommen können, wenn Sie eine Folie zeigen. Dies gilt insbesondere für komplexe Folien. In der Regel sollten Folien aber so einfach sein, dass man sie leicht mitschreiben kann.

Literaturhinweise:

Birkenbihl, V. (1992). Signale des Körpers. München: moderne Verlagsgesellschaft.

Cardas, E. (1991). Atmen: München: Gräfe und Unzer.

Ebeling, P. (1990). Rhetorik - der Weg zum Erfolg. München: Humboldt.

Gersbacher, O. (1992). Rhetorik. München: Compact Verlag.

Gersbacher, U. (1993). Führen durch Körpersprache. München: Heyne.

Hirsch, G. (1989). Die Kunst der freien Rede. Niedernhausen: Falken.

Nix, U. (1990). Überzeugend und lebendig reden. München: moderne Verlagsgesellschaft.

Rebel, G. (1993). Was wir ohne Worte sagen. München: moderne Verlagsgesellschaft.

Rogers, N. (1992). Frei reden ohne Angst und Lampenfieber. Landsberg am Lech: verlag moderne industrie.

Schulz von Thun, F. (1992). Miteinander reden. Band 1: Störungen und Klärungen und Band 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
 Walther, G. (1994). Powertalking. Düsseldorf: Econ.
 Will, H. (1994). Vortrag und Präsentation. Weinheim: Beltz.

Rückmeldebogen zum Vortrags- und Präsentationsverhalten

Teilnehmer:

	Bewertung				
Vortragshaltung:					
Sicherer Stand	++	+	0	-	--
Redehand sichtbar	++	+	0	-	--
Haltung des Manuskripts	++	+	0	-	--
Kontakt mit dem Publikum	++	+	0	-	--
Struktur des Vortrags:					
Begrüßung - Pause	++	+	0	-	--
Publikumsbezogene Einleitung	++	+	0	-	--
Persönlicher Bezug zum Thema	++	+	0	-	--
Roter Faden im Hauptteil	++	+	0	-	--
Klarheit der Argumente	++	+	0	-	--
Prägnanter Schluss	++	+	0	-	--
Einsatz von Medien					
Sichtbarkeit	++	+	0	-	--
Verständlichkeit		++	+	0	--
Strukturiertheit		++	+	0	--
Ästhetik		++	+	0	--

Gesamtbewertung:

Motivation und Motivieren

Kurzskriptum für den SSP Erwachsenenbildung²

Prof. Dr. Franz Ruppert, Katholische Stiftungshochschule München

1 Was ist Motivation?

"Motivation ist das, was uns bewegt." (lat. movere)

"Was uns bewegt sind unsere Bedürfnisse."

Nach Maslow haben Menschen eine Reihe von Bedürfnissen (vgl. Zimbardo, 1992, S. 352):

- Biologische Bedürfnisse (B. nach Nahrung, Wasser, Sauerstoff, Ruhe, Sexualität, Entspannung),
- Sicherheitsbedürfnisse (B. nach Sicherheit, Behaglichkeit, Ruhe, Freiheit von Angst),
- Bindungsbedürfnisse (B. nach Zugehörigkeit, Verbindung mit anderen, zu lieben und geliebt zu werden),
- Selbstwertbedürfnisse (B. nach Vertrauen und dem Gefühl, etwas wert zu sein und kompetent zu sein; B. nach Anerkennung von anderen),
- Kognitive Bedürfnisse (B. nach Wissen, Verstehen, nach Neuem),
- Ästhetische Bedürfnisse (B. nach Ordnung, Schönheit),
- Selbstverwirklichungsbedürfnisse (B., das eigene Potential auszuschöpfen, bedeutende Ziele zu haben),
- Transzendenzbedürfnisse (Spirituelle Bedürfnisse, sich mit dem Kosmos in Einklang zu fühlen).

Maslow meint, die menschliche Motivationsstruktur sei wie eine Pyramide aufgebaut: Die Basis bilden die materiellen Überlebensbedürfnisse, die Spitze die immateriellen, rein geistigen Bedürfnisse. Wie dieses Modell auch nahe legt, können sich höhere Bedürfnisse bei einem Menschen erst dann voll ausbilden, wenn die grundlegenden Bedürfnisse befriedigt sind. ("Erst kommt das Fressen, dann die Moral.")

Ein anderes Modell menschlicher Bedürfnisse bzw. Motive hat Evelyn Kroschel vorgelegt. Sie nennt es das Rad der Motive (Kroschel, 1996, S. 130). Sie geht von der Vorstellung aus, die menschlichen Bedürfnisse seien bipolar strukturiert. Ein Mensch wolle sowohl Freiheit wie Bindung, sowohl Macht wie Hingabe, Neuheit ebenso wie Sicherheit etc. Werde der eine Pol zufriedengestellt, mache sich der andere bemerkbar und das Bedürfnis wachse, ihm zuzustreben. Nur das Bedürfnis nach Einheit und Ganzheit sei nicht polar: "Diese Ganzheit muß sich innerhalb eines Individuums entwickeln, d.h., ein und dieselbe Person muß z.B. sowohl ihr Sicherheits- als auch ihr Neuheitsbedürfnis angemessen befriedigen, ein und dieselbe Person muß sowohl ihr Bindungs- als auch ihr Freiheitsbedürfnis leben, usw." (S. 129)

Nach Kroschel gibt es also nicht wie bei Maslow die Dynamik des Strebens nach dem Höheren, sondern das Pendeln um Pole im Streben nach Ganzheit. Es entfällt damit auch eine Wertung der unterschiedlichen Bedürfnisse bzw. Motive.

²Stand April 2001

Nach Cofer (1975) haben Motive unterschiedliche Quellen und Ursprünge. Sie können

innerlich bewirkt („intrinsisch“)	oder	äußerlich hervorgebracht ("extrinsisch“)
bewußt	oder	unbewusst,
erlernt	oder	angeboren sein.

Bedürfnisse und Motive sind das Ergebnis von menschlichen Entwicklungs-, Lern- und Erfahrungsgeschichten: Das Zurückliegende drängt, das Zukünftige zieht uns.

2 Was bedeutet: Motivieren?

"Motivieren heißt: andere Menschen bewegen."

"Andere Menschen kann man bewegen, wenn man ihre Bedürfnisse befriedigt."

Folgende Motivierungsstrategien können auf der Basis von Maslows Bedürfnismodell z.B. für die Gestaltung eines Weiterbildungsseminars abgeleitet werden:

- Befriedigung biologischer Bedürfnisse sicherstellen: Pausen einplanen, für Essen, Trinken und körperliche Bewegung; für sauerstoffreiche Raumlufte sorgen; eine geräuscharme Atmosphäre schaffen; Lichtverhältnisse anpassen; Teilnehmer nicht als neutrale Wesen, sondern als Männer und Frauen mit unterschiedlichen Bedürfnissen behandeln.
- Sicherheitsbedürfnisse berücksichtigen: Ängste abbauen helfen; Transparenz in Bezug auf Anforderungen schaffen; Grenzen setzen.
- Dem Bindungsbedürfnis Raum geben: Kontakte zwischen den Teilnehmern/-innen anregen; den Gruppenzusammenhang fördern; als Leiter/-in die Führungsposition übernehmen; Mitgefühl ist besser als Mitleid.
- Das Selbstwertgefühl steigern: ein positives Bild von den Teilnehmern/-innen haben und darstellen; Anreize setzen; Aufgaben stellen, die herausfordern und lösbar sind; Loben und Verstärken; die gegenseitige Achtung der Teilnehmer/-innen fördern.
- Kognitive Bedürfnisse zufrieden stellen: Wissen vermitteln; neugierig machen; Neues darstellen.
- Ästhetische Bedürfnisse berücksichtigen: gute Gestaltung von Papieren, Skripten, Folien, Tafelanschriften; mit Farben strukturieren; ausdrucksvoll sprechen; klare Ablaufstrukturen anbieten; Raumaufteilung beeinflussen.
- Raum für Selbstverwirklichung lassen: besondere Fähigkeiten der Teilnehmer/-innen entfalten lassen; Raum für die Entwicklung von Zielen anbieten; Freiheiten lassen.
- Platz für Transzendenzbedürfnisse einräumen: religiöse und ethische Haltungen respektieren; zum Nachdenken über menschliche Begrenzungen anregen.

Auch aus dem Rad der Motive von Kroschel lassen sich einige Motivierungsstrategien ableiten:

- Würdigung und Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse,
- für Abwechslung sorgen,
- Gegenpole ins Spiel bringen,
- die Integration von Gegensätzen zu einer Ganzheit fördern (z.B. detaillierte positive Rückmeldung zusammen mit Kritik anbieten).

Literatur.

- Cofer, C. N. (1975). Motivation und Emotion. München: Juventa.
Kroschel, E. (1996). Die Weisheit des Erfolgs. München: Kösel.
Zimbardo, P. G. (1992). Psychologie. Heidelberg: Springer.

Strategien, um zu motivieren:

- Aktivieren
- Bestätigen und "Verstärken"
- Anreize setzen, Ziele vorgeben
- Grenzen setzen, Freiheiten lassen
 - als Persönlichkeit wirken

Konflikte und Konfliktmanagement

Prof. Dr. Franz Ruppert

Konflikte entstehen im Menschen (intrapersonal) und zwischen Menschen (interpersonal).

Konflikte entstehen, wenn Bedürfnisse frustriert werden.

Formen intrapsychischer Konflikte nach Kurt Lewin:

- . Appetenzkonflikte
- . Aversionskonflikte
- . Ambivalenzkonflikte

Interpersonale Konflikte entstehen in sozialen Situationen, in denen voneinander abhängige Personen versuchen, ihre unterschiedlichen Bedürfnisse so zu befriedigen, dass daraus Gegensätze entstehen.

Intrapersonale Konflikte entstehen häufig aus interpersonalem Konflikten

Interpersonale Konflikte werden häufig auf der Grundlage intrapersonaler Konflikte reinszeniert.

Ein Konflikt ist da, wenn einer der Beteiligten einen Konflikt wahrnimmt.

Ein Konflikt hat stets mehrere Ursachen.

Konflikte verschärfen sich, wenn eine Person bewusst oder unbewusst die Bedürfnisse einer anderen Person ignoriert und frustriert und z.B. ihre Wertvorstellungen auf andere Personen überträgt.

Konflikte sind in Organisationen unvermeidbar, weil es immer eine Konkurrenz der Organisationsmitglieder und -einheiten um Ressourcen, Positionen, Ideologien und Wertschätzungen, also Erfolg, Anerkennung und Macht gibt.

Eine konfliktträchtige Aufbauorganisation verursacht regelmäßige Konflikte in der Ablauforganisation.

Konflikte auf einer höheren Führungsebene wiederholen sich in der Regel auf den darunter liegenden Organisationseinheiten.

Konflikte sind weder gut noch schlecht - es kommt darauf an, was aus ihnen gemacht wird.

Konflikte befördern die Entwicklung einer Organisation.

Wer vorhandene Konflikte nicht wahrnimmt oder verdrängt, schadet sich und anderen.

Beim Konfliktmanagement geht es nicht
- um Schuld oder Unschuld,
- Recht oder Unrecht,
sondern um eine für alle beteiligten Personen akzeptable **Lösung!**

Keine Partei darf von vorneherein im Unrecht sein.

Wichtig für die Konfliktlösung ist es herauszufinden, welche Werte und Bedürfnisse für den Konfliktpartner bedeutsam sind.

Wir können andere Menschen häufig nicht mit den gleichen Werten motivieren, die für uns selbst wichtig sind!

Prinzipien des Konfliktmanagements

p Konflikte vorhersehen:

Machtvakuum
Kompetenzüberschneidungen
Bevorzugung einzelner
Neue in einer Gruppe
gekränkte Gruppenmitglieder
Jüngere als Vorgesetzte

...

p Konfliktindikatoren erkennen:

aggressive Verhaltensweisen
Kommunikationsarmut
verdeckte Sabotage
Intrigen
Rückzug von Mitarbeitern
keine Bereitschaft zum Einlenken
Aufkochen alter Streitpunkte

...

Prinzipien des Konfliktmanagements

ρ Konflikte offen verhandeln:

keine persönlichen Schuldzuweisungen

Trennung von Person und Problem

fehlerhaftes Verhalten kritisieren, nicht Personen

Emotionen akzeptieren

"das Gesicht" bewahren lassen

Interessen in den Mittelpunkt stellen

gemeinsame Interessen hervorheben

Verhandlungsspielräume klären

Interessenskoalitionen bilden

mehrere Lösungsvorschläge entwickeln

nachvollziehbare Entscheidungskriterien aufstellen

ρ *Es ist wirksamer konflikträchtige Aufbauorganisationen zu verändern als zu versuchen, Konflikte in der Ablauforganisation zu managen.*

Bestimmt und klar in der Sache sein!

Klare Standpunkte beziehen!

Verbindlich und flexibel mit Verhandlungspartnern umgehen!