

Carla Reckert

Erfolg ist kein Zufall

Management-Techniken
für Kommunalpolitiker

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG



Carla Reckert • Erfolg ist kein Zufall

Carla Reckert

Erfolg ist kein Zufall

**Management-Techniken
für Kommunalpolitiker**



Kommunalpolitische Texte

Band 20

A 99 - 05998



ISBN 3-86077-816-1

Komplett überarbeitete 5. Auflage (1. Aufl. 1994)

Herausgegeben von der Friedrich-Ebert-Stiftung
Arbeitsgruppe Kommunalpolitik

Copyright 1999 by Friedrich-Ebert-Stiftung
D-53170 Bonn
Alle Rechte vorbehalten

Umschlag: Karl Debus, Bonn
Fotos: Marion Caspar, Bonn
Redaktion: Dr. Klaus Reckert, Wachtberg
Druck: toennes satz + druck gmbh, Erkrath
Titel der englischen Übersetzung: Talking Politics (and being understood)
Bonn 1996
Printed in Germany 1999

Mit dieser Veröffentlichung legt die Arbeitsgruppe Kommunalpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung einen weiteren Band ihrer Schriftenreihe vor, die sich vor allem an ehrenamtliche Kommunalpolitiker in Ostdeutschland wendet.

Diese Schriftenreihe wird ergänzt durch die Loseblattsammlung „Wegbeschreibungen für die kommunale Praxis“. Hier werden zu zentralen kommunalpolitischen Themen praktische Hilfestellungen angeboten. Die Loseblattsammlung kann somit als stets ergänztes Nachschlagewerk genutzt werden.

Kommunalpolitiker können sowohl die Loseblattsammlung als auch die einzelnen Bände der Schriftenreihe anfordern bei der

Friedrich-Ebert-Stiftung
Arbeitsgruppe Kommunalpolitik

53170 Bonn

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	11
I Die Grundlagen der Redekunst	13
1 Die Körpersprache	15
1.1 Die Körperhaltung	15
1.2 Die Gestik	22
1.3 Die Mimik	30
1.4 Der Blickkontakt	30
1.5 Die Stimme	31
2 Das Lampenfieber	34
3 Die äußere Erscheinung	37
II Das Statement	39
1 Die Statementstruktur I („Capt. Kirk“)	40
2 Die Statementstruktur II („Mr. Spock“)	42
III Die Rede	45
1 Grundsätzliches zur Wirkung	45
2 Die Redevorbereitung	45

3	Die Gliederung der Rede	46
3.1	Die Einleitung	47
3.2	Der Hauptteil	49
3.3	Der Schluß	51
3.4	Der Redeplan	53
3.5	Das Redemanuskript	53
4	Die Formen der Rede	54
4.1	Das argumentierende Referat	55
4.2	Die Wahlkampfrede	56
4.2.1	Zehn Tips für die politische Rede	58
4.2.2	Beispiel: Die Bürgermeisterwahl	59
4.3	Die Gelegenheitsrede	64
4.3.1	Drei exemplarische Redegerüste	65
IV	Die Präsentationshilfen	68
1	Der Tageslichtschreiber	69
2	Das Overhead-Display für Computerpräsentationen	71
3	Der Diaprojektor	73
4	Das Flipchart	74
V	Die Moderation und Konferenzleitung	76
1	Die Moderation	76
1.1	Praktische Tips für die Rahmenrede	77

2	Die Konferenzleitung	79
2.1	Acht Tips für die erfolgreiche Konferenzleitung	80
2.2	Wer fragt, der führt: die Fragetechnik	82
2.3	Zum Umgang mit verschiedenen Teilnehmer-Charakteren	86
VI	Die Grundlagen der Mitarbeiterführung	91
1	Das Führungskonzept für Gesamtsysteme: Management by Objectives (MbO)	95
1.1	Die vier Grundannahmen des MbO	96
1.2	Die psychologischen Grundlagen des MbO	96
2	Vier Thesen zur erfolgreichen Führung	99
2.1	Die Grundbedingungen erfolgreichen Führungsverhaltens	101
2.2	Zehn Tips zum Führungsverhalten in der Arbeitswelt	104
3	Mitarbeitermotivation durch erfolgreiche Kommunikation: die Transaktionsanalyse nach Eric Berne	109
3.1	Der Aufbau der menschlichen Psyche	110
3.1.1	Der Eltern-Ich-Zustand	112
3.1.2	Der Erwachsenen-Ich-Zustand	113
3.1.3	Der Kind-Ich-Zustand	114
3.2	Zwischenmenschliche Begegnungen: die Transaktionen	116
3.2.1	Parallele Transaktionen	117
3.2.2	Gekreuzte Transaktionen	118
3.2.3	Verdeckte Transaktionen	119
3.3	Zusammenfassung: Hinweise für die Praxis	122
3.4	Lieblingsspiele in der Arbeitswelt	123

3.4.1	Das „Ja-aber“-Spiel	123
3.4.2	Das „Du wirst schon sehen, was dabei herauskommt“-Spiel	125
3.4.3	Das „'Gerichtssaal“-Spiel	126
3.5	Strategien für den Umgang mit psychologischen Spielen in der Arbeitswelt	128
3.6	Zusammenfassung: Hinweise für die Praxis	130
VII	Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	132
1	Die Öffentlichkeitsarbeit	132
1.1	Praktische Öffentlichkeitsarbeit von A-Z	134
2	Die Pressearbeit	139
2.1	Das Grundrecht der Meinungsfreiheit	139
2.2	Auszüge aus den Pressegesetzen einzelner Länder	140
2.2.1	Thüringen	141
2.2.2	Sachsen	142
2.2.3	Sachsen-Anhalt	143
2.2.4	Mecklenburg-Vorpommern	144
2.2.5	Brandenburg	145
2.2.6	Nordrhein-Westfalen	146
2.3	Die Bildnisveröffentlichung ohne Einwilligung	147
2.4	Der Fachjargon zur Einordnung von Pressegesprächen	147
2.5	Der Gegendarstellungsanspruch in den Pressegesetzen einzelner Länder	150
2.5.1	Thüringen	152
2.5.2	Sachsen	153
2.5.3	Sachsen-Anhalt	154
2.5.4	Mecklenburg-Vorpommern	155
2.5.5	Brandenburg	156
2.5.6	Nordrhein-Westfalen	157

3	Die Pressekontakte	158
3.1	Die Lokalpresse	159
3.2	Die überregionale Tagespresse	160
3.3	Die Fernseh- und Hörfunkstationen	161
3.3.1	Die öffentlich-rechtlichen Fernseh- und Hörfunkstationen	161
3.3.2	Die privaten Fernseh- und Hörfunkstationen	163
4	Mögliche Formen der Pressearbeit	164
4.1	Die Pressekonferenz	164
4.1.1	Die zeitliche Planung	165
4.1.2	Die inhaltliche Planung	165
4.1.3	Die organisatorische Planung	167
4.1.4	Die Durchführung	169
4.1.5	Die Nachbereitung	170
4.2	Das Presseinterview am Telefon	171
4.3	Das persönliche Presseinterview („One-on-One“)	174
4.4	Das Fernsehpressegespräch	176
4.5	Tips und Tricks zur Argumentationstechnik in Interviews und Diskussionsrunden	177
4.6	Zusammenfassung: Hinweise für die Praxis	180
VIII	Schlußwort	181
IX	Literaturhinweise und Anmerkung	183
X	Zur Autorin	187

Einleitung

*In der Politik ist es wie in der Malerei:
Der gute Wille ist keine Entschuldigung für
schlechte Arbeit.*

*(Winston Spencer Churchill, 1874-1965, briti-
scher Staatsmann)*

Kommunalpolitiker¹ haben einen schweren Job.

In den Gesprächen mit den Bürgern müssen sie ihre politischen Überzeugungen verständlich und klar darlegen, in den Stadtparlamenten sollen sie ihre Politik fair diskutieren und möglichst durchsetzen. Viele haben eine Verwaltung effektiv und menschenfreundlich zu führen und auch den professionellen Umgang mit der Presse sollen sie beherrschen!

Diese hier nur in groben Zügen beschriebene Aufgabenpalette setzt hohe Fachkompetenz, Beharrlichkeit und Geradlinigkeit voraus.

Ähnlich wie die Manager von Unternehmen müssen Kommunalpolitiker die Fähigkeit haben, sich selbst und andere führen zu können.

Was sind nun die Voraussetzungen dafür, daß Kommunalpolitiker eine solche Überzeugungskraft in Bürger-Gesprächen und in der Gremienarbeit entwickeln, daß sie ihre politische Idee erfolgreich voranbringen?

¹ Für das gesamte Buch gilt, daß solche Schreibformen sowohl weibliche wie auch männliche Personen meinen.

Die erste Voraussetzung für eine erfolgreiche kommunalpolitische Arbeit ist sicherlich die inhaltliche Fachkompetenz in allen kommunalen Politikbereichen.

Doch was nützt die beste Fachkompetenz, wenn niemand zuhört, wenn niemand sich für die dargestellte politische Idee begeistern und motivieren läßt?

Es muß demnach noch eine zweite Fähigkeit her, die kommunalpolitischen Erfolg begünstigt!

Die zweite Voraussetzung für erfolgreiches kommunalpolitisches Agieren ist die Fähigkeit, anderen die Vertrauenswürdigkeit der eigenen Person und der jeweiligen politischen Idee zu vermitteln.

Das vorliegende Buch bietet eine praktische Hilfestellung, diese zweite Voraussetzung zu erwerben oder zu verbessern. Es hat sich zur Aufgabe gestellt, folgende Fragen zu beantworten:

1. Wie kann ich die Wirkung und Überzeugungskraft meiner politischen Reden intensivieren?
2. Wie kann ich in einer Kurzrede eine schlüssige, und schlagkräftige politische Argumentation entwickeln?
3. Wie kann ich eine Konferenz streßfreier und gleichzeitig effektiver leiten?
4. Wie kann ich meine Mitarbeiter so führen, daß die Arbeit effektiver abläuft und alle zufriedener sind?
5. Was sind die Regeln erfolgreicher Pressearbeit?

I Grundlagen der Redekunst

An der Sprache erkennt man das Regime.

(Heinrich Mann, 1871-1950, deutscher Erzähler)

Der Begriff Rhetorik kommt aus dem Griechischen und heißt Redekunst. Redekunst kann niemals ein profundes, inhaltliches Wissen ersetzen, ist aber notwendig, um einen Inhalt optimal an die Zuhörer zu vermitteln. Freies Reden, überzeugendes Sprechen und gutes Argumentieren sind **erlernbare Fähigkeiten**. Redekunst ist Öffentlichkeitsarbeit für die eigene Person. Dies bezieht sich sowohl auf die inhaltliche Struktur eines Redebeitrags als auch auf die Präsentationsform des Redenden.

Wer immer öffentlich redet und ein Auditorium findet, das ihm zuhört, verfügt über Macht. Jeder Umgang mit Macht ist mit **ethischer Verantwortung** verbunden - besonders im politischen Raum.

Die Geschichte Deutschlands zeigt an Figuren wie Hitler und Goebbels, daß rhetorische Techniken der politischen Rede auch verantwortungslos zur politischen Verführung und Manipulation mißbraucht wurden.

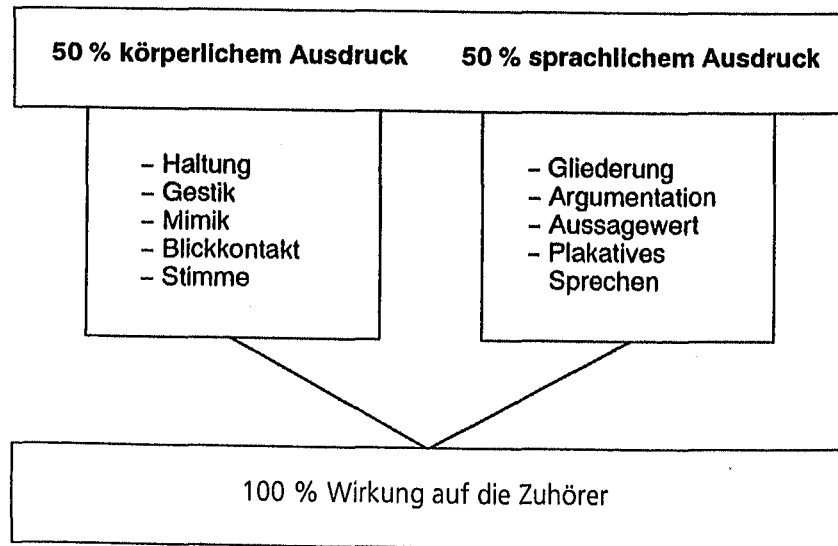
Wer heute Bürger zur Mitgestaltung an der Gesellschaft aufrufen und motivieren will, kann dies nur über die öffentliche Rede tun. Daher sind **Rhetorik** und **demokratisches Bewußtsein** zwei aufeinander bezogene Faktoren, die an ethische Normen gebunden sind.

Die ethische Grundhaltung des Redenden sollte demnach darauf zielen:

- ☞ die Interessen der Hörer ernstzunehmen;
- ☞ sich einer guten Recherche zum Thema verpflichtet zu fühlen;
- ☞ aufrichtig zu sprechen, das heißt, weder Tatsachen zu manipulieren noch einseitig zu informieren.

Was ist nun das Geheimnis mancher öffentlichen Reden, die uns begeistern, während andere gähnend langweilig sind?

Die Wirkung einer öffentlichen Darstellung ist abhängig von:



Der Redende, der sich ausschließlich auf seinen Inhalt konzentriert, aber seinen körperlichen Ausdruck dabei vernachlässigt, verzichtet auf 50 Prozent seiner Wirkungsmöglichkeiten. Genauso ergeht es allerdings auch der Person, die glaubt, durch einen effektvollen Körper-Einsatz könne sie sich an einem schlecht vorbereiteten Inhalt „vorbeimogeln“.

1 Die Körpersprache

Eine Persönlichkeit ist der Ausgangspunkt und Fluchtpunkt alles dessen, was gesagt wird und dessen, wie es gesagt wird.

(Robert Musil, 1880-1942, österreichischer Erzähler, Dramatiker und Essayist)

Sowohl körperlicher Ausdruck als auch sprachlicher Ausdruck haben einen gleich großen Einfluß auf die Wirkung einer Rede. Der körperliche Ausdruck ist dabei die **erste** Informationsquelle der Zuhörer. Dieser erste Eindruck prägt die Erwartungshaltung des Publikums an den Redner.

Wie erreichen Sie nun einen körperlichen Ausdruck, der die Wirkung Ihrer Rede optimiert?

1.1 Die Körperhaltung

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für einen optimalen Körper-Ausdruck ist der **Stand**.

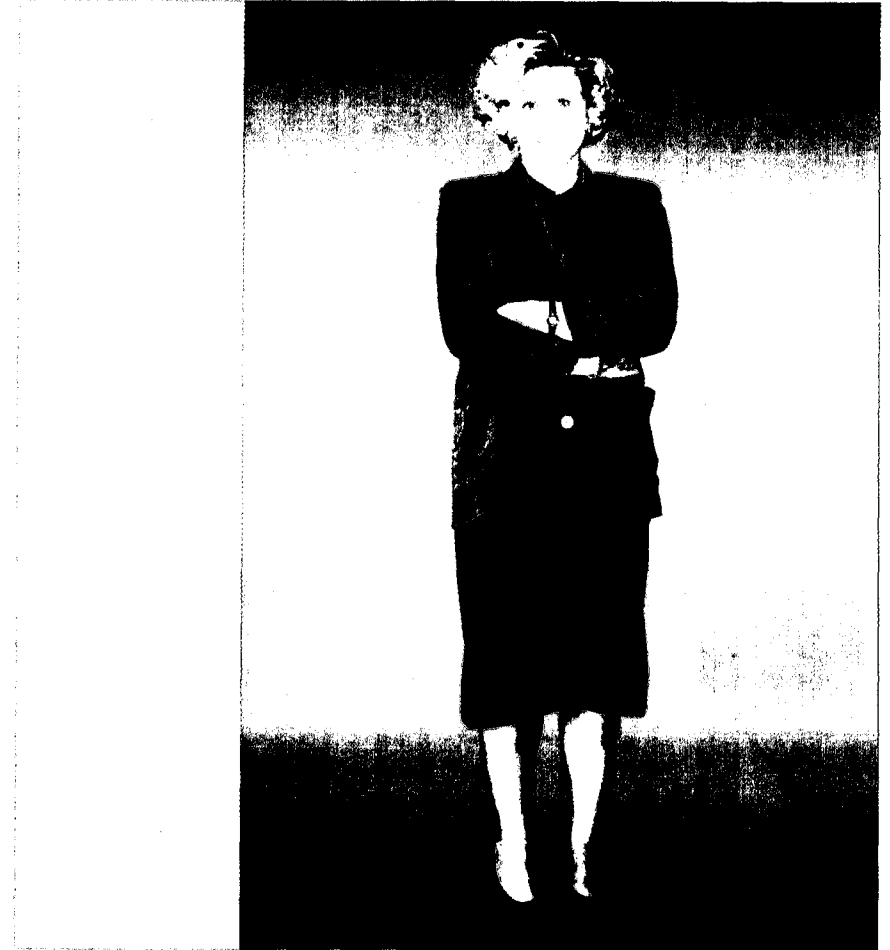
Sie sollten Ihr Körpergewicht gleichmäßig auf beide Beine verlagern und fest auf dem Boden stehen (ein „Pendeln“ von einem Bein auf das andere erweckt den Eindruck, daß Sie Ihre Rede auf hoher See vortragen!). Die Füße sollten etwa in Hüftbreite auseinanderstehen, dies drückt Sicherheit aus und gibt Ihrer Rede Überzeugungskraft.

Insgesamt sollte Ihre **Körperhaltung** eher **leicht nach vorne** - den Zuhörern entgegen - gebeugt sein. Vermeiden Sie grundsätzlich, den Kopf zurückzulegen, so daß Kinn und Nase nach oben gerichtet sind. Dies erzeugt stets einen arroganten Eindruck, Sie reden dann - und sei es auch ungewollt - „von oben herab“!

Vermeiden Sie eine Körperhaltung, bei der die Arme hinter dem Rücken verschränkt werden. Diese Haltung verhindert den Einsatz der Hände zur Gestik. Der Redner neigt darüber hinaus dazu, das Gesagte durch eine verstärkte Schulter- oder Beinarbeit zu unterstreichen - dies wirkt eher komisch als seriös und überzeugend.



Das Verschränken der Arme vor der Körpermitte ist ebenso untauglich. Der Redner wirkt schüchtern und ungelenk - wenn dies nicht gerade Ihre Absicht sein sollte, dann vermeiden Sie es.



Die empfehlenswerte Grundhaltung eines stehenden Redners ist gekennzeichnet durch den guten Stand; die Hände nehmen eine neutrale Mittelposition ein, aus der heraus die Gestik der Hände leichter zu entwickeln ist.



Auch im Sitzen sollten Sie es vermeiden, Arme und/oder Beine zu „verknoten“ - verschränkte Arme vor der Brust oder gar ein „Verhakeln“ der Beine um die Stuhlbeine herum deuten auf eine innere Abwehrhaltung hin oder können so gedeutet werden.



Die empfehlenswerte Grundhaltung im Sitzen ist gekennzeichnet durch eine gerade Wirbelsäule („nur nicht Hängenlassen“) sowie durch eine offene Armhaltung.



Viele Redner neigen dazu, während der Rede eine Hand in der Hosentasche beziehungsweise Jackentasche verschwinden zu lassen. Je nach Redeanlaß kann das recht salopp und sympathisch wirken - sollte jedoch nicht länger als maximal eine Minute beibehalten werden.



1.2 Die Gestik

Die Quantität der Bewegungen von Händen und Armen während des Redens ist individuell sehr unterschiedlich - das Temperament des Sprechenden ist hierbei ausschlaggebend. Grundsätzlich wirkt jedoch die **Gestik als Sprache der Hände** gerade auf größere Distanz gesehen als besonders ausdrucksstarkes Instrument zur Unterstreichung des Gesagten.

Ausgangspunkt für eine gute Gestik ist stets die **neutrale Mittelposition: die Hände befinden sich über der Gürtellinie**. Die Frage ist nur: wie bekomme ich sie locker dorthin?

Ein Tip: benutzen Sie anfangs beim Reden eine Karteikarte im Format DIN A6. Diese ist einerseits sinnvoll, um kurze Stichworte zu notieren, so daß Sie nicht den „roten Faden“ verlieren, andererseits bringt sie die Hände dorthin, wo sie hingehören: über die Gürtellinie. Nehmen Sie die Karte in die eine Hand, dann haben Sie die andere Hand frei zur Gestik.

Vorsicht: Beginnen Sie nicht mit der Hand zu gestikulieren, die die Karte hält. Dieses „Wedeln“ wirkt unruhig auf das Publikum und bringt außer Luftverschiebung rein gar nichts!

Folgende Gesten sollten Sie unbedingt vermeiden:

Verschränkte Arme vor der Brust können arrogant und distanziert wirken. Der Redner schafft dann eine Barriere zwischen sich und den Zuhörern, dies wirkt oft außerordentlich unsympathisch.



Gefaltete Hände vor der Körpermitte behindern die Öffnung der Hände hin zur Gestik. Diese Haltung ist zu vermeiden, wenn Sie nicht gerade die Bergpredigt zum Vortrag bringen wollen.



Das Aufstützen beider Hände an den Körperseiten wirkt anmaßend und abweisend. Sie „pflanzen“ sich vor anderen auf - so gewinnt man keine Menschen für sich!



Vermeiden Sie ebenso den Einsatz des Zeigefingers, dies wirkt immer besserwisserisch.



Die erwähnte Karteikarte ist sinnvoll - ein unmotiviertes Herumspielen mit Brille, Kugelschreiber oder ähnliches lenkt nur vom Inhalt ab.



Positive Redegesten sind stets:

Die offene Hand, die Sie den Zuhörern entgegenstrecken, wirkt sympathisch. Sie vermittelt den Wunsch nach Kontakt mit dem Publikum.



Das gleiche gilt für beide Arme, die Sie dem Publikum entgegenhalten. Dies wirkt offen und zugewandt.



1.3 Die Mimik

Mimik ist der **Ausdruck des menschlichen Gesichts**. Sie ist in ihrer Lebhaftigkeit - ähnlich wie die Gestik - abhängig von der Mentalität des Sprechenden. Schauspieler lernen ihre Mimik bewußt einzusetzen und zu steuern - auch Redner sollten dies lernen, da Mimik für sich alleine spricht, aber auch das Gesagte unterstreicht und verstärken kann.

Ein besonders wichtiger Zeitpunkt für den bewußten Einsatz von Mimik ist vor Beginn Ihrer Rede. Die Mimik des noch stummen Redners am Rednerpult beeinflusst entscheidend die Stimmung des Publikums. Hier hilft ein freundlicher Blick in die Runde - ein Lächeln. Sie werden feststellen, daß das Publikum Ihre Mimik übernimmt und Ihnen eine freundlichere Erwartungshaltung entgegenbringt, als wenn Sie stirnrunzelnd ins Publikum starren.

Vorsicht: natürlich müssen Sie im Verlauf Ihrer Rede darauf achten, daß Ihre Mimik zum Redehalt paßt. Ein Lächeln an der falschen Stelle (beispielsweise bei einer Katastrophen-Berichterstattung) wird Ihnen als Zynismus ausgelegt. Dies hat jedoch nichts mit einem Lächeln zu Beginn Ihres Redebeitrages zu tun. Es dient der Begrüßung des Publikums und bezieht sich nicht notwendigerweise auf den Inhalt der folgenden Rede. Dasselbe gilt auch für den Schluß Ihrer Rede!

1.4 Der Blickkontakt

Die **Augen sind der „Spiegel der Seele“**. Der Blickkontakt mit dem Publikum zählt zu den wichtigsten Mitteln der nonverbalen Kommunikation. Mit dem bewußten Einsatz des Blickkontaktes steigt die Glaubwürdigkeit Ihrer Rede.

Wenn Sie eine Rede halten, dann schauen Sie Ihre Zuhörer und Zuschauer an. Damit steigern Sie die Aufmerksamkeit Ihres Publikums und können selber an den Reaktionen die Wirkung Ihrer Rede erkennen.

Also nicht nur so tun, als ob Sie schauen, sondern wirklich hinsehen!

Bei einem überschaubaren Kreis von etwa 25 Zuhörern können Sie den Blick kreisen lassen und jede Person einmal in Ruhe anschauen.

Bei größeren Zuschauerzahlen wählen Sie sich exemplarisch einige aus, die Sie stellvertretend für alle ansehen. Wählen Sie dabei zuerst Ihnen wohlgesonnene Personen aus, bei zunehmender Sicherheit schauen Sie auch offen Ihre Kritiker an. Sie werden bemerken, daß auch deren angespannte Abwehrhaltung sich bei offenem Blickkontakt positiv verändert.

Vergessen Sie bitte nicht: Redner, die ihre Zuhörer nicht anschauen, gelten als unsicher, unglaubwürdig und schlimmstenfalls als unehrlich! Schauen Sie Ihr Publikum freundlich an und vermitteln Sie ihnen über Gestik, Mimik und Blickkontakt das Gefühl, daß Sie sich sehr freuen, jetzt vor und mit ihnen sprechen zu dürfen.

1.5 Die Stimme

Die **Stimme ist das musikalische Instrument des Redners**. Mit ihm verleiht der Sprechende dem Inhalt Klang und Farbe. Im übertragenem Sinne ist die Stimme der „Textmarker“ des Redners: Mit ihr kann auf wichtige Punkte in der Rede aufmerksam gemacht werden.

Wie gelingt das nun?

Die Wirkung der Stimme ist abhängig von:

-  der Klangfarbe,
-  der Lautstärke,
-  den Pausen,
-  der Atmung,
-  der Artikulation.

Auch wenn die individuelle Stimmlage eines Menschen in der Klangfarbe durch die Stimmbänder, die Stellung der Zähne oder die Größe des Mundes festgelegt ist, heißt dies noch lange nicht, daß Sie Ihre Stimme und deren Ausdruck nicht verändern beziehungsweise verbessern können.

Alles dies ist keine Ausrede dafür, zur Gruppe der Brummler, Nuschler, Fistler oder Quietscher zu gehören.

Die **Klangfarbe**, der Tonfall einer Stimme **ist ausschlaggebend für die Interpretation des Gesagten**.

Das Wichtigste ist, daß Sie Ihre Rede nicht monoton vortragen. Der Zuhörer gewinnt über Ihre Stimme einen Eindruck davon, ob Sie in der Sache engagiert sind, sich in Ihrer Argumentation sicher fühlen und glaubwürdig sind. **Ihr Ziel sollte eine aktive und dynamische Ausstrahlung sein.** Vermeiden Sie daher sowohl einen Tonfall, der an eine automatische Zeitansage erinnert (monoton), als auch einen Tonfall, wie er das „Wort zum Sonntag“ oftmals kennzeichnet (pastoral). Orientieren Sie sich eher (als anderes Extrem) an der dynamischen Sprechweise mancher Sportberichterstatter im Hörfunk.

Eine dynamische Sprechweise ist abhängig von Effekten. Effekte können Sie über die **Lautstärke** erzielen. Hier gibt es die Möglichkeit, die Stimme langsam zu steigern und wichtige Passagen besonders laut oder auch besonders leise zu sprechen - dies erhöht die Eindringlichkeit Ihrer Botschaft. Einen ähnlichen Effekt erreichen Sie mit einem Variieren des **Sprechtempo**s.

Vorsicht: nicht zuviel Effekthascherei. Denken Sie auch hier an die alte Schauspieler-Regel: weniger ist mehr!

Eines der wichtigsten Mittel zur Akzentuierung Ihres Red Inhaltes ist die **Pausentechnik**. Wenn Sie eine Passage besonders betonen wollen, dann machen Sie vorher eine kleine Redepause. Damit steigern Sie die Aufmerksamkeit und Neugier Ihres Publikums. Die Pause ist besonders effektiv, wenn Sie nach einer rhetorischen Frage erfolgt. (Die Frage ist deshalb rhetorisch, weil Sie sie im nächsten Satz selber beantworten!)

Viele Redner fürchten die Pause. Sie denken, die Zuhörer würden ungeduldig und Pausen vermittelten den Eindruck von Unsicherheit. Das Gegenteil ist der Fall. Zuhörer sind für Pausen dankbar, in denen sie das Gesagte verarbeiten können.

Vorsicht: vermeiden Sie Pausenfüller wie „ehm“, oder Satzanfügungen durch „und“, „aber“ und „weil“. Diese zwingen Sie einerseits zur Fortsetzung Ihrer Argumentation und andererseits dazu, meist ellenlange Sätze grammatikalisch korrekt zu beenden. **Sprechen Sie in kurzen Sätzen** und legen Sie Pausen nur an Satzenden ein.

Eine gute Pausentechnik erleichtert Ihnen auch eine gute **Atmung**. Diese ist wichtig für ein resonanzreiches Reden. Achten Sie darauf, nicht nur bis zum Brustbein einzuatmen, sondern bis in den Bauch hinein. Nehmen Sie sich die Zeit zum ruhigen Atmen. Denn: hastiges Sprechen führt zu hastigem Atmen - führt zur dünnen Stimme, und

schon gehören Sie zur Gruppe der Fislter, was Sie bestimmt nicht wollen!

Letztlich ist die Wirkung Ihrer Rede maßgeblich abhängig von Ihrer **Artikulationsfähigkeit**. Viele Redende „schlampen“ mit Wortendungen. Dies wirkt besonders komisch, wenn die Endungen einen politischen Sinn machen (sollen). Aus „Liebe Genossinnen und Genossen“ wird: „Liebe Genoss'n und Genoss'n“.

Also: entweder präzise Aussprechen - oder weglassen!

Grundsätzlich sollten Sie nie Wortendungen verschlucken. Dies führt beim Zuhörer zu Verständnisproblemen, die er dadurch löst, sanft einzudösen.

Als Redner ist es Ihre Aufgabe, sich verständlich auszudrücken - und nicht Aufgabe des Zuhörers, sich einen Reim auf Wortfragmente zu machen.

2 Das Lampenfieber

Das menschliche Gehirn ist eine großartige Sache. Es funktioniert bis zu dem Zeitpunkt, wo Du aufstehst, um eine Rede zu halten.

(Mark Twain, 1835-1890, amerikanischer Schriftsteller)

Hier gilt es zuallererst mit einem Vorurteil aufzuräumen: **90 Prozent aller Redner haben Lampenfieber!** Und das ist auch gut so! Wer kein Lampenfieber mehr hat, ist bereits in Routine erstarrt: keine gute Voraussetzung für eine lebendige Rede. Lampenfieber ist ein völlig normales Phänomen. Bestürzenderweise nutzt diese Feststellung denen, die von Lampenfieber heimgesucht werden, rein gar nichts.

Frage ist demnach: Wie gehen Sie mit Ihrem Lampenfieber um - wie können Sie es reduzieren?

Zur Beantwortung dieser Frage müssen Sie **die Ursache Ihres Lampenfiebers kennen**. Haben Sie Lampenfieber:

- ☞ weil Sie sich den Zuhörern gegenüber unterlegen fühlen (wenn es sich beispielsweise um Vorgesetzte oder Experten handelt)?
- ☞ weil Sie plötzlich eine veränderte Sprechposition vorfinden (statt im Sitzen, sprechen Sie im Stehen, statt am Rednerpult, müssen Sie „freihändig“ sprechen etc.)?
- ☞ weil der Teilnehmerkreis oder der Raum größer oder kleiner ist als Sie erwartet haben?
- ☞ weil Sie sich in Ihren Recherchen ungenügend vorbereitet haben und Angst vor Entlarvung empfinden?
- ☞ weil Sie die Vorstellung haben, daß das Publikum hechelnd auf einen Fehler von Ihnen wartet?
- ☞ weil Sie erst in allerletzter Minute vor Ihrer Rede Ihr Manuskript geschrieben haben und tagelang mit Ihrer Aufregung „schwanger“ gegangen sind?

Je präziser Sie die Ursachen Ihres Lampenfiebers kennen, um so eher können Ihnen die folgenden Hinweise behilflich sein.

Sie können Ihr Lampenfieber reduzieren, wenn Sie diese Tips beachten:

1. **Sobald Sie den Zeitpunkt Ihres Redeauftritts kennen, beginnen Sie mit Ihren Redevorbereitungen.** Sie halten Ihre Aufregung in Schach, wenn Sie so bald wie möglich präzise wissen, was Sie sagen werden.

2. **Seien Sie sehr genau in Ihren Recherchen.** Setzen Sie sich vorher mit möglichen inhaltlichen Gegenargumenten auseinander. Sie sind dann im „Ernstfall“ besser präpariert.
3. **Ziehen Sie vorher Erkundigungen über die Rahmenbedingungen Ihres Auftritts ein:** Raumgröße, Teilnehmerzahl, Rednerposition (reden Sie vom Rednerpult aus, sitzen Sie hinter einem Tisch oder stehen Sie 'freihändig' vor der Gruppe?). Je mehr Sie darüber vorher wissen, um so weniger können Sie unangenehm überrascht werden.
4. **Kommen Sie niemals abgehetzt zum Redetermin.** Richten Sie vorher in Ihrem Terminkalender eine zeitliche „Pufferzone“ ein, damit beispielsweise ein plötzlich auftauchendes Parkplatzproblem Sie nicht unnötig in zusätzlichen Streß versetzt.
5. Gehen Sie stets davon aus, **daß die Zuhörer gekommen sind, um Informationen von Ihnen zu erhalten.** Sie sind in diesem Zusammenhang der Experte und werden als solcher erstmal akzeptiert.
6. Denken Sie immer daran, **daß das Publikum Ihnen wohlwollender gegenübersteht, als Sie vermuten.** Sie können sicher sein, daß man nicht brennend darauf wartet, Ihre Fehler zu entlarven.
7. **Stehen Sie vor Beginn Ihrer Rede gerade und aufrecht da,** das Gewicht auf beide Beine verlagert. **Atmen Sie tief durch und blicken Sie dann strahlend** ins Publikum. Nehmen Sie **Blickkontakt mit Ihnen wohlgesonnenen Personen** auf. Diese werden zurücklächeln, das wird Sie beruhigen und ermutigen (nötigenfalls müssen Sie vorher dafür sorgen, daß bekannte Gesichter im Publikum auftauchen).
8. **Bereiten Sie besonders den Beginn Ihrer Rede gründlich vor.** Lernen Sie nötigenfalls die ersten Sätze auswendig, denn wenn Sie diese erstmal fehlerlos herausgebracht haben, gelingt der Rest meist wie von selbst. Bereiten Sie auch den Schluß gut

vor, damit Sie einen starken, keinen „schwafeligen“ Abgang haben.

3 Die äußere Erscheinung

Nicht das Argument, sondern die Person überzeugt.

(Friedrich Sieburg, 1893-1964, deutscher Schriftsteller)

Wie schon in Kapitel 1 „Die Körpersprache“ festgestellt, **bestimmt Ihr äußeres Erscheinungsbild den ersten Eindruck**, den das Publikum von Ihnen gewinnt. Zum persönlichen Erscheinungsbild gehören neben Faktoren wie Mimik, Gestik, Körperhaltung und Blickkontakt auch „künstliche“ Signale wie Frisur, Kleidung, Schmuck, Brille, Make-up und Accessoires jeder Art. Auch in der Wahl dieser „künstlichen“ Signale sollten Sie nichts dem Zufall überlassen - darauf wird mehr geachtet, als Sie vielleicht glauben!

Fünf Tips zum äußeren Erscheinungsbild:

1. Wenn Sie im Zweifel sind, ob der Redenanlaß eher Freizeitkleidung oder Kostüm beziehungsweise Anzug erlaubt, entscheiden Sie sich für die elegantere Version. **Lieber „overdressed“, als zu salopp;** vermeiden Sie außerdem „hypermoderne“ Aufmachungen!
2. **Wählen Sie ausschließlich dezente Farbtöne**, niemals zu leuchtende Farben. Sie lenken nur vom Redehalt ab. Es spricht allerdings nichts gegen einen fröhlich bunten Farbtupfer durch eine Krawatte, ein Einstecktuch, eine Brosche, einen Schal oder ähnliches.

3. Frauen sollten darauf achten, daß ihr **Schmuck und ihr Make-up dezent** ist. **Frisur und Schuhe sollten Sie nicht behindern**: ständig ins Gesicht fallende Haare oder ein vorsichtiges „Stöckeln“ auf glattem Parkett zum Rednerpult machen Sie selbst nervös und geben kein gutes Bild ab.
4. Die **Kleidung sollte grundsätzlich bequem sein** und Sie nicht einengen. Männer sollten darauf achten, daß ihr Jackett während der Rede mit einem Knopf geschlossen ist. Die Jacken von Anzügen oder Kostümen sollten nie zu eng sitzen.
5. Die **Farben von Kleidung, Strümpfen und Schuhen sollten aufeinander abgestimmt sein**. Es gibt kaum etwas Schlimmeres als plötzlich aufblitzende weiße Tennissocken zum gedeckten, dunklen Anzug.

Grundsätzlich ist festzustellen, daß Ihre Kleidung Ihre persönliche Ausstrahlung unterstreichen soll. Ihr Ziel sollte sein, einen individuellen und unverwechselbaren Stil zu entwickeln, der Sie einerseits positiv kennzeichnet und in dem Sie sich andererseits stets wohlfühlen.

II Das Statement

Am meisten Vorbereitung kosten mich immer meine spontan gehaltenen, improvisierten Reden.

(Winston Spencer Churchill, 1874-1965, britischer Staatsmann)

Das Halten eines Statements - auch Kurz- oder Stegreifrede genannt - ist eine rhetorische Herausforderung. Wer in der Lage ist, ein gutes Statement zu halten, der hat auch die Voraussetzung für längere, gut vorbereitete Reden. Ein Statement ist dadurch gekennzeichnet, daß es der augenblicklichen Situation entspringt.

Trotzdem - oder gerade deswegen - benötigt es eine klar erkennbare Struktur. Sie verhilft dazu, mit wenigen Worten Wesentliches zum Inhalt zu sagen. Dies verfehlt niemals seinen Eindruck auf das Publikum und erleichtert darüber hinaus den Zuhörern, den vorgetragenen Gedankengang zu verstehen.

Die Wirksamkeit eines Statements hängt damit wesentlich von seiner Verständlichkeit und Logik ab. In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Mustern dazu, wie ein Statement aufgebaut sein kann. Die im folgenden erläuterten Vorschläge sind zwar keine „Patentrezepte“, bestechen jedoch durch ihre einfache und damit praktikable Struktur.

1 Die Statementstruktur I („Capt. Kirk“²)

Diese Statementstruktur eignet sich für das sogenannte politische 'Kampfstatement'; Sie kommen kurz und knapp auf den Punkt der Sache zu sprechen und stellen unmißverständlich Ihre Position dar.

Der Aufbau eines Statements nach diesem Muster sieht wie folgt aus:

1. Aktueller Einstieg;
2. Darstellung des eigenen Standpunktes (ein klares „Ja“ oder „Nein“!);
3. Argumentation (maximal drei Argumente);
4. Zusammenfassung und Schlußbewertung;
5. (gegebenenfalls) Aufforderung zur gemeinsamen Aktion!

Beispiel eines Statements nach der „Capt. Kirk“ - Statementstruktur:

Thema: Erhöhte Strafmaßanwendung bei der Verurteilung rechtsradikaler Jugendlicher

1. Aktueller Einstieg

Sehr verehrte Damen und Herren, gestern forderte das 'Revolver-Blatt' in seiner Schlagzeile „Das Maß ist voll: Höchststrafe für verbrecherische Skinheads!“.

² In memoriam der Science Fiction-Fernsehserie 'Raumschiff Enterprise', mit dessen Captain James T. Kirk und seinem Stellvertreter und Wissenschaftsoffizier Mr. Spock.

2. Darstellung des eigenen Standpunktes

Meine Meinung dazu will ich Ihnen klar und deutlich sagen: Nein - es sollte grundsätzlich kein erhöhtes Strafmaß bei der Verurteilung rechtsradikaler Jugendlicher wegen Ausschreitungen angewendet werden.

3. Argumentation

Gestatten Sie mir, daß ich Ihnen meine Meinung mit zwei zentralen Argumenten begründe:

Erstens: Ein erhöhtes Strafmaß hat erwiesenermaßen kaum abschreckende Wirkung bei jugendlichen Spontantätern. Ein hohes Strafmaß stilisiert die gefaßten Täter eher zu Märtyrern ihrer Szene und erhöht noch die Wirkung sogenannter 'Mutproben'.

Zweitens: Durch die Anwendung eines erhöhten Strafmaßes werden ausschließlich die Symptome einer tiefergreifenden gesellschaftlichen Problematik berührt, jedoch werden nicht die Ursachen angegangen. Der Auftrag der Gesellschaft - und damit auch der Rechtssprechung - sollte zur Zeit maßgeblich sein, sich schnellstens mit den sozialen Problemen zu beschäftigen, die junge Menschen haben, statt ausschließlich mit den Problemen, die manche von ihnen uns machen.

4. Zusammenfassung und Schlußbewertung

Meine Damen und Herren, vielen Jugendlichen fällt zur Zeit eine Orientierung in unserer Gesellschaft sehr schwer. Wir sollten Ihnen Vorbild und Partner sein auf Ihrem Weg, ein verantwortliches Mitglied unserer Gesellschaft zu werden. Deshalb: keine erhöhte Strafmaßanwendung bei der Verurteilung jugendlicher Rechtsradikaler wegen Ausschreitungen.

5. Appell zur gemeinsamen Aktion

Aus den vorgenannten Gründen lade ich Sie hiermit zum Handeln ein: Arbeiten Sie mit bei der Initiative „Jugend in unserer Stadt“. Helfen und unterstützen Sie uns bei der Gestaltung unserer aller Zukunft!

2 Die Statementstruktur II („Mr. Spock“)

Diese Statementstruktur bietet sich an, wenn es um die Lösung komplexer Fragestellungen vor einem kompetenteren Publikum geht. Sie benötigen in diesem Falle etwa fünf Minuten Redezeit gegenüber den drei Minuten der ersten Struktur.

Der Aufbau eines Statements nach diesem Muster sieht wie folgt aus:

1. Aktueller Einstieg;
2. Aufzeigen der Pro-Argumente
(hier nur zwei Argumente nennen);
3. Aufzeigen der Contra-Argumente
(hier auch nur zwei Argumente);
4. Darlegung der eigenen Meinung und Schlußbewertung;
(Formulierung von Lösungsvorschlägen);
5. (gegebenenfalls) Aufruf zur gemeinsamen Aktion.

Wichtig: Die Argumente, die Ihrer Meinung entsprechen, sollten immer auf der Position '3' stehen; Sie nennen sie unmittelbar vor der Darlegung Ihrer eigenen Meinung!

Beispiel eines Statements nach der „Mr. Spock“ - Statementstruktur:

Thema: Soll die Atomkraft weiter als Energiequelle genutzt werden?

1. Aktueller Einstieg

Guten Tag, meine verehrten Damen und Herren! „Vorank mit der Wirtschaft: mehr Atomkraft in Deutschland!“, so lautete gestern die Schlagzeile des 'Generellen Anzeigers' in Bonn. Ein strittiger Aufruf, der unser Thema 'Soll die Atomkraft künftig noch als Energiequelle genutzt werden?' berührt.

Was sind denn die zentralen Argumente derer, die eine Nutzung der Atomkraft als Energiequelle befürworten?

2. Pro-Argumente

Erstens: Atomstrom ist 'sauber'; bei der Erzeugung von Atomenergie entstehen keine Belastungen für die Umwelt, wie sie beispielsweise durch Kohlekraftwerke in hohem Maße anfallen.

Zweitens: Durch die Nutzung der Atomkraft als Energiequelle werden die immer knapper werden Ressourcen der Umwelt geschont. Es erfolgt kein unnötiger Abbau von beispielsweise Kohle.

Dies sind die meist genannten Argumente der Befürworter von Atomkraft. Was sagen denn die Gegner?

3. Contra-Argumente

Erstens: Die Sicherheit der Atomkraftwerke zu Gewinnung von Energie ist nicht gewährleistet. Man denke nur an die Katastrophen von Tschernobyl und Harrisburg, deren Auswirkungen heute für die Menschen noch zu spüren sind.

Zweitens: Das Problem der Zwischen- und Endlagerung von Atom-müll ist nicht gelöst. Die Halbwertszeit der radioaktiven Stoffe beträgt tausende von Jahren.

4. Darlegung der eigene Meinung/Schlußbewertung

Meine Damen und Herren, wenn ich die Argumente der Befürworter und der Gegner gegeneinander abwäge, so komme ich zu dem Schluß: 'Nein', keine weitere Nutzung der Atomkraft als Energiequelle! Die Sicherheitsrisiken sind entschieden zu hoch. Der Schutz der Menschen und unserer Umwelt verbietet den Einsatz einer so risikvollen Technologie. Es gilt hier und heute andere, sicherere und die Umwelt nicht belastende Möglichkeiten der Energiegewinnung zu entwickeln und zu fördern. Wir tragen in dieser Frage nicht nur die Verantwortung für die Menschen und die Welt in unserer Generation, sondern wir tragen sie auch für eine lebenswerte Zukunft für unsere Kinder. Deshalb: 'Nein' zur Atomkraft als Energiequelle! Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

III Die Rede

*Es genügt nicht, daß man zur Sache spricht,
man muß zu den Menschen sprechen.*

*(Stanislaw Jerzy Lec, 1909-1969, polnischer
Satiriker)*

1 Grundsätzliches zur Wirkung

Ziel einer guten Rede ist es stets, einer möglichst großen Zahl von Hörern Informationen zum gewählten Thema mitzuteilen und diese zu bewerten. Der Redeerfolg mißt sich daran, wieviel Wissen die Zuhörenden mit nach Hause nehmen und inwieweit es gelungen ist, sie zu überzeugen.

2 Die Redevorbereitungen

Bei der Redevorbereitung ist das Festlegen von Ziel und Zweck der Rede (was will ich und warum!) das Wichtigste, denn wer nichts zu sagen hat, soll besser schweigen. Nach der Festlegung von Redeziel und -zweck sind folgende Fragen zu berücksichtigen:

1. Auf welche Zielgruppe treffe ich?
2. Wieviel Publikum wird anwesend sein?
3. Wie lautet das Thema beziehungsweise was ist der Anlaß der Veranstaltung?
4. Wie ist meine präzise Themenformulierung?
5. Wie lange soll ich reden?

6. Gibt es eine anschließende Diskussion?
7. Wer spricht vor, wer nach mir?
8. Spreche ich vom Rednerpult oder vom Präsidium?
9. Wer sind die anderen Redner?
10. Wie ist die Sitzordnung des Publikums und der Redner?
11. Steht im Vortragsraum Präsentationstechnik zur Verfügung?

Nachdem Sie diese Fragen im Gespräch mit der Veranstaltungsorganisation geklärt haben, beginnen Sie mit der direkten Redevorbereitung.

3 Die Gliederung der Rede

Eine gute Rede hat einen guten Anfang und ein gutes Ende - und beide sollten möglichst dicht beieinander liegen.

(Mark Twain, 1835-1890, amerikanischer Schriftsteller)

So simpel es auch klingt: jede Rede ist wie ein klassischer Schulaufsatz gegliedert in:

Einleitung - **Hauptteil** - **Schluß**

Dabei gilt es folgende Einteilung zu berücksichtigen:

Einleitung - **Hauptteil** - **Schluß**
bis 15% **ca. 70%** **ca. 15%**

Eine Rede sollte insgesamt nicht länger als etwa 45 Minuten dauern - alles andere überfordert die Zuhörenden!

Die Erwartungshaltung der Zuhörenden ist zu Beginn Ihrer Rede am höchsten. Es gilt nun, diese „Lust am Zuhören“ zu erhalten, das heißt einen Spannungsbogen zu erzeugen, der die Aufmerksamkeit der Zuhörenden fesselt. **Wie ist dies zu erreichen?**

3.1 Die Einleitung

Ihre Rede beginnt nicht erst mit Ihren ersten Worten, sondern bereits dann, wenn die Zuhörer auf Sie aufmerksam werden. Obwohl Sie noch nichts zum Thema sagen, haben die Zuhörer bereits einen ersten Eindruck von ihnen. An Ihrer Körperhaltung, Ihrem Gesichtsausdruck, Ihrer Kleidung und auch an der Art Ihres „Auftritts“ zum Rednerpult haben die Zuhörer bereits zu erkennen versucht, ob Sie intelligent, sympathisch und dynamisch oder dumm, unsympathisch oder lahm sind!¹

Geben Sie in der Einleitung den Hörern ein bis zwei Minuten Zeit, sich auf Sie „einzustimmen“. Das Publikum benötigt diese Zeit, um sich an den Klang ihrer Stimme zu gewöhnen und sich mit Ihrer individuellen Art der Gestik, Mimik und auch der äußeren Erscheinung vertraut zu machen. Und auch Sie brauchen diese Zeit, um sich an die akustischen Raumverhältnisse zu gewöhnen und um Ihr Lampenfieber in den Griff zu bekommen.

Gehen Sie als Redner **freundlich** auf Ihr Publikum zu. Sprechen Sie gerade zu Beginn **mit angenehmer Stimmlage**, halten Sie **Blickkontakt** und denken Sie daran:

¹ Vgl. Kellner, Hedwig: Reden, Zeigen, Überzeugen, München 1998, Seite 66 ff.

L ächle
M ehr
A ls
A ndere¹

Der **Redeeinstieg** bildet die Brücke zwischen Ihnen und Ihrem Publikum; er soll die Neugierde der Zuhörenden auf Sie und Ihre Redeinhalte wecken.

Dies gelingt durch folgende Tricks:

Situationsbezogener Einstieg

Nehmen Sie hierbei Bezug auf den Ort der Veranstaltung, das Wetter, vielleicht auf das vorherige gemeinsame Essen oder auch auf eine Stilblüte Ihres Vorredners.

Gags, Witze

Ein Scherz zu Beginn der Rede ist gut, achten Sie jedoch darauf, daß er nicht schon „so einen Bart hat“ - nur wenig ist peinlicher!

Zitateinstieg

Diese Form des Redebeginns macht stets einen gebildeten Eindruck. „Geflügelte Worte“ finden Sie in jeder Zitatensammlung unter dem Stichwort Ihres Redethemas. Jedoch **Vorsicht**:

„Ein gutes Zitat ist wie ein Diamant am Finger eines Geistreichen und ein Pflasterstein in der Hand eines Narren.“

(Joseph Roux, franz. Schriftsteller)²

¹ Harpe, Maria von: Rhetorik, Münster/ Westf. 1992, S. 86

² Rentrop, Norman (Hg.): Der Reden-Berater, Bonn 1989, Bd. 1, Kapitel 3, S. 2

Aktueller, themenorientierter Einstieg

Hier fallen Sie mit Zahlen, Fakten oder Studien direkt „mit der Tür ins Haus“. Dies ist besonders sinnvoll bei sehr knapper Redezeit.

Ein persönliches Erlebnis als themenbezogenes Beispiel

Dies ist ein sehr guter Einstieg bei komplizierten Fragestellungen. Wenn das Thema beispielsweise „Wohnungsnot“ ist, dann könnte der Redeeinstieg beginnen: „Als ich vorige Woche durch die Münsterstraße ging, sah ich plötzlich eine riesige Menschenmenge. Nein, es war kein Unfall. Diese Menschen standen alle an, um sich um eine dortige, freiwerdende Wohnung zu bewerben....“

Redeeinstieg durch eine Frage

Wenn das Thema etwa „Müllbeseitigung“ ist, dann können Sie mit der Frage starten: „Trennen Sie eigentlich Ihren Hausmüll?“

Der Redeeinstieg ist für die Wirkung Ihrer Rede besonders wichtig. **Verwenden Sie auf Ihren Redebeginn genausoviel Sorgfalt, wie auf die Gestaltung des Hauptteils.** Diese Sorgfalt zahlt sich durch die insgesamt erhöhte Aufmerksamkeit Ihres Publikums aus.

Vorsicht: Sie sollten im Redeeinstieg möglichst vermeiden, zuviel in der „Ich-Form“ zu sprechen. Wenn Sie nicht vorgestellt worden sind, dann beschränken Sie sich auf Ihren Namen und wenige berufliche Daten. Damit belegen Sie Ihre Fachkompetenz - und die interessiert das Publikum am meisten.

3.2 Der Hauptteil

Der Hauptteil der Rede enthält Ihr eigentliches **Redeziel**. In der Vorbereitung Ihres Hauptteils müssen Sie sich nun entscheiden:

1. Was sind meine Argumente?
2. Welches ist das überzeugendste Argument?
3. In welcher Reihenfolge präsentiere ich meine Argumente?
4. Welche Form (Beispiel, Zahlen, Studien etc.) gebe ich ihnen?

Dabei müssen Sie stets bedenken:

1. Wer ist das Publikum?
2. Was weiß es über das Thema?
3. Welche (Vor-)Urteile zum Thema sind im Publikum vorherrschend?

Die Dramaturgie des Hauptteils lebt von dem, was auch einen guten Krimi ausmacht: dem Spannungsbogen! Setzen Sie Ihrem Publikum nichts „Fertiges“ vor. Entwickeln Sie vor und mit dem Publikum Ihren Gedankengang, nehmen Sie es mit auf die Reise:

1. von der Entdeckung des Problems,
2. über die erste Ratlosigkeit,
3. hin zur Lösung.

Menschen lieben spannende Geschichten; lassen Sie Ihre Rede zu einem Erlebnis für die Zuhörer werden. Natürlich beeinflusst der Redeanlaß die gewählte Dramaturgie. Eine Trauerrede verläuft dramaturgisch selbstverständlich anders als eine Wahlkampfreden.

Jedoch gilt für alle Reden: Sie leben von ihrem Höhepunkt!

Der Höhepunkt einer Rede kann beispielsweise sein:

-  Ihr stärkstes Argument;
-  die bislang unveröffentlichten Informationen zum Redethema;

-  eine klare Stellungnahme in Krisenzeiten;
-  eine stumme, ergriffene Pause oder Geste.

Die **Glaubwürdigkeit** einer Rede **hängt maßgeblich davon ab, wie präzise der Höhepunkt auf die Rede-Umstände** (Publikum, Anlaß, Redner) **zugeschnitten ist**.

3.3 Der Schluß

Einleitung und Schluß können den Ausschlag geben für den Erfolg einer Rede. Mit einem schlechten Schluß können Sie die beste Rede verderben, denn das Ende einer Rede bleibt den Zuhörenden am längsten in Erinnerung¹. Deswegen ist nur ein starker Schluß ein guter Schluß! Inhaltlich wird der Redeschluß bestimmt von Ihrer Hauptaussage, Ihrer „Botschaft“. Diese gilt es den Zuhörern in komprimierter Form nochmals lebhaft vorzustellen.

Geeignete Formen sind zum Beispiel:

-  inhaltlich einen Bogen zum Redeanfang schlagen;
-  eine Zusammenfassung in drei Thesen geben;
-  Konsequenzen ziehen und auf einen Nenner bringen;
-  Alternativen zu Ihrem Vorschlag auszumalen (worst case);
-  emotionaler Schlußappell an das Mitgefühl, das Solidaritätsgefühl aller;
-  Aufforderung zum gemeinsamen Handeln;
-  Vorschlägen von Kompromissen;
-  Visionen von der (besseren) Zukunft;

¹ Vgl. Thomas, Jürgen: Rhetorik für Manager, München 1997, Seite 53 ff.

- ☞ eine humorvolle Geschichte;
- ☞ ein Geschenk oder eine Spende.

Vorsicht: Ein Fehler vieler Redner ist, das Ende ihrer Rede anzukündigen und dann stundenlang munter weiterzuplaudern. Wenn Sie Ihr Redeende ankündigen, dann halten Sie sich auch daran! Auf keinen Fall darf der Schluß zu lang ausfallen, denn nichts langweilt mehr.

3.4 Der Redeplan

Jede gute Rede basiert in der Vorbereitung auf einem Redeplan. Er ist das inhaltliche Grundgerüst Ihrer Rede und basiert auf fünf Schritten.¹

1. Klare Beschreibung des Redethemas;
2. Formulierung des Redeziels;
3. Auflistung aller Fragen, die die Zuhörer haben könnten;
4. Auflistung aller Kurzantworten, die Ihnen dazu einfallen;
5. Überprüfung des geplanten Redeziels.

Mit der Erledigung dieser fünf Schritte ist das Redegerüst fertig! Es wird nun ergänzt durch das Zuordnen von Argumenten im Hauptteil Ihrer Rede. **Denken Sie daran:** im Hauptteil ist Ihr letztes Argument Ihr stärkstes!

¹ Siehe Harpe, Maria von: Rhetorik, Münster/Westf. 1992, S. 92 ff.

3.5 Das Redemanuskript

Jeder Redner fühlt sich sicherer, wenn er ein Redemanuskript vor sich liegen hat. Doch ein wortwörtliches Ablesen der Rede vom Manuskript führt zu tödlicher Langeweile bei den Zuhörern. Andererseits ist es nur wenigen gegeben, eine Rede völlig frei - ohne Manuskript - zu halten, ohne den Faden zu verlieren.

Also muß ein „Mittelding“ her, **ein Manuskript, das Ihnen den scheinbar freien Vortrag ermöglicht und Ihnen andererseits die Sicherheit des „roten Fadens“ bietet.**

Diese Bedingung wird von Manuskripten erfüllt, die in der Textaufteilung wie folgt aufgebaut sind:

Einleitung: ausformulierter Wortlaut

Hauptteil: Sie unterteilen die Manuskriptseite in zwei Spalten:

linke Spalte:
voller Wortlaut
Ihres Textes

rechte Spalte:
dazugehörige
Stichworte

Schluß: ausformulierter Wortlaut

Durch den ausformulierten Wortlaut in der Einleitung gewinnen Sie in den ersten Minuten Ihrer Rede zunehmende Redesicherheit. Das Aufteilen Ihres Hauptteils in zwei Textblöcke (rechts/links) bietet Ihnen die Möglichkeit der freien Rede anhand der Stichworte. Sollten Sie den roten Faden verlieren, oder einen „blackout“ haben, dann brauchen Sie nur nach links auf den vollen Wortlaut zu schauen - und sind wieder im Redetext. Das Ausformulieren des Redeschlusses verhindert ein „in's Schwafeln kommen“.

Redemanuskripte sollten grundsätzlich getippt oder ausgedruckt werden, und zwar in einer großen, lesefreundlichen Schrifttype. Markieren Sie Pausen oder besondere Betonungen im Manuskript durch Bleistiftstriche oder andere Hervorhebungen.

Bei langen Reden bietet es sich an, **für jeden neuen Gedanken eine neue Seite** anzufangen. Lassen Sie jedoch die ersten Worte der folgenden Seite unten auf die Manuskriptseite schreiben, dann wissen Sie, noch bevor Sie umblättern, wie es weitergeht!

4 Die Formen der Rede

Ob sich Redner darüber klar sind, daß 90 Prozent des Beifalls, den sie beim Zusammenfallen des Manuskriptes entgegennehmen, ein Ausdruck der Erleichterung ist?

(Robert Lemke, 1913, deutscher Journalist)

Alle Redeformen in der Demokratie sind in der Grundstruktur Meinungsäußerungen, das heißt Darstellungen einer individuellen Überzeugung mit dem Ziel, für diese persönliche Überzeugung Mehrheiten zu gewinnen.

Die Formen der Rede sind vielfältig: Festreden, Rahmenreden, Referate, Rechenschaftsberichte, Aktenvorträge, Wahlreden, Gelegenheitsreden, Ansprachen.

Aus der Fülle dieser unterschiedlichen Redeformen sind für Kommunalpolitiker die wichtigsten:

1. das argumentierende Referat,
2. die Wahlkampfrede,
3. die Gelegenheitsrede.

4.1 Das argumentierende Referat

In der kommunalen Praxis haben argumentierende Referate ihren Platz zum Beispiel in Ausschußsitzungen. Auch der Stadtrat, der die Verwaltungsmeinung zu einer kommunalen Frage ausführlich darlegt, referiert argumentierend. Diese Vortragsform gehört somit zum alltäglichen „Rüstzeug“ von Kommunalpolitikern.

Ziel des argumentierenden Referates ist stets, das Publikum von der persönlichen Sachauffassung des Redners zu überzeugen. Es geht demnach nicht nur um die bloße Wiedergabe gesammelter Fakten und Meinungen (wie etwa beim informierenden Referat), sondern auch um die individuelle Bewertung derselben. Wie ist nun ein solch argumentierendes Referat am schlüssigsten aufgebaut? Folgender Aufbau sei hier vorgeschlagen:¹

1. Publikumsbezogene Einleitung

(Herstellen der Redeatmosphäre durch Bezug auf das Publikum, den Redeort, den Redeanlaß etc.)

2. Sachbezogene Einleitung

(Themeneinführung durch provozierende These, rhetorische Frage, aktuelles Ereignis etc.)

3. Vorschau auf die einzelnen Gliederungspunkte des Referates

4. Hauptteil:

- a. Darstellung der Ist-Situation / des Sachverhaltes / des Problems
- b. Darstellung verschiedener Lösungsmöglichkeiten

¹ Vgl. Post, Udo: Rhetorik in Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung, Köln 1988, S. 104 ff.

- c. Darstellung der Vor- und Nachteile dieser Problemlösungen
- d. eigene Bewertung
- e. Beweis der Richtigkeit dieser Bewertung

5. Sachbezogener Schluß

(Komprimierung der Hauptaussagen in maximal drei Thesen)

6. Publikumsbezogener Schluß

(Abmoderation beispielsweise durch Dank für Aufmerksamkeit)

Merkmale des argumentierenden Referates sind:

-  der sachlogische Aufbau;
-  die vollständige und komplexe Darstellung des Sachverhaltes;
-  die ausgewogene und schlüssige Beweisführung;
-  der weitgehende Verzicht auf rhetorische Stilmittel.

4.2 Die Wahlkampfrede

Die Wahlkampfrede (Überzeugungsrede) hat das Ziel, das Publikum von einer Sache, einem Vorhaben, einem Programm zu überzeugen und zur Tatbereitschaft zu motivieren.

Im Gegensatz zum argumentierenden Referat sind die Merkmale der Wahlkampfrede:

-  der psychologische Aufbau;
-  das an den Hörerinteressen orientierte Akzentuieren des Themas;
-  die Ansprache des Gefühls beim Publikum;

-  die subjektive Auswahl und Anordnung der Argumente im Hinblick auf das Redeziel;
-  die Verwendung rhetorischer Stilmittel.

Redezeiele der politischen Rede sind:¹

1. die Stärken der eigenen Partei sowie deren Vertreter besonders herauszustellen;
2. die Programme anderer Parteien herabzusetzen;
3. gemeinsame Interessenslagen mit der Bevölkerung hervorzuheben.

Die gute politische Rede ist auf den jeweiligen Hörerkreis zugeschnitten. Das Auditorium ist meist heterogen: Kritiker sowie Zuhörer, die Ihnen zustimmen.

Es ist nicht ratsam, ausschließlich auf die einen oder anderen einzugehen. Sie sollten alle Hörerinteressen berücksichtigen. Dazu benötigen Sie eine genaue Analyse der Zusammensetzung des Publikums im Vorfeld der Rede. Unterschätzen Sie diesen Punkt nicht! Die Zeit, die Sie zur Sammlung dieser Fakten verwenden, erspart Ihnen peinliche Überraschungen im Angesicht des Publikums.

Versetzen Sie sich bei der Redevorbereitung in die Rolle Ihrer Kritiker. Gehen Sie Ihre Argumente nochmals durch und überlegen Sie sich mögliche Gegenargumente - und Erwiderungen darauf. Finden Sie hörerbezoogene Beispiele für Ihre Argumente.

¹ Vgl. für weiterführende Literatur zu diesem Thema: Kühn, Heinz: Die Kunst der politischen Rede, Düsseldorf 1985

In der Vorbereitung Ihrer politischen Rede sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

1. Welche vorherrschende Meinung hat das Auditorium?
2. Was ist mein Redeziel?
3. Was sind meine Argumente?
4. Wie präsentiere ich Sie?
5. Welches ist meine rationale Problemlösung?
6. Welches meine emotionale?
7. Welche Gegenargumente sind zu erwarten?
8. Welche Erwiderungen gibt es darauf?

4.2.1 Zehn Tips für die politische Rede

- ✍ Reden Sie möglichst wenig über Papiere und Programme: sprechen Sie in lebhaften Bildern und Beispielen über konkrete Erlebnisse und Erfahrungen.
- ✍ Stellen Sie in Ihrer Rede rhetorisch **die** Fragen, die Ihr Publikum zum Thema hat.
- ✍ Machen Sie sich in Ihrer Redevorbereitung sachkundig über die spezifischen Probleme Ihrer Zuhörenden (Lehrer haben andere Probleme als Verkäufer!).
- ✍ Verbergen oder verharmlosen Sie nichts, versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können: seien Sie wahrhaftig!
- ✍ Erklären Sie geduldig Ihre Lösungswege, ohne Sachkenntnis im Publikum vorauszusetzen; verlieren Sie sich nicht in Details!

- ✍ Egal was passiert: machen Sie sich niemals das Publikum zum Feind! Bleiben Sie stets freundlich und einladend, egal welche Fragen oder Anwürfe aus dem Publikum kommen.
- ✍ Halten Sie keine Gefälligkeitsreden: bleiben Sie sich und Ihren Standpunkten treu!
- ✍ Nehmen Sie die Diskussion mit den Bürgern ernst: die wahrhaftige, offene politische Rede kann die Lust an der Demokratie neu beleben.
- ✍ Reden Sie nicht zu lang! 20 Minuten sind zumeist völlig ausreichend - die absolute Obergrenze liegt bei 45 Minuten.
- ✍ Nehmen Sie Freunde zur Veranstaltung mit: einerseits zu Ihrer Unterstützung, andererseits, um mit Ihnen später Ihren Auftritt auszuwerten!

4.2.2 Beispiel: Die Bürgermeisterwahl

Als Kandidat für das Amt des Bürgermeisters benötigen Sie für Ihren Wahlkampf verschiedene Arten von politischen Reden.¹

Die erste Rede muß Ihre Parteifreunde begeistern! Inhaltlich müssen Sie hier meist nicht mehr überzeugen, denn da sind Ihre Leute sowieso schon auf Ihrer Seite. Nein - hier müssen Sie mit Ihrer Person überzeugen! Sie sollen zeigen, daß Sie integrieren und begeistern können. Nach dieser ersten Rede muß allen Mitstreitern klar sein:

- ✍ Nur mit diesem Kandidaten werden wir gewinnen!
- ✍ Er braucht mich zur Erringung dieses Erfolges!
- ✍ Ich will an diesem Wahlkampf aktiv mitwirken!

¹ Vgl. hierzu auch: Rentrop, Norman (Hg.): Der Reden-Berater, Bonn 1989, Bd. Politik, 3/W/, S. 8 ff.

Ihre zweite Rede richtet sich an die Stammwähler Ihrer Partei.

Diese müssen Sie mit Ihrer Rede dazu bewegen, zur Wahl zu gehen. Sie müssen sich selber klar machen, daß Sie nur über Mehrheiten gewinnen können; demnach müssen Sie als Grundbedingung Ihres Wahlerfolges das Stammpotential Ihrer Partei soweit wie möglich ausschöpfen. Ihre Rede hat hier nur eine Botschaft: „Geht zur Wahl! Ich brauche Eure Stimme!“

Ihre dritte Rede richtet sich an die Wechselwähler. Hier müssen Sie sowohl in der Sache als auch durch Ihre Person überzeugen. Diese Gruppe kennt sie weniger als die beiden vorgenannten. Also erzählen Sie auch ein wenig von sich: von Ihrer Familie, von ihren Hobbies und am wichtigsten - von Ihrer persönlichen Motivation zum politischen Engagement.

In der Sache seien Sie offen und tolerant. Stellen Sie unter Beweis, daß Sie gut informiert sind. Zeigen Sie sich nachdenklich und aufgeschlossen und vor allen Dingen: schlagen Sie nicht auf Ihre Konkurrenten ein! Grenzen Sie sich sachlich ab, nehmen Sie die Argumente der Gegner ernst und stellen Sie diese niemals als Dummköpfe dar!

Auf die Zielgruppe der Wechselwähler müssen Sie kompetent und sympathisch wirken - nur so können Sie sie für sich gewinnen.

Fünf Tips für die offizielle Kandidatenvorstellung

Diese Veranstaltung dürfen Sie keinesfalls unterschätzen. Hier werden die entscheidenden Weichen gestellt! Bringen Sie sich dafür geistig und körperlich in Topform!

 Zeigen Sie ein makelloses Erscheinungsbild: lieber leicht gebräunt als blaß, eher im seriösem Anzug/Kostüm als zu salopp.

 Beginnen Sie Ihre Vorstellungsrede:

- mit Ihrem beruflichen und politischem Werdegang;
- mit Erwähnung Ihres Ehepartners und Ihrer Kinder (nennen Sie ruhig die Vornamen, das wirkt sympathisch!);
- durch Beschreibung Ihrer Hobbies.

Seien Sie hier locker und spritzig. Verpacken Sie diese Punkte in kleine Geschichten, die auch ruhig mal anrührend sein können (denken Sie hier an die anwesende Presse, die dankbar ist für solche „Aufhänger“!).

 Der Hauptteil Ihrer Vorstellungsrede muß ausschließlich Kompetenz demonstrieren! Hier müssen Sie unter Beweis stellen, daß Sie:

- a. die lokalen Probleme genauestens kennen;
- b. sich vor Ort informiert haben;
- c. bedeutende Persönlichkeiten der Stadt gut kennen (Politiker, Wissenschaftler, Künstler, Unternehmer, gegebenenfalls Ihren Amtsvorgänger);
- d. mit der Historie der Stadt vertraut sind;
- e. präzise Ortskenntnis besitzen.

Die Wähler wollen einen Bürgermeister, der alles über Ihre Stadt weiß - zumindest mehr als sie selbst. Unterschätzen Sie daher diese vorgenannten Punkte nicht. Machen Sie sich sachkundig und lassen Sie Ihr präzises Wissen in möglichst viele Gespräche und Reden einfließen.

 In fast allen Kandidatenvorstellungen taucht die Frage nach Ihrem größten Fehler auf. Antworten Sie hier mit einem Beispiel aus dem privaten Bereich. Zeigen Sie sich als humorvoller und zur Selbstironie fähiger Mensch.

- ✎ Nehmen Sie Sachfragen sehr, sehr ernst! Schwafeln Sie nicht, sondern antworten Sie in kurzen, verständlichen Sätzen. Verwenden Sie eine bildhafte Sprache, nennen Sie Beispiele.

Fünf Tips für Podiumsveranstaltungen

- ✎ Wenn Sie die Einladung erhalten, dann prüfen Sie auf jeden Fall, ob es sich um eine seriöse Veranstaltung handelt.
- ✎ Als „Herausforderer“ des Amtsinhabers müssen Sie jede seriöse Gelegenheit wahrnehmen, sich darzustellen. Als Amtsinhaber treten Sie nur bei ernstzunehmenden Gegnern an.
- ✎ Erstmals aufgestellte Kandidaten sollten unbedingt vorher prüfen:
 - a. Wer ist Veranstalter?
 - b. Wer ist Moderator?
 - c. Wer sind die anderen Podiumsteilnehmer?
 - d. Wie setzt sich das Publikum zusammen?
- ✎ Bringen Sie Freunde zur Veranstaltung mit, die Ihnen und nicht Ihrem Konkurrenten Fragen stellen (Stichwortgeber).
- ✎ Verteilen Sie Ihre Freunde im Saal, in der Nähe der Saalmikrofone. Seien Sie alle frühzeitig da, sonst hat Ihr Gegner dort schon seine Leute plaziert!

Fünf Tips für Großveranstaltungen

Eine Großveranstaltung bedeutet in der Regel, daß auch „große Tiere“ kommen. Voraussetzung ist, daß Ihre Stadt der zentralen Wahlkampfleitung geeignete Örtlichkeiten anbietet; dann werden Sie

eventuell auch mit einem prominenten „Zugpferd“ beglückt. Was ist bei diesen Auftritten nun zu beachten?

- ✎ „Große Tiere“ neigen häufig zu Verspätungen nicht unter einer Stunde. Was tun? Halten Sie rechtzeitig und kontinuierlich Kontakt mit dem Büro des Politstars und der zentralen Wahlkampfleitung!
- ✎ Fangen Sie bloß nicht schon mal mit Ihrer Rede an! Lassen Sie eine freundliche Durchsage machen oder schicken Sie einen anderen ans Rednerpult oder halten Sie für solche Fälle ein Kulturprogramm in Reserve.
- ✎ Die Begrüßung und Eröffnung der Veranstaltung übernimmt Prominenz aus Ihrer Partei oder (zunehmend) aus den Medien.
- ✎ Sie treten zusammen mit dem politischen Superstar auf! Sie gehen mit ihm zusammen durch die Menge zum vorbereiteten Ehrentisch auf dem Podium, wo Sie neben ihm Platz nehmen. Dort schütteln Sie ihm die Hand, treten an das Mikrophon und heißen dynamisch Superstar und Publikum herzlich willkommen. Ihre anschließende Rede dauert maximal fünf Minuten!
- ✎ Danach spricht das „große Tier“ über die große Politik, am Ende legt er allen Beteiligten Sie - als Kandidat - an's Herz, sagt, daß nur mit Ihnen die Wahl hier zu gewinnen ist. Hilfreich: dem Superstar fällt es leichter, Sie vorzustellen, wenn er Ihre Vita kennt. Auch hier empfiehlt sich ein enger Kontakt zur Wahlkampfleitung und zum persönlichen Referenten des Politstars.

4.3 Die Gelegenheitsrede

Bei rund 90 Prozent aller Gelegenheitsreden, die ein Kommunalpolitiker halten muß, handelt es sich um Gratulationsreden wie Geburtstage, Dienstjubiläen, Auszeichnungen und vielem mehr. Sinn dieser Gelegenheitsreden ist stets die Ehrung eines Menschen, einer Gruppe von Menschen oder einer Sache.

Wenn Sie darum gebeten werden, eine Gelegenheitsrede zu halten, so sollten Sie im ersten Schritt stets prüfen, ob Sie die Legitimation dazu haben. Wenn Sie sich nicht legitimiert fühlen oder das Verhältnis zum Ehrenden gestört ist, dann sollten Sie es besser ablehnen zu reden. Es kann zu peinlichen Zwischenfällen für Sie kommen, wenn der zu Ehrende sich rundheraus weigert, eine Würdigung von Ihnen anzunehmen!

Falls Sie sich aber entschließen, die Ehrung vorzunehmen, so verwenden Sie wirklich Sorgfalt beim Verfassen der Rede.

Es gibt zwar in der Literatur eine Anzahl von Musterreden für die kommunale Praxis¹, es sei hier jedoch festgehalten, daß eine Rede nur dann überzeugend und damit glaubhaft ist, wenn es **Ihre** Rede ist. Musterreden klingen gut, und es ist zulässig, den einen oder anderen Gedanken aus ihnen zu entnehmen, grundsätzlich aber müssen Gratulations- oder auch Trauerreden auf die betreffende Person individuell zugeschnitten sein. Für den Entwurf einer persönlichen Rede ist es notwendig, daß Sie sich in die geistigen, persönlichen und psychischen Eigenheiten der Hauptperson einfühlen. Dabei sind Gespräche hilfreich, die Sie mit informierten Personen führen, etwa mit dem Ehemann, der Ehefrau oder den Mitarbeitern. Die Hintergrundinformationen, die Sie hier erhalten, helfen Ihnen beim Verfassen der Rede.

¹ Vgl. beispielsweise Jung, Hans: Handbuch der kommunalen Redepraxis, Köln, 7. Auflage 1985, S. 79 ff.

Die Faustformel für eine Reihe von Gelegenheitsreden kann sein:¹

GRÜSSEN - DANKEN - LOBEN - HOFFEN - WÜNSCHEN

Beim Verfassen von Gelegenheitsreden sollten Sie folgende **Merkmale** beachten:

-  gerade diese Form der Rede wendet sich an das Gefühl der Zuhörer;
-  je kürzer und knapper die Rede ausfällt - um so besser;
-  tiefe Empfindungen sind in schlichten Worten oder Gesten auszudrücken.

4.3.1 Drei exemplarische Redegerüste

-  Einweihung eines Kindergartens
 - Die Kinder in die Begrüßung mit einschließen;
 - Erinnerung an die Situation vor dem Bau des Kindergartens;
 - kurze Darlegung der Schwierigkeiten bei der Planung und Verabschiedung des Projektes;
 - Darstellung:
 - a) des erzieherischen Auftrages von Kindergärten
 - b) der sozialen Notwendigkeit von Kindergärten für Alleinerziehende und berufstätige Elternpaare
 - Dank und Lob an alle am Bau beteiligten Handwerker;

¹ Siehe Harpe, Maria von: Rhetorik, Münster/Westf. 1992, S. 140

- gute Wünsche für alle Erzieher und Kinder;
- frohe Stunden wünschen für das anschließende Fest.



65. Geburtstag des stellvertretenden Bürgermeisters

- in 30 Prozent der Rede die Vergangenheit, in 70 Prozent Gegenwart und Zukunft würdigen;
- mindestens eine typische Episode aus der gemeinsamen politischen Vergangenheit erzählen;
- Hinweis auf die stets gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit und künftige Vorhaben;
- Würdigung seiner menschlichen/ privaten Charaktereigenschaften;
- Einbeziehung der Familienmitglieder;
- Dank, angemessenes Geschenk;
- Glückwunsch, Geste.



Trauerrede für einen verstorbenen Ratsherren

Wichtige Voraussetzungen:

- die Regie der Trauerfeier präzise kennen;
- sehr gute Redevorbereitung;
- weder in Gestik, Mimik noch Tonfall den Geistlichen imitieren (!);

Redegerüst:

- Angehörige anreden, nicht den Verstorbenen;
- mit der entstandenen Trauerlage beginnen;
- Würdigung der politischen Verdienste;

- Episode aus dem politischen oder privaten Leben;
- den Angehörigen Unterstützung in jeder Form zusagen;
- optimistischer Ausblick - eher in dem Sinne: wie schön, daß er in unserer Mitte war als: wie furchtbar, daß er uns nun fehlt;
- Redezeit maximal vier Minuten.

IV Die Präsentationshilfen

Die Form ist alles. Sie ist das Geheimnis des Lebens.

(Oscar Wilde, 1856-1900, englischer Schriftsteller)

Untersuchungen der pädagogischen Psychologie belegen, daß der Mensch vom gesprochenen Wort nur rund 20 Prozent behält, vom visualisierten jedoch 30 Prozent - unter günstigen Umständen sogar bis zu 50 Prozent. Das geflügelte Wort „Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte“ hat demnach seine Berechtigung!

Gerade in der Praxis der Verwaltung eines kommunalen Gemeinwesens ist der Einsatz visueller Hilfsmittel dringend ratsam. So ist der Geltungsbereich eines Bebauungsplanes mit Worten nur sehr schwer zu beschreiben, wohingegen ein Bild oder eine Graphik hier sofortige Klarheit schafft.

Jede Visualisierung

-  **macht eine Aussage verständlicher,**
-  **erspart umständliche Erläuterungen,**
-  **faßt Wichtiges zusammen und**
-  **bedeutet eine Abwechslung im Vortrag.**

Zuhörer nehmen die dargebotenen Informationen leichter auf, wenn sie nicht nur akustisch, sondern auch optisch präsentiert werden.

Aus der Fülle möglicher Präsentationstechniken werden hier die vier Hilfsmittel vorgestellt, die in der alltäglichen Arbeit von Kommunalpolitikern am praktischsten eingesetzt werden können.

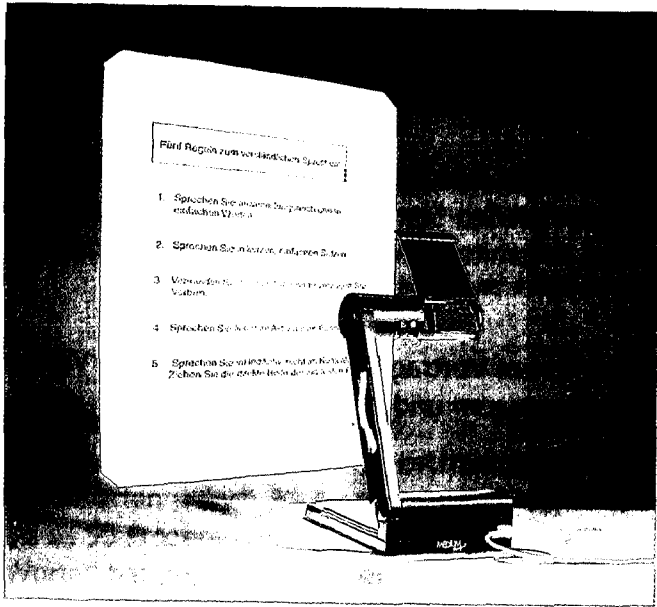
Vorsicht: Wenn Sie sich für ein bestimmtes optisches Hilfsmittel entschieden haben, dann prüfen Sie im Vorgespräch mit dem Veranstalter ab, ob dieses Hilfsmittel im Vortragsraum zur Verfügung steht!

Seien Sie rechtzeitig vor Ihrem Vortrag beziehungsweise dem Veranstaltungsbeginn im Vortragsraum und prüfen Sie:

-  ob das Hilfsmittel funktioniert;
-  ob es für Sie richtig eingestellt ist;
-  ob es für alle Teilnehmer sichtbar ist;
-  ob während der Veranstaltung ein Techniker direkt erreichbar ist, falls ein technischer Defekt eintritt.

1 Der Tageslichtschreiber (Overheadprojektor)

Im Vergleich zur Tafel hat der Tageslichtschreiber den Vorteil, daß Sie die Folien zu Hause vorbereiten können. Die Folienerstellung ist sehr einfach: lassen Sie Ihren Text (beispielsweise fünf Gliederungspunkte) in einer großen, gut lesbaren Schrift auf Normalpapier ausdrucken. Dann legen Sie eine Kopierfolie (in jedem Schreibwarengeschäft erhältlich) in den Einzeleinzug eines Kopierers und kopieren Ihre Vorlage. Benutzen Sie keine anderen Folien. Sie schmelzen beim Kopiervorgang und ruinieren unter Umständen den Kopierer. Es gibt auch bereits Laserdrucker, die Folien bedrucken können. Natürlich können Sie die Folie auch manuell mit speziellen Folienschreibern beschriften.



Vorsicht:

- ✎ Verwenden Sie für jeden neuen Gedankengang eine neue Folie.
- ✎ Schreiben Sie nicht zuviel auf eine Folie: maximal sieben Zeilen pro Folie und sieben Worte pro Zeile.
- ✎ Verwenden Sie nicht mehr als zwei Farben pro Folie und halten Sie das einmal gewählte Farbschema durch (zum Beispiel rot = wichtig / grün = geplant).
- ✎ Wenn eine Folie mehrere Gliederungspunkte hat, dann zeigen Sie zunächst nur einen Punkt in der Präsentation und decken die restlichen Punkte mit einem Blatt ab.

Verwenden Sie als Faustformel nicht mehr als eine Folie in drei Minuten Redezeit. Als Redner sollen Sie im Mittelpunkt der Aufmerk-

samkeit des Publikums stehen und nicht der Tageslichtschreiber (natürlich ist diese Regelung sehr stark vom Thema abhängig!).

Vergessen Sie nicht, das Gerät auszuschalten, wenn die Folie abgehandelt ist. Das Gerät zieht aufgrund seiner Lichtstärke das Interesse der Hörer auf sich - und Sie verlieren den Kontakt zum Publikum! Zudem erzeugt das erneute Einschalten bei der nächsten Folie wieder die Neugierde der Zuschauer.

Erläutern Sie alles, was die Folie zeigt, nochmals den Zuschauern. Bereiten Sie dies präzise vor, um nicht ins Plaudern zu geraten. Zeigen Sie dabei mit einem Stift auf die Folie oder ergänzen Sie während des Vortrages die Folie - dies wirkt lebendig und regt zum Mitdenken an.

Machen Sie nicht den Fehler, aufzustehen und an der Projektionswand herumzuzeigen. Sie verdecken mit Ihrem Körper andere Bildteile, oder die Projektionsfläche ist hoch angebracht und Sie reichen nicht heran - das wirkt ungeschickt! Benutzen Sie hier einen Teleskop-Zeigestab oder einen Lichtzeiger; diese sogenannten Laserpointer sind auch in hellen Umgebungen noch gut sichtbar.

Lesen Sie niemals Ihre Rede von der Folie ab. Eine Folie soll stets nur die wichtigsten Punkte eines Gedankenganges zeigen.

2 Das Overhead-Display für Computerpräsentationen

Immer häufiger werden Fachreferate oder Bilanzvorträge mit Graphiken unterstützt, die am PC mit einem Kalkulations-, Graphik- oder Präsentationsprogramm erstellt worden sind. Hier bieten sich Ihnen folgende Alternativen:



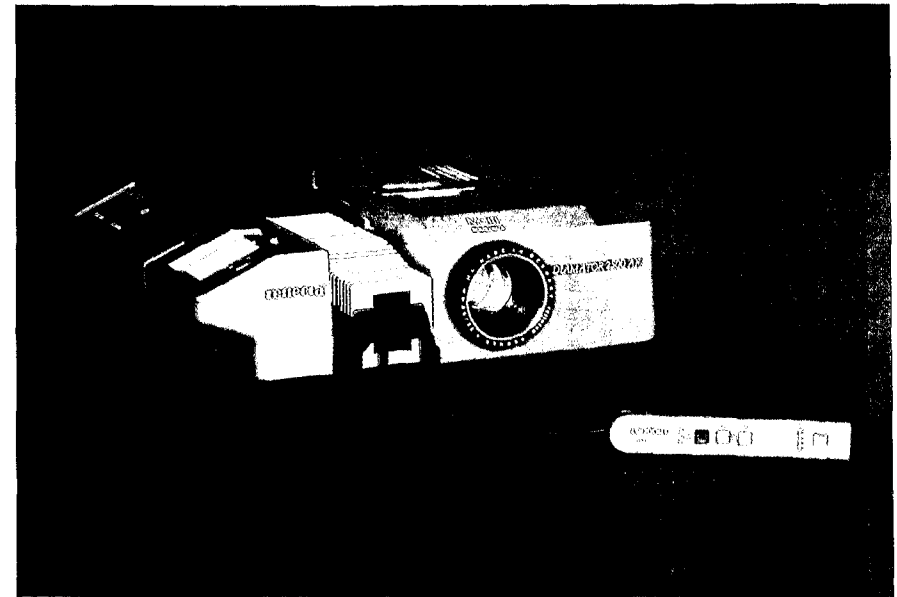
Foto: General Parametrics

- ☞ Sie drucken die Graphiken (Kurven-, Balken-, Kuchen-Graphiken, Tabellen) einfach aus und verteilen sie in Papierform an die Zuhörenden;
- ☞ Sie erstellen mit dem Ausdruck eine Folie für einen Overheadprojektor und verfahren wie beschrieben;
- ☞ wenn Ihnen ein Overhead-Display zur Verfügung steht (dies erfordert einen RGB-Anschluß an Ihrem Desktop-PC oder Laptop), so haben Sie die Möglichkeit, Ihren Vortrag mit besonders aussagekräftigen und vor allem sich aktualisierenden und bewegten Bildern zu untermalen. Das Overhead-Display wird an Ihren Rechner angeschlossen und auf einen Overhead-Projektor gelegt. Nun kann der Inhalt des Computer-Bildschirms genau wie der einer Folie an die Wand geworfen und von allen Zuhörenden betrachtet werden.

Die Abbildung auf Seite 72 zeigt einen Laptop-PC, ein Overhead-Display auf einem Overhead-Projektor und - als weitere Erleichterung für den Vortragenden - eine Fernsteuerung, mit der sogar Funktionen wie Bildvorschau und Inhaltsverzeichnis ausgeführt werden können.

3 Der Diaprojektor

Der Einsatz dieses Hilfsmittels ist mit Vorsicht zu genießen. Sie müssen den Raum stark verdunkeln, und dies führt dazu, daß Sie den Kontakt zum Publikum verlieren. Ihr Diavortrag sollte deshalb maximal 15 Minuten dauern.



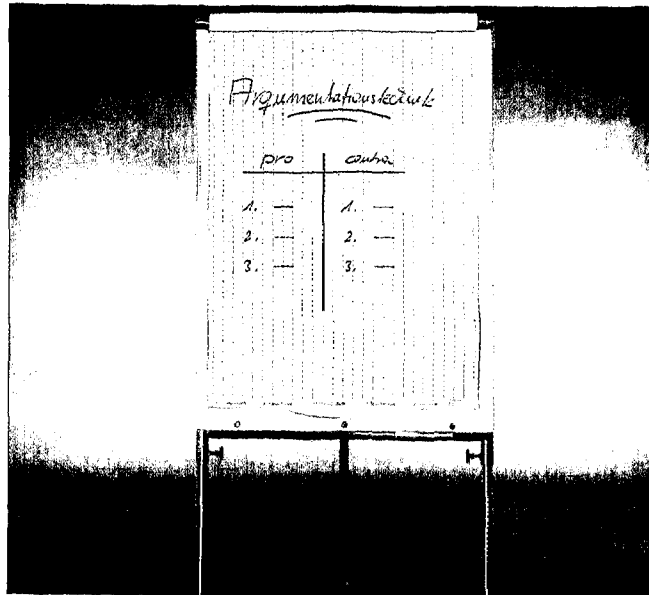
Vorsicht: Achten Sie darauf,

- ✎ daß Ihre Dias in der richtigen Reihenfolge und der richtigen Richtung sortiert sind;
- ✎ daß das Gerät bereits funktionsbereit aufgebaut ist.

Darüber hinaus gelten hier im wesentlichen dieselben Regeln wie beim Einsatz eines Tageslichtschreibers.

4 Das Flipchart

Das Flipchart ist ein großer Zeichenblock, der auf einem Ständer befestigt wird. Empfehlenswert ist es, die Blätter vor der Rede (mit dickem Filzschreiber) zu beschriften, so daß sie während der Rede nur umgeblättert werden müssen.



Bei Graphiken / Zeichnungen, die Sie „freihändig“ während der Rede erstellen wollen, empfiehlt es sich, diese vorher mit Bleistift vorzuzeichnen oder anzudeuten.

Wenn Sie schreiben oder zeichnen, drehen Sie dem Publikum den Rücken zu. Sprechen Sie erst, wenn Sie die Zeichnung beendet haben und die Zuschauer wieder anschauen! Im übrigen gelten dieselben Tips wie beim Erstellen einer Folie.

V Die Moderation und Konferenzleitung

1 Die Moderation

Disziplin ist der wichtigste Teil des Erfolgs.

(Truman Capote, 1924-1984, amerikanischer Schriftsteller)

Ein Moderator ist der Leiter einer Tagung, einer Gesprächs- oder Arbeitsrunde. In der Rolle des Moderators haben Sie während der Veranstaltung Ihre eigene Meinung, ihre Interessen, Ziele und Wünsche zurückzustellen. Statt dessen moderieren Sie die Gruppe so, daß diese die anstehenden Aufgaben bewältigen oder die anstehenden Probleme lösen.¹

Der Moderator einer Veranstaltung hat folgende Funktion:

- ☞ durch die Begrüßung einen ersten Kontakt zwischen Publikum, Thema und Redner herzustellen;
- ☞ die Diskussion im Anschluß an die Reden zu leiten;
- ☞ die Veranstaltung zu beenden.

Diese in drei Schritten beschriebene **Rahmenrede** des Moderators verlangt viel Einfühlungsvermögen und muß gut vorbereitet werden.

¹ Vgl. Kellner, Hedwig: Konferenzen, Sitzungen, Workshops effizient gestalten, München 1995, Seite 93 ff.

1.1 Praktische Tips für die Rahmenrede

1. Bereiten Sie sich gründlich vor (Stichwortkarten!) und recherchieren Sie präzise: korrekte Titel und Funktionen „Ihrer“ Redner sind beispielsweise wichtig. Korrekturen während der Veranstaltung durch die Redner selbst sind peinlich!
2. Halten Sie die Einleitung stets frei! Das umständliche Ablesen des genauen Veranstaltungsthemas, des Ortes oder gar der Namen der Redner gilt zu Recht als unprofessioneller Auftakt.
3. Reden Sie nicht zuviel über sich selbst. Es reicht, wenn Sie Ihren Namen nennen. Vergessen Sie jedoch niemals die Redner vorzustellen - dies ist schon vielen Moderatoren aufgrund von Nervosität passiert, und das ist mehr als peinlich.
4. Halten Sie unter keinen Umständen ein Koreferat! Sie nehmen damit den Rednern „die Butter vom Brot“! Formulieren Sie jedoch (je nach Themenlage) ein Diskussions- beziehungsweise Veranstaltungsziel.
5. Zeigen Sie während der Vorträge größte Aufmerksamkeit. Stellen Sie zur Erledigung organisatorischer Belange eine Assistenz bereit. Entweder sind Sie Organisator oder Moderator - keinesfalls aber beides gleichzeitig!
6. Nach dem Vortrag bedanken Sie sich im Namen des Publikums beim Redner und eröffnen die Diskussion. Vereinbaren Sie mit dem Publikum eine Redezeitbegrenzung für die einzelnen Diskussionsbeiträge.
7. Werden keine Fragen gestellt, sind Sie am Zuge! Jetzt ist es an Ihnen, provozierende (das heißt vorbereitete!) Fragen zu stellen oder Thesen zu formulieren, damit die Diskussion in Gang kommt. Spätestens hier muß klar sein: der Moderator sollte

stets Fachmensch im Veranstaltungsthema sein - ansonsten: Hände weg von der Moderation!

8. Führen Sie während der Diskussion stets eine Liste der Wortmeldungen. Hilfreich ist hierbei eine Skizze der Sitzordnung des Auditoriums, in die Sie die Nummern der Wortmeldungen eintragen.
9. Sollten sich hitzige Streitgespräche entwickeln oder ein Teilnehmer seine Redezeit unendlich ausdehnen oder sich längere Dialoge unter den Teilnehmern entwickeln, dann müssen Sie eingreifen! Erinnern Sie an die vorher vereinbarte Redezeit, führen Sie auf das Thema zurück, geben Sie dem Redner das Wort. Seien Sie dabei das, was Ihre Rolle meint: moderat!
10. Beenden Sie die Diskussion rechtzeitig! Kündigen Sie den Schluß der Rednerliste zuvor an und fragen Sie, wen Sie noch aufnehmen sollen.
11. Die Redner erhalten zum Schluß noch einmal das Wort für Ihre Abschlußstatements (dies ist vorher mit dem Podium zu vereinbaren!).
12. Das letzte Wort haben Sie! Fassen Sie die Kernaussagen der Veranstaltung in maximal drei Thesen zusammen. Stellen Sie fest, inwieweit das Diskussions- beziehungsweise Veranstaltungsziel erreicht wurde. Bedanken Sie sich bei den Rednern und dem Publikum und schließen Sie die Veranstaltung.

2 Die Konferenzleitung

Die Fragen sind es, aus denen das, was bleibt, entsteht.

(Erich Kästner, 1899-1974, deutscher Schriftsteller)

Zahlreiche Untersuchungen belegen, daß in deutschen Unternehmen durchschnittlich 25 - 40 Prozent der Konferenzzeit unnütz verthan wird.¹ Es wird hier die These gewagt, daß es in deutschen Verwaltungen sicherlich ebenso aussieht.

Dienstbesprechungen und Konferenzen leiden meist darunter, daß

- ✎ sie zu lange dauern;
- ✎ sich die Teilnehmer durch eine autoritäre Konferenzleitung unterdrückt fühlen;
- ✎ einige „Selbstdarsteller“ die Geduld der anderen Teilnehmer überstrapazieren;
- ✎ die Konferenzleitung mangelhaft vorbereitet ist.

Ein zielgerichtetes, kooperatives Konferenzverhalten von Leitung und Teilnehmern führt zu mehr Effizienz und Zeitersparnis.

Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Konferenz ist, daß allen Teilnehmern das **Konferenzziel** deutlich ist. Geht es um:

1. die gegenseitige **Information** zu bestimmten Sachbereichen,
2. die wertfreie Sammlung aller Gedanken (**brainstorming**) zu einem Thema,

¹ Vgl. Rieck, H.: Bessere Konferenztechnik, in: Management Wissen-Methoden, Würzburg, 2. Auflage 1982

3. die **Diskussion** eines ausgewählten Themas,
4. die **Vorbereitung einer Entscheidung**,
5. die **Durchsetzung und Festschreibung einer Entscheidung?**

Es ist Aufgabe der Konferenzleitung zu Beginn der Konferenz:

- ☞ die Tagesordnungspunkte zu nennen und ergänzen zu lassen;
- ☞ die Gesprächsziele der einzelnen Tagesordnungspunkte zu formulieren;
- ☞ für die Erstellung eines Konferenzprotokolls verantwortlich zu sein.

Was sind nun die Grundlagen einer erfolgreichen Konferenzleitung?

2.1 Acht Tips für die erfolgreiche Konferenzleitung

- ☞ Es ist Aufgabe der Konferenzleitung für eine freundliche, kommunikative und faire Gesprächsatmosphäre zu sorgen.
- ☞ Die Konferenzleitung führt objektiv und sachorientiert ins Thema ein. Sie formuliert die Gesprächsziele der einzelnen Tagesordnungspunkte. Bei der Diskussion eines Themas legt sie Ihre Meinung / Bewertung zunächst nicht dar! Dies würde die Richtung der Diskussion zu sehr beeinflussen.
- ☞ Die Konferenzleitung spricht selbst so wenig wie möglich, damit viel Freiraum für die Konferenzteilnehmer bleibt. Die Steuerung der Konferenz erfolgt primär über Fragen und Worterteilungen.
- ☞ Fragen der Konferenzleitung dienen stets der Einladung zum Dialog und sollten daher niemals selbst von der Leitung beantwortet werden.

- ☞ Grundsätzlich sind offene Fragen (W-Fragen: warum, weshalb, wo, wann etc.) und Informationsfragen zu bevorzugen. Geschlossene Fragen (auf die nur mit „Ja“ oder „Nein“ zu antworten ist) sind „Killer-Fragen“ innerhalb einer Diskussion.
- ☞ Gerät die Diskussion ins Stocken, ist es Aufgabe der Konferenzleitung durch (offene) Fragen, Denkanstöße und Zusammenfassungen des bisher Gesagten das Gespräch erneut in Gang zu bringen.
- ☞ Die Konferenzleitung sollte Zwischenergebnisse formulieren. Dies verdeutlicht den roten Faden des Gesprächs. Am Ende erfolgt eine Gesamtzusammenfassung durch die Konferenzleitung und die Bewertung, welche voraus formulierten Ziele erreicht wurden und welche nicht.
- ☞ Am Ende der Konferenz obliegt es ebenfalls der Leitung gegebenenfalls Aufgabenstellungen für einzelne Teilnehmer zu formulieren und zu delegieren. Es darf niemand die Konferenz verlassen, ohne präzise zu wissen:
 - a. was sind unsere heutigen Ergebnisse,
 - b. was ist mein präziser Auftrag bis zur nächsten Konferenz,
 - c. wann und wo findet die nächste Konferenz statt?

Typische Fehler von Konferenzleitern:

- ☞ **Sie zwingen Teilnehmer zu Gesprächsbeiträgen:** Sie demonstrieren damit lediglich Ihre Macht und schaffen Unsicherheit und Aggressionen bei den Teilnehmern.
- ☞ **Sie bestreiten alleine fast 80 Prozent der gemeinsamen Konferenzzeit:** die Teilnehmer empfinden dieses Verhalten als Demonstration arroganter Überlegenheit und als reine Selbstdarstellung! Sie reagieren darauf mit Wut und „innerer Kündigung“ - über kurz oder lang wird keiner mehr etwas sagen!
- ☞ **Sie dulden Durcheinanderreden:** Sie gefährden damit Ihre Autorität; bleiben Sie freundlich, aber klar in der Leitung!

- ✎ Sie reagieren auf einzelne Teilnehmer mit scharfem „Abkanzeln“ oder ironischem „Vorführen“: Sie schaffen mit diesem Verhalten nur „Verlierer“, die auf Rache sinnend oder innerlich die weitere Zusammenarbeit verweigern. Kritikgespräche sind ausschließlich im kleinen Kreis oder besser unter vier Augen ernsthaft zu führen!

2.2 Wer fragt, der führt: die Fragetechnik

Ziele eines Dialoges zum Themenbereich X sind stets:

- a. Darlegung der beteiligten Standpunkte im Sinne des Meinungsaustausches,
- b. Überzeugung des Gesprächspartners.

Durch das reine Aufstellen von Behauptungen oder das Abhalten von Statements werden Sie eventuell Ziel a erreichen - aber sicher nicht Ziel b. Durch eine gezielte Fragetechnik können Sie wesentlich mehr bewirken.

Durch Fragen

- ✎ binden Sie Ihre Gesprächspartner aktiv ins Gespräch ein;
- ✎ zeigen Sie Interesse und schaffen Vertrauen;
- ✎ verschaffen Sie sich selbst Zeit, Ihre Argumente zu schärfen.

Um eine überzeugende und wirkungsvolle Kommunikation oder Moderation zu führen, müssen Sie die Wirkung der verschiedenen Fragearten kennen.

Wie schon erwähnt, werden **formal** zwei Frageformen unterschieden:

- ✎ die offene Frage
(„Wann haben Sie Zeit?“),
- ✎ die geschlossene Frage
(„Treffen wir uns um 15.00 Uhr?“).

Die geschlossene Frage kann nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden. Mit ihr läßt sich ein Gespräch nur schwer in Gang bringen. Werden mehrere geschlossene Fragen hintereinander gestellt, kommt sich der Dialogpartner meist „ausgefragt“ vor.

Die offene Frage beginnt stets mit einem Fragewort (wer, wann, wie, wo, was...). Sie ermöglicht dem Antwortenden eine umfassendere Antwort. Sie ermutigt das Gegenüber zum Gespräch und schafft damit eine einladende Gesprächsatmosphäre.

Inhaltlich werden folgende Fragearten unterschieden:

Die Informationsfrage

Informationsfragen zielen auf eine kurze und präzise Antwort ab. Mehrere Fragen dieser Art hintereinandergestellt erzeugen jedoch den Eindruck des „Verhörs“ (beispielsweise „Wie heißen Sie? Wo wohnen Sie? Wie ist Ihr Familienstand?“).

In der Diskussion kann dann eine Informationsfrage gestellt werden, wenn der eigene Standpunkt (der Leitung) noch nicht verdeutlicht werden soll.

Die rhetorische Frage

Diese Frage kann nicht nur in der Rede, sondern auch im Gespräch eingesetzt werden. Der Fragende erwartet dann keine Antwort, sondern gibt sie selber.

Die rhetorische Frage weckt das Hörerinteresse, belebt damit das Gespräch und kann Solidarität mit dem Gegenüber ausdrücken

(zum Beispiel „Zugegeben, da kann man fragen, ist das notwendig?“).

Die Alternativfrage

Mit der Alternativfrage kann der Dialogpartner stark manipuliert werden. Sie spielt beispielsweise im Prozeß des Verkaufens große Rolle („Möchten Sie den Aktenkoffer aus schwarzem oder aus braunem Leder?“ - Vielleicht will der Kunde einen Aktenkoffer aus Kunstleder. Er braucht Widerstandskraft und Reaktionsschnelligkeit, um hier bei den eigenen Wünschen zu bleiben und sich nicht eine Entscheidung zwischen den beiden aufgezeigten Möglichkeiten aufdrängen zu lassen).

Die Suggestivfrage

Die Suggestivfrage manipuliert den Gesprächspartner, indem sie eine Antwort bereits vorgibt („Sie sind doch sicherlich auch der Auffassung, daß...“). Suggestivfragen sollten daher sehr sparsam verwendet werden. Sie schaffen unter Umständen Aggressionen beim Dialogpartner, der sich bevormundet fühlen kann.

Die Gegen- oder Rückfrage

Wenn die Argumente des Gegenübers zu „brenzlig“ werden, ist es vorteilhaft eine Gegenfrage offensiv zu stellen („Können Sie das präzisieren?“ / „Können Sie dafür ein Beispiel nennen?“). Dies verschafft mir die nötigen Minuten, um meine Argumentation zu überdenken, zudem bringt es den Gegner oftmals ins Schleudern.

Die Provokationsfrage

Sie wird eingesetzt, wenn der Dialogpartner dazu gebracht werden soll, Informationen preiszugeben, die er gerne zurückhalten möchte. Sie wird gerne in Presseinterviews von Journalisten verwendet („Ihr politischer Gegner Dr. Steinbeiß hat seinen Wahlkampf mit einer beeindruckenden Rede eröffnet. Wie wollen Sie gegen dieses sympathische Auftreten ankommen?“)

Die Fangfrage

Dies ist eine indirekte Frage, die die wahre Absicht des Fragenden verbirgt. Aus der Antwort kann entnommen werden, was eigentlich gefragt werden soll (wenn beispielsweise die Einkommenshöhe erfragt werden soll: „Wieviel Solidaritätsbeitrag haben Sie eigentlich damals gezahlt?“).

Die Unterstellungsfrage

Sie ist weder mit „ja“ noch mit „nein“ zu beantworten, weil beide Unterstellungen verheerend sind („Wann haben Sie aufgehört, Ihren Hund zu quälen?“). Auch diese Fragen provozieren den Gesprächspartner in hohem Maße - die Anwendung dieser Frageform ist genau zu prüfen.

Die Bestätigungsfrage

Hier will jemand die Bestätigung seiner Meinung. Diese Frageform hat auch suggestiven Charakter („Verstehe ich Sie recht, wenn ich feststelle, daß...“).

Die Motivationsfrage

Mit dieser Frageform können zurückhaltende Gesprächspartner aktiviert werden („Ich bin sicher, Sie haben die größeren Erfahrungen in diesem Themenbereich. Was sagen Sie dazu?“).

Die Kontrollfrage

Der Fragende will sich absichern („Habe ich mich verständlich ausgedrückt?“).

Die Verunsicherungsfrage

Sie will den Gesprächspartner aus der Ruhe bringen und zu unbedachten Äußerungen verleiten („Sind Sie sich da auch wirklich ganz sicher?“ / „Meinen Sie das ernsthaft?“).

Eine gute Moderation und Konferenztechnik ist abhängig von der geschickten Anwendung der Fragetechnik. Wer fragt, bestimmt die

Richtung und die Atmosphäre des Gesprächs sowie die innere Beteiligung der Gesprächspartner.

2.3 Zum Umgang mit verschiedenen Teilnehmer-Charakteren

Es ist eine simple, aber wichtige Feststellung, daß Sie mit Ihren Konferenzteilnehmern so leben müssen, wie diese sind. Sie können sie nicht alle austauschen! Ausgehend von dieser Tatsache haben Sie als Konferenzleiter die Entscheidung zwischen zwei Einstellungsmustern:

- a. die anderen sind einfach zu unfähig, ich mache alles alleine! (Warum machen Sie dann überhaupt eine Konferenz?)
- b. ich versuche aus den anderen das Beste herauszuholen!

Sollten Sie sich für die zweite Sichtweise entschieden haben, dann finden Sie im folgenden eine kleine Hilfe für den Konferenzalltag und seine vielfach zu beobachtenden Teilnehmertypen, die (zugegeben) nicht immer in der beschriebenen Reinkultur auftreten!¹

1. Die „Allwissenden“

Mensch kennt sie zur genüge: die, die alles Gesagte noch einmal sagen müssen - in epischer Breite! Sie wissen in der Tat viel, doch oft trägt ihr umfangreiches Wissen nicht zur Lösung eines Problems bei.

Strategie: Machen Sie die „Allwissenden“ zu Ihren Verbündeten, indem Sie sie gerade bei schwierigen Fragen fordern. Dies kühlt ihre „Mütchen“, ohne zu frustrieren.

¹ Vgl. Harpe von, Maria: Rhetorik, Münster/ Westf. 1992, S. 183

2. Die „Laberköpfe“

Sind sie einmal zu Worte gekommen, so sind sie nur sehr schwer zu stoppen. Wie die „Allwissenden“ melden sie sich oft zu Wort, haben jedoch wesentlich weniger zu sagen als diese.

Strategie: Diese Spezies braucht unbedingt eine Redezeitbegrenzung. Fallen Sie ihnen ins Wort, wenn sie Luft holen, danken Sie für ihre Ausführungen (wenn sie zum Thema gehörten). Behalten Sie nun hartnäckig das Wort und sagen Sie ruhig offen (wenn dies Ihr Eindruck ist): „Ich sehe nicht recht den Zusammenhang zwischen Ihren Ausführungen und dem Thema. Ich möchte zurückführen auf den Gedanken der Kollegin X...“

3. Die „Schüchternen“

Obwohl diese meist sehr gute Fachleute sind, leben sie in der ständigen Angst, andere zu langweilen oder sich selbst tödlich zu blamieren. Aus Unsicherheit ist ihre Wortwahl mitunter ungeschickt, sie reden zu leise und schauen anderen nicht in die Augen.

Strategie: Fassen Sie ungeschickte Formulierungen vorsichtig in einen neuen Satz. Machen Sie „Schüchterne“ nie lächerlich - Sie könnten sich einen Todfeind schaffen. Mit aufmunterndem Lächeln und dem Gefühl, daß alle in dieser Konferenz gleichberechtigt sind, machen Sie die „Schüchterne“ zu Ihren aktiven Partnern.

4. Die „Positiven“

Sie sind der Segen einer jeden Konferenz! Sie sind sachlich, kooperativ und kommunikativ, helfen der Konferenzleitung, wenn Sie den Faden verloren hat und fassen mit wenigen Worten Wesentliches zusammen.

Strategie: Sehen Sie zu, daß die „Positiven“ verstreut am Tisch sitzen, nicht zu sehr in Ihrer Nähe. Andere vermuten sonst leicht eine Absprache zwischen dieser Gruppe und Ihnen - und schon haben Sie einen opportunistischen Flügel. Lassen Sie die „Positiven“ Zwi-

schenzusammenfassungen geben. Sie wissen, sie erfolgen in Ihrem Sinne und kommen doch nicht von Ihnen. Dies verhindert oftmals Widerspruch, der nur gegen die Leitung gerichtet ist.

5. Die „Negativen“

Sie sind stets gegen alles - ihnen paßt „die ganze Sache“ nicht.

Strategie: Setzen Sie sie in Ihre Nähe. Lassen Sie sie reden und fordern Sie die anderen zu Stellungnahmen zu diesen Äußerungen auf. Fragen Sie ruhig mal unter vier Augen nach, was diese Menschen denn grundsätzlich einzuwenden haben.

6. Die „Streitfreudigen“

Sie kämpfen gerne hart, meist fair. Sie haben Spaß an der Contraposition, freuen sich an Ihrer eigenen Logik und den Schwächen der Argumentation anderer.

Strategie: Meist gehen diese Menschen den Konferenzleitern durch ihre ewigen Diskussionen auf die Nerven. Jedoch Vorsicht: diese Teilnehmer sind sehr wichtig für sachliche Auseinandersetzungen. Sie sind keine Schwätzer und gehören auch nicht zu den „Negativen“. Ihre Argumente sind es wert, beachtet und analysiert zu werden.

7. Die stillen „Beleidigten“

Sie verstehen es meisterhaft, still am Tisch zu sitzen, jedoch durch Gestik, Mimik und Körperhaltung (zurückgelehnt mit verschränkten Armen) deutlich allen mitzuteilen, daß sie alles Besprochene ablehnen.

Strategie: Bevor ein Tagesordnungspunkt abgeschlossen ist, können Sie fragen: „Sind alle damit einverstanden? Auch die, die bislang das Wort nicht ergriffen haben?“ Dabei schauen Sie ruhig diese Personen an. Nötigenfalls fragen Sie unter vier Augen nach, was der Grund für dieses Verhalten ist - es lohnt sich!

8. Die „Desinteressierten“

Egal, wie heiß die Diskussion ist, es gibt immer welche, die scheinbar tödlich gelangweilt und desinteressiert am Tisch sitzen. Sie schauen höchstens einmal auf die Uhr oder krakeln Strichzeichnungen auf ihre Unterlagen.

Strategie: Prüfen Sie erstmal sich selbst, ob Sie das Thema auch interessant gestalten. Der Einsatz eines Tageslichtschreibers oder eines Flipcharts wirken oft Wunder in dieser zähen Konferenzwelt. Fassen Sie Zwischenergebnisse lebendig zusammen, betonen Sie die Wichtigkeit des Themas für alle Teilnehmer am Tisch; schauen oder sprechen Sie einladend freundlich gerade diese Spezies an.

9. Die „großen Tiere“

Mitunter gibt es Gäste in einer Konferenz, die hierarchisch einen höheren Rang haben. Die Gefahr ist, daß die Diskussion vor Ehrfurcht, Angst oder Ablehnung im Keim erstickt. Für den Erfolg einer Konferenz ist es jedoch unabdingbar, daß alle Konferenzteilnehmer gleichberechtigt behandelt werden.

Strategie: Setzen Sie das „große Tier“ mit den anderen zusammen an den Tisch, möglichst nicht neben sich selbst. Die Gruppe hat sonst den Eindruck, daß sie beide die Konferenz leiten. Die meisten großen Tiere kennen die Spielregel und halten sich daran. Es gibt jedoch Ausnahmen: haben Sie den Eindruck, das „große Tier“ versuche über ständige Wortmeldungen Ihnen die Konferenzleitung abzunehmen, so seien Sie diplomatisch und räumen Sie mit einem Scherz freundlich und offiziell Ihren Platz und bieten Sie ihn dem „großen Tier“ an. Sie setzen sich auf seinen Platz und beteiligen sich von dort aus als Teilnehmer an der Diskussion. Zeigen Sie keinesfalls ein beleidigtes Verhalten, egal, wie Ihnen zumute ist! Keine Machtkämpfe vor der Gruppe!

10. Die „Fragenden“

Diese Menschen lassen alle Wortbeiträge in einer Frage ausklingen. Damit übernehmen Sie eindeutig eine Führungsrolle. Durch die Fragen legen Sie sich selbst nicht fest, erfahren aber die Meinung der anderen.

Strategie: Die Fragenden sind für die Konferenzleitung gefährlich. Sie buhlen ständig um die Führung in der Gruppe, indem Sie durch ihre Fragen Richtung, Ziel und Ergebnis der Konferenz bestimmen. Achten Sie darauf, ob die Fragen tatsächlich zum Thema gehören, wenn nicht, stellen Sie sie freundlich zurück. Lassen Sie die Fragenden Zusammenfassungen geben und versuchen Sie sie in „Positive“ zu verwandeln.

Die Gesprächsatmosphäre sowie die Ergebnisse einer Konferenz lassen sich also durch eine gezielte Fragetechnik und eine Berücksichtigung verschiedener menschlicher Charaktere optimieren.

Was aber nutzt die beste Konferenzleitung, wenn die übrige tägliche Zusammenarbeit aller Mitarbeiter einer Verwaltung geprägt ist von unnötigen Reibungsverlusten, mangelnder Leistungsbereitschaft und schlechten Ergebnissen.

Um all dies zu vermeiden, benötigen Sie als Chef einer Verwaltung ein Führungskonzept, das sowohl Arbeitsstrukturen effektiviert als auch die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht.

Wie kann dies aussehen?

VI Die Grundlagen der Mitarbeiterführung

Wenn ich nachdenke, was eigentlich die Grundlage der Führung sein muß, dann ist es die Fähigkeit zum Gespräch.

(Wolfgang Habel, 1924, Audi-Vorstandsvorsitzender)

Gesellschaft und Wirtschaft befinden sich in einem ständigen Wandel. Diese Feststellung ist weder neu noch besonders aussagekräftig. Neu ist, daß die Wandlungsprozesse seit Beginn der 90er Jahre eine Dynamik erfahren haben, wie nie zuvor in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Leere Staatskassen und hohe Arbeitslosigkeit als Folge nationaler und internationaler Rezession zwingen zu einschneidenden Maßnahmen.

Die Wirtschaft steht vor grundlegenden strukturellen Veränderungen. Auch Ministerien, Behörden und Ämter bauen Stellen mit dem Ziel ab, die Effizienz zu verbessern und Kosten zu reduzieren.

Verbesserte und effektivere Produktionen beziehungsweise Dienstleistungen zu geringeren Kosten mit weniger und dafür hoch motivierten Mitarbeitern sind die drei Eckpunkte des „Magischen Dreiecks“: Leanmanagement.¹

Wie aber gewinne ich diese Mitarbeiter, die willens und in der Lage sind, solche „Herkules-Aufgaben“ zu gestalten?

¹ Als weiterführende Literatur sei hier empfohlen: Bayerische Verwaltungsschule (Hrsg.), Fortbildung & Praxis Band 5, Modernes Verwaltungsmanagement, Stuttgart 1996

Fest steht jedenfalls: autoritäres Führungsverhalten sowie Methoden und Maßnahmen, die von unmündigen, immer zu überwachenden und zu disziplinierenden Mitarbeitern ausgehen, sind „out“. Ein solches Führungsverhalten hat noch nie zu überzeugender Motivation geführt, allenfalls zu einer begrenzt disziplinierten Arbeitserfüllung.

Diese Erkenntnis hat sich - nach vielen Fehlentwicklungen in den letzten Jahrzehnten - in informierten Managerkreisen offenbar durchgesetzt.

Die international renommierte Beratungsgesellschaft Korn/Ferry stellte beispielsweise auf der Grundlage einer Befragung der ersten Managergarnitur in zwölf Ländern bereits 1990 fest: „Führungstalent und Geschick im Umgang mit Menschen sind für den Aufstieg in die oberste Führungsebene wichtiger als alle anderen Fähigkeiten!“¹

Auf die Frage des Instituts für Demoskopie, Allensbach, an Wirtschaftler, Politiker und Verwaltungsspitze: „Was sind die drei wichtigsten Eigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft?“, fielen die Antworten genauso überzeugend aus: Mitarbeiter motivieren 59%, Durchsetzungsvermögen 43% und die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen 41%.²

Bezogen auf die Führungskräfte aus Behörden stellte Gerhard Kienbaum (Unternehmensberater) in diesem Zusammenhang fest: „Gerade in den Behörden ist die Gefahr eines Dienstes nach Vorschrift groß. Um so mehr kommt es für erfolgreiche Führungskräfte darauf an, die Fähigkeit ihrer Mitarbeiter zur Entfaltung zu bringen. Vertrauen in die Führung zu sichern, muß das Hauptziel des Motivie-

¹ Siehe Altmann, Hans Christian: Motivation der Mitarbeiter, Frankfurt a. M. 1990, S. 7

² ebenda, S. 11

rens sein. Nur Mitarbeiter, die solches Vertrauen haben, greifen engagiert in die Speichen.“¹

Doch sind nun die dargestellten wichtigen Qualifikationsmerkmale - insbesondere die Fähigkeit zu führen - vielleicht nur subjektive Wahrnehmungen und Einschätzungen abgehobener Führungseliten? Inwieweit entsprechen diese Bewertungskriterien den Erwartungshaltungen der Mitarbeiter?

Schon 1989 ergab eine Repräsentativumfrage des BAT-Freizeitforschungsinstituts (FAZ vom 13.09.1989), daß sich Mitarbeiter in Unternehmen eine

-  abwechslungsreiche, intellektuell befriedigende Tätigkeit wünschen,
-  Verantwortung übernehmen wollen,
-  aktiv planen und mitgestalten möchten,
-  verbesserte Informationen wünschen
-  und berufliche Weiterbildung anstreben.

In die gleiche Richtung weisen die beruflichen Wünsche etwa von Studenten der Wirtschaftswissenschaften, also potentiellen Führungskräften (FAZ vom 22.06.1991):

Ziele und Wünsche:

- 90 % Spaß an der Arbeit
- 67 % gutes Betriebsklima
- 66 % sinnvolle Tätigkeit
- 63 % Qualifikationsmöglichkeiten

¹ ebenda, S. 11

- 57 % Entscheidungsfreiheit
- 48 % eigenes Engagement
- 47 % Aufstiegschancen
- 42 % persönliche Freiräume.

Die potentielle Führungskraft interessiert demnach nicht so sehr die Frage: „Wieviel kann ich verdienen?“, sondern eher: „Wie sieht mein Job aus?“

Das Ziel eines modernen, effektiven Führungsverhaltens muß es also sein, Mitarbeiter zu gewinnen und heranzubilden, die ihre Arbeitssituation etwa wie folgt beschreiben:

„Wenn ich als Mitarbeiter das Gefühl habe, daß ich ernst genommen werde mit meinen Problemen, Gefühlen, Ansichten und Werten, daß ich Fehler machen darf, ohne Spott und vernichtende Kritik zu ernten, daß meine Meinung zählt und ich wichtig bin, daß mein Vorgesetzter Vertrauen zu mir hat und mir das zeigt, dann bin ich eher bereit, Informationen weiterzugeben, mitzudenken, Kritik zu äußern und anzunehmen und Entscheidungen verantwortungsvoll mit zu tragen“.

Wie aber muß nun ein Führungskonzept aussehen, mit dem dieses anspruchsvolle Ziel erreicht werden kann? Was sind die Kriterien eines entsprechend effektiven und gleichzeitig motivierenden Führungsstils?

Als eines der umfassendsten gesamtorganisatorischen Führungssysteme der Gegenwart gilt das MbO: das Management by Objectives.

1 Das Führungskonzept für Gesamtsysteme: Management by Objectives (MbO)

Je klarer die Zielvorstellung, desto klarer der Erfolg.

(Vera F. Birkenbihl, 1946, deutsche Autorin und Managementtrainerin)

Das Führungskonzept „Management by Objectives“ ist in seiner kooperativen Variante ein

Management durch Zielvereinbarungen.

MbO ist ein dynamisches System, das versucht, das Streben einer Organisation nach Wachstum und Effizienz mit dem Leistungswillen aller Mitarbeiter und ihrem Streben nach Selbstentfaltung zu verbinden. Damit ist MbO ein leistungs- und zufriedenheitsorientiertes Führungsmodell, das die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter mit einschließt.

Kernstück des MbO ist, daß es statt Aufgaben die Ziele beziehungsweise Zielrealisierungen zum Mittelpunkt hat. Die Mittelwahl zur Erreichung der Ziele ist dabei den Mitarbeitern freigestellt.

Neben der gewohnten Organisationshierarchie existiert demnach stets auch eine Zielhierarchie.

1.1 Die vier Grundannahmen des MbO¹

- ✍ Eine effiziente Wahrnehmung von Führungsfunktionen und ein sinnvoller Leistungseinsatz sind ohne Ziele nicht denkbar. Meist ist es erforderlich, zwischen operativen Zielen (sofort), taktischen Zielen (mittelbar) und strategischen Zielen (langfristig) zu unterscheiden. Entsprechend ist ein Zeit- / Mitteleinsatz zur Erreichung der vorher festgelegten Ziele anzusetzen.
- ✍ Ziele für Mitarbeiter oder einzelne Organisationseinheiten müssen sich aus übergeordneten Unternehmens- oder Verwaltungszielen ableiten. Sie müssen sich im Rahmen der „Vorgaben“ der Planung bewegen.
- ✍ Die Führungskraft kann ihre Ziele nur über die Verwirklichung von Teilzielen ihrer Mitarbeiter erreichen. Ihr Erfolg ist somit das Resultat der Zielverwirklichung ihrer Mitarbeiter. Es ist die Aufgabe der Führungskraft, ihre Ziele in Unterziele für ihre Mitarbeiter umzusetzen.
- ✍ Vereinbarte Ziele gelten niemals zeitlich unbefristet. Sie müssen regelmäßig überprüft und gegebenenfalls revidiert werden.

1.2 Die psychologischen Grundlagen des MbO

1. Mitarbeiter arbeiten effizienter, wenn sie die Ziele, die sie erreichen sollen, kennen, verstehen und sich mit ihnen identifizieren können.
2. Zielforderungen werden von Mitarbeitern eher akzeptiert, wenn sie von ihnen selbst vorgeschlagen oder mit ihrer Zustimmung entwickelt und vereinbart wurden.

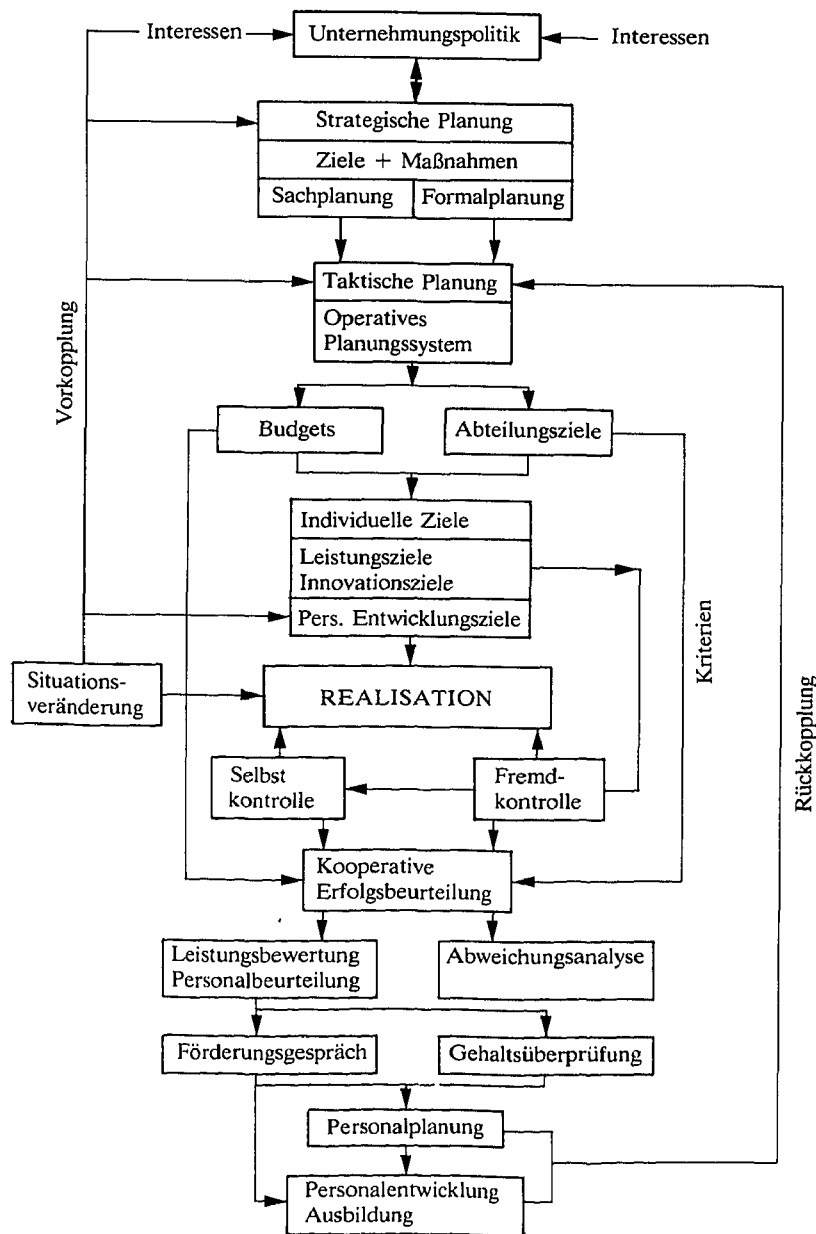
¹ Vgl. Wunderer, Rolf; Grunwald, Wolfgang: Führungslehre, Bd. 1, Berlin 1980, S. 307 ff.

3. Mitarbeiter sind zufriedener und arbeiten effektiver, wenn sie über ihre Leistungen regelmäßig ein „Feedback“ durch ihre Führungskraft erhalten. Diese Rückmeldungen geben einen Hinweis auf den Stand der angestrebten Zielverwirklichung.
4. Mitarbeiter sind engagierter, wenn ihre Leistungen gerecht belohnt werden durch Bezahlung, Aufstieg, Lob, Anerkennung, und wenn auch unzureichende Leistungen nicht „bestraft“ werden, sondern Anlaß sind zur persönlichen Förderung durch Fortbildung oder andere Unterstützungen.
5. Mitarbeiter arbeiten zuverlässiger und selbständiger, wenn sie präzise wissen, was von ihnen erwartet wird, wodurch ihre Leistungen kontrolliert und wonach sie beurteilt werden. Sie müssen sich der Unterstützung durch ihre Führungskraft sicher sein.

Ziele mit Mitarbeitern erfolgreich zu vereinbaren und zu verfolgen, ist stets Aufgabe der Führungskraft einer Organisation.

Was sind nun die Kriterien eines effektiven und gleichzeitig motivierenden Führungsstils, der solche Zielformulierungen und Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern erst ermöglicht?

Abb.: Grundmodell des MbO¹



¹ Siehe Wunderer, Rolf; Grunwald, Wolfgang: Führungslehre, Bd. 1, Berlin 1980, S. 308

2 Vier Thesen zur erfolgreichen Führung

Ein Geheimnis des Erfolgs ist, den Standpunkt des anderen zu verstehen.

(Henry Ford I, 1863-1947, amerikanischer Großindustrieller)

1. **Von allen Komponenten, die Einfluß auf den Erfolg eines Unternehmens beziehungsweise einer Behörde haben, ist die Führung die wichtigste.**

Die Fähigkeit, mit Menschen umgehen zu können, ist dabei oft wichtiger als die „reine“ Sachkompetenz. Natürlich können Führungskräfte auf Kompetenz in ihrem Fachbereich nicht verzichten - sie wird ganz selbstverständlich vorausgesetzt. Sehr viel bedeutender ist jedoch die Fähigkeit, ihre Kompetenz den Mitarbeitern zu vermitteln, sie zu überzeugen und Vertrauen zu erwecken. Mit dem ausschließlichen Abrufen von Daten und Fakten ist nichts zu erreichen.

2. **Führen ist - wie zum Beispiel Verkaufen - erlernbar und bedarf der Weiterbildung.**

Führungspersönlichkeiten werden nicht geboren, sie werden herangebildet. Oft gelingt es durch wenige Verbesserungen im Detail, Führungsverhalten zu optimieren.

3. **Führungskräfte müssen sich selbst führen können.**

Eine Führungskraft, die in der Lage ist, sich selbst zu führen, wird verantwortungsvoll andere Menschen führen können. So können Sie - um nur ein Beispiel zu nennen - Mitarbeitern keine Zielvorgaben für deren Arbeit unterbreiten, wenn Sie nicht selbst in der Lage sind, für sich eigene Ziele zu definieren. Die Fähigkeit, eigene Ziele zu definieren („Was will ich?“), ist in diesem Zusammenhang von herausragender Bedeutung! Gleich-

ches gilt für die Zielerreichung. Zieldefinitionen, ergeben wenig Sinn, wenn Sie sich über den Weg zum Ziel nicht im klaren sind.

Ein weiteres Stichwort verbindet sich mit der Fähigkeit, sich selbst zu führen: Zeitmanagement. Hier liegen für die meisten Führungskräfte die größten Schwierigkeiten. Wie trenne ich Wichtiges von Unwichtigem? Welche Ziele oder Entscheidungen muß ich sofort, mittelfristig oder langfristig erreichen? Wie verwalte ich meinen begrenzten täglichen Zeithaushalt trotz ständig neu aufkommender Informationen, ohne mich zu „verzetteln“? Erst die Beherrschung dieser Probleme zeigt, wer sich selbst führen kann und wer nicht!

4. **Führen heißt eher Dienen als Herrschen.**

Diese Prämisse erfolgreicher Führung steht ganz im Zeichen preußischer Tradition (Friedrich der Große: „Ich bin der erste Diener meines Staates“).

Unter dieser Voraussetzung heißt führen: dienen im Sinne der gemeinsamen Sache beziehungsweise Aufgabe. Ob Führungskräfte in Verwaltungen oder Unternehmen ihr Selbstverständnis eher aus einer dienenden oder einer herrschenden Funktion ableiten, äußert sich in vielen kleinen Einzelheiten. Die Beantwortung folgender Fragen verschafft hier einen praxisnahen Überblick:

Wie ist das Verhalten der Führungskraft beispielsweise bei öffentlichen Veranstaltungen oder Auftritten? Geht es hier mehr um die Sache oder doch vorrangig um die jeweilige Person? Wie groß ist etwa die Abhängigkeit von Statussymbolen? Ist es wichtig einen großen, repräsentativen Wagen zu fahren oder begnügt mensch sich auch mit der „Mittelklasse“? Wie gestalten sich Art und Größe des sogenannten „Chefzimmers“? Vermittelt der Schreibtisch Macht und Distanz sowie Unnahbarkeit oder dient die Gesamtatmosphäre eher einer kommunikativen Gesprächssituation?

Und schließlich: wie ist das Gesamtverhalten gegenüber den Mitarbeitern? Herrschen hier Kühle, Distanz und autoritäres Verhalten vor oder gelingt es im Sinne von „Dienen“, Zuversicht, Vertrauenswürdigkeit und Freundlichkeit zu vermitteln?

2.1 **Die Grundbedingungen erfolgreichen Führungsverhaltens**

1. **Unternehmerisches Denken und Handeln beinhaltet Entschlußfreudigkeit und Risikobereitschaft!**

Nicht täglich sind Entscheidungen von strategischer Bedeutung zu fällen. Entscheidungen dieser Größenordnung erfordern meist Zurückhaltung, kluges Abwägen und - Zeit! Nein, es sind die kleinen, mittleren Entscheidungen, die täglich anstehen und deren ständige Vertagung bei Mitarbeitern den Eindruck der Hilflosigkeit und Entschlußlosigkeit hinterlassen! Hier gilt generell: auch falsche Entscheidungen können manchmal besser sein als keine oder eine 'verschleppte' Entscheidung!

2. **Fähigkeit zur Gestaltung sozialer Beziehungen**

Hier zählt an erster Stelle die Bereitschaft und die Fähigkeit, auf Menschen zugehen zu können. Unnahbarkeit, auch wenn sie „nur“ auf eigene Unsicherheit zurückzuführen ist, führt zu Führungsunfähigkeit. Als Führungspersönlichkeit müssen Sie in der Lage sein, sich gegenüber Ihren Mitarbeitern zu öffnen. Dazu kann es auch nötig sein (in begrenztem Umfang) Gefühle zu zeigen, den Eindruck zu erwecken „Ich bin auch nur ein Mensch!“ Gelingt Ihnen dies, wird es Ihnen auch bei den Fehlern Ihrer Mitarbeiter leichter sein, diese zu verstehen und Verständnis zu zeigen. Eine Führungskraft, die diese Fähigkeit besitzt oder zumindest entwickelt, wird in ihrem Arbeitsbereich sehr schnell eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre schaffen können. Bedenken Sie stets: Führungskompetenz wird Ihnen auch von Ihren Mitarbeitern verliehen. Von deren „Antwort“

sind Sie abhängig. Die Mitarbeiter wählen, ob sie Ihnen das Recht einräumen, sie zu führen. Wenn sie Ihnen dieses Recht aberkennen, dann sind Sie zwar immer noch Vorgesetzter - aber nicht mehr Führungskraft.¹

3. **Selbstbeherrschung**

Besondere Führungsfähigkeit zeigt sich in Streßsituationen! Gerade dann, wenn die Hektik besonders groß ist, die Emotionen hohe Wellen schlagen und im Team ein allgemeines, kaum noch zu überschauendes Chaos herrscht, sind Ruhe und Selbstbeherrschung die wichtigsten Führungskriterien. Nur die Führungskraft, die in der Lage ist, sich in solchen Situationen selbst zu führen und zu beherrschen, die also „kühlen Kopf“ bewahrt, wird im positiven Sinne als Führer von den Mitarbeitern anerkannt.

4. **Selbstkontrolle und Selbstkritik**

Kritikfähigkeit ist nicht nur gegenüber Mitarbeitern gefragt, sondern an erster Stelle gegenüber sich selbst! Auch der hektischste Job läßt Zeitpolster zu, in denen Sie nach „innen“ reflektieren müssen, um sich selbst und Ihre Fehler zu erkennen. Hier gilt: „Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung!“ Zu einer erfolgreichen Selbstkontrolle und Selbstkritik gehört darüber hinaus auch der Wille, „Feedback“ zuzulassen. Nur Rückmeldungen von außen, beispielsweise durch vertraute Mitarbeiter, führen zu einem klaren Lagebild über Sie selbst. Erfolgreiche Führungskräfte erwählen sich in diesem Sinne einen vertrauten, meist langjährigen, zuverlässigen Mitarbeiter, der Ihnen ohne Scheu die Wahrheit über Ihr Verhalten und dessen Wirkung sagt. Diese „Feedback“-Gespräche sollten alle vier bis sechs Wochen stattfinden.

¹ Vgl. Sprenger, Reinhard K., Das Prinzip Selbstverantwortung, Frankfurt am Main, 1995, Seite 158 ff.

5. **Grenzen der Selbstverwirklichung: die Eitelkeit der Führungskraft.**

Jeder Mensch ist eitel, natürlich auch die Führungskraft! Echte Führungspersönlichkeiten sollten jedoch ihre Eitelkeiten erkennen und die Bereitschaft zeigen, sie einzugrenzen oder abzustellen. Der Eindruck der Eitelkeit kann sich beispielsweise durch folgende Verhaltensweisen ergeben: Sie überschätzen Ihre fachlichen Qualifikationen, nach dem Motto: „Ich weiß schon alles!“ Wer immer zu Ihnen kommt und Sie fragt: Sie haben schon eine passende Antwort, unabhängig davon, ob diese Antwort das Problem löst oder nicht.

Eine andere Eigenschaft in diesem Sinne ist arrogantes Auftreten in Verbindung mit einer „Aura der Unangreifbarkeit“. Dies kann sich in vorschnellen, abschätzigen Bemerkungen gegenüber Mitarbeitern äußern. Behandeln Sie eigentlich Ihre Mitarbeiter in allen Ebenen gleich oder gibt es für Sie Unterschiede? Sind für Sie Mitarbeiter der mittleren und unteren Ebene auch gleichwertige Menschen oder doch eher nur „ausführende Organe“? Entscheiden Sie eigentlich bei wichtigen Problemen allein oder lassen Sie allenfalls die Sie umgebenden „Ja-Sager“ und „Kofferträger“ zu Worte kommen oder sind Sie für objektive Kritik dankbar?

6. **Weiterbildungsbereitschaft und -willigkeit.**

Als Vorgesetzter dürfen Sie nicht nur von Ihren Mitarbeitern Weiterbildungsbereitschaft und -willigkeit erwarten, sondern müssen selbst bereit sein, sich entsprechenden Maßnahmen persönlich zu unterziehen. Die These lautet hier: es gibt nichts, was ich nicht noch durch neue Informationen verbessern kann!

2.2 Zehn Tips zum Führungsverhalten in der Arbeitswelt

1. Das Geheimnis der Autorität: die Fähigkeit, freiwillig Zustimmung und Gefolgschaft zu finden.

Das Motto lautet hier: Führen durch Vorbild! Sie können von Ihren Mitarbeitern letztlich nur das verlangen, was Sie selber durchzuführen willens und in der Lage sind. Dabei ist nicht der „Übermensch“ gefragt, sondern das Führungsverhalten mit Vorbildcharakter einschließlich menschlicher Züge und kleiner Schwächen. Unverzichtbar sind hier allerdings einige, eher konservative Merkmale: Disziplin, Pünktlichkeit, verabredete Zusagen einhalten, in der Regel nicht später kommen oder früher gehen als die anderen Mitarbeiter, überzeugende Fachkompetenz und menschliche Wärme. In der Praxis sind es oft nur Kleinigkeiten, die einem Zustimmung und Gefolgschaft sichern. Eine Führungskraft, die beispielsweise selbst mit Hand anlegt, sich nicht zu schade ist, einen Vortragsraum auch einmal selbst mit vorzubereiten oder notwendige Kopien gelegentlich selbst anzufertigen, ist dem „Geheimnis der Autorität“ schon ein ganzes Stück näher gerückt! Insgesamt sollte bei den Mitarbeitern der Eindruck entstehen: Sie können das und Sie „kümmern sich“!

2. Das Erkennen der eigenen Grenzen

Je mehr Mitarbeiter zu führen sind, desto weniger können Führungskräfte für sich in Anspruch nehmen, alle Einzelbereiche zu beherrschen. In dem einen oder anderen Fachgebiet Unwissenheit zuzugeben, ist besser als den falschen Eindruck zu vermitteln „Ich weiß und kann alles!“. Qualifizierte Mitarbeiter werden fehlende Kompetenz des Vorgesetzten sehr schnell erkennen und entsprechend bewerten. Grundsätzlich schafft Unwissenheit keine Probleme, im Gegenteil: das Erkennen und Eingestehen eigener Grenzen kann hier zur Vertrauensbildung führen. Viele Mitarbeiter werden bemüht sein, Ihnen mit Rat und Tat zur Hilfe zu kommen.

Ein anderes Problem in diesem Zusammenhang sind Mut und **Fähigkeit zum Delegieren**. In der Praxis stellt sich vielfach heraus, daß Führungskräfte wenig Bereitschaft zum Delegieren zeigen. Meist ist es die Sorge um falsche oder unvollständige Auftragserfüllung, die hier im Vordergrund steht. Je umfangreicher und dichter aber die Aufgaben von Führungskräften sind, desto größer ist der Zwang zum Delegieren. Entwickeln Sie hier nicht die notwendigen Fähigkeiten, ist ein praktikables Zeitmanagement von vornherein zum Scheitern verurteilt. Sehr schnell entsteht der Zustand: „Ich werde gemanaged“ und nicht „Ich manage“. Streß und zeitliche Überforderung sind immer die Folge. Zum Mut und zur Fähigkeit, Aufgaben zu delegieren, muß auch - zumindest anfänglich - die Bereitschaft gehören, Fehler von Mitarbeitern in Kauf zu nehmen.

3. Persönlichkeitskriterien: Zuverlässigkeit, Selbstvertrauen, Charakter, kein Machtmißbrauch, Engagement ohne Abstriche.

Die hier aufgeführten Persönlichkeitskriterien sprechen für sich selbst und benötigen keine weitere Kommentierung. Zum Thema „Engagement ohne Abstriche“ folgende Ergänzung: die berufliche Tätigkeit, die mensch ausführt, sollte im wahrsten Sinne des Wortes als Berufung und nicht nur als lästige Unterbrechung von optimiertem Freizeitverhalten verstanden werden. Von daher darf Selbstverwirklichung nicht nur zu Hause und in privater Sphäre stattfinden, sondern sollte in die jeweilige berufliche Tätigkeit eingebunden sein. Anders ausgedrückt: Wer sich nur noch nach dem Golfplatz sehnt, wird schnell seinen Kredit als Führungskraft verspielen!

4. Fördern und fordern (Weiterbildung mit Kontinuität).

Motivierte Mitarbeiter sind leistungsbereit. Sie wünschen, daß ihre Leistung regelmäßig abverlangt wird. Natürlich wollen sie, daß Bewertungskriterien festgelegt werden, nach denen ihre Leistung qualifiziert wird. Oft fehlen hierüber die notwendigen

Informationen. Umgekehrt gilt: wenn Fehlverhalten von Mitarbeitern vorliegt, muß klar sein, warum es sich um ein Fehlverhalten handelt und was dies für das Amt, die Behörde oder das Unternehmen zur Konsequenz hat. Unklare Bewertungskriterien führen zu Unsicherheit, Irritation, teilweise sogar zur Arbeitsverweigerung. Prinzipiell gilt: **lieber loben als tadeln**. Deshalb gehört es zu den Standardfragen von Führungskräften: „Hab' ich heute schon gelobt?“ Lieber fünfmal loben als einmal tadeln! Mitarbeiter wollen nicht nur gefordert, sondern auch gefördert werden. Regelmäßige, qualifizierte Weiterbildungen sind wichtig zur Motivationsverbesserung. Das Übertragen von mehr Verantwortung kann für die Mitarbeiter mehr bedeuten als eine Lohnerhöhung von beispielsweise 150,00 oder 200,00 DM. Mit Weiterbildungsmaßnahmen sollten jeweils konkrete persönliche Optionen für die Mitarbeiter verbunden sein.

5. **Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.**

Die klassische Formulierung von Lenin „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ wurde hier aus guten Gründen umgedreht. Ideal ist ein Zustand, in dem die Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern Vertrauen walten läßt und Kontrolle weitgehend ausschaltet. Dies setzt einen längeren wechselseitigen Prozeß des Kennenlernens und der gegenseitigen Einschätzung voraus. Von daher wird der weitgehende Verzicht auf Kontrolle erst nach dem Erreichen einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre möglich sein.

6. **Das Leistungsverhalten der Mitarbeiter ist meistens eine Antwort auf das Führungsverhalten.**

So, wie Sie motivieren, so ist das Mitarbeiterverhalten und die Produktivität beziehungsweise die Leistungsbereitschaft!

Leistung wird verweigert, wenn die Führungskraft:

- ✎ ständig in das Aufgabengebiet des Mitarbeiters eingreift;
- ✎ wenn sie die Mitarbeiter übergeht, weil sie Zweifel an deren Kompetenz hat;
- ✎ ihre Entscheidungen nicht erklärt;
- ✎ ihre Mitarbeiter niemals um Rat fragt oder Rat sogar zurückweist;
- ✎ Erfolge stets auf ihr eigenes und Mißerfolge stets auf das Konto der anderen bucht;
- ✎ aus Mangel an Vertrauen nicht delegiert;
- ✎ Entscheidungen autoritären Stils fällt;
- ✎ die Mitarbeiter nicht an Entscheidungen beteiligt;
- ✎ zu wenig informiert;
- ✎ sich Urteile über die Charaktere der Mitarbeiter anmaßt und sie dadurch verletzt;
- ✎ Mitarbeiter nicht gegen Angriffe von außen oder vor Kollegen in Schutz nimmt;
- ✎ Lob und Anerkennung ungerecht verteilt;
- ✎ launisch ist, wenn Willkür und Schikane vorherrschen und die Mitarbeiter nie wissen, was als nächstes passieren wird.

7. **Die Beziehung zu den Mitarbeitern nicht funktionalisieren, sondern personalisieren.**

Personalisieren heißt hier, Mitarbeiter als Menschen, als Individuen betrachten und entsprechend warmherzig mit ihnen umgehen. Dies ist nur möglich, wenn die Erkenntnis vorherrscht,

daß jeder Mitarbeiter an seinem Platz wichtige Arbeit für das Gesamtsystem leistet.

8. Vermeiden Sie egozentrische Kommunikation.

Wer kennt sie nicht, die Führungskräfte, die nur sich selbst gerne reden hören, die auf Ratschläge von Mitarbeitern verzichten, Konferenzen einsam beherrschen und Mitmenschen nur aus formalen Gründen zu Wort kommen lassen. Hier wird sich im Mitarbeiterkreis schnell die Erkenntnis durchsetzen, daß eigene Beiträge nur stören, ja unerwünscht sind. Die klassischen „Ja-Sager“ haben in einem solchen Umfeld die besten Chancen. Für die Sache selbst wird in aller Regel nichts oder nicht sehr viel herauskommen.

9. Vermeiden Sie negative, zurechtweisende Formulierungen.

Kritik als Führungsmittel ist notwendig und wird in aller Regel von den Mitarbeitern auch gewünscht. Wie oben schon erwähnt sind hierbei klare Beurteilungskriterien über die erbrachte Leistung von entscheidender Bedeutung. Der Mitarbeiter muß wissen, was und warum eine Arbeitsleistung gut oder schlecht erbracht wurde. Dabei ist negative Kritik moderat und nicht persönlich oder verletzend vorzutragen. Auch in harten Kritikgesprächen muß dem Mitarbeiter die Chance der Gesichtswahrung erhalten bleiben. Nur so wird er anschließend zu einer verbesserten Arbeitsleistung bereit sein.

10. Die goldene Regel für Führungskräfte stammt von Wilhelm Busch: „Was Du nicht willst, das man Dir tu', das füg' auch keinem and'ren zu!“

Als „goldene Regel“ bedarf diese Weisheit keiner weiteren Interpretation, allenfalls einer Ergänzung: **Verhalten Sie sich stets so, als seien Sie von Ihrer eigenen Entscheidung betroffen. Gehen Sie mit Menschen so um, wie Sie erwarten, daß sie mit Ihnen umgehen!**

3 Mitarbeitermotivation durch erfolgreiche Kommunikation: die Transaktionsanalyse nach Eric Berne

Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.

(Lee Iacocca, 1924, amerikanischer Manager)

Kommunikation in all ihren Ausprägungen ist die Grundbedingung für erfolgreiche Mitarbeiterführung. Alle bislang aufgezählten Forderungen an erfolgreiches und effektives Führungsverhalten sind ohne Kommunikation nicht denkbar. Kommunikation beinhaltet demnach nicht nur sprachliche Fähigkeit, sondern zeichnet Gesamtverhalten aus.

Was verbirgt sich nun hinter diesem machtvollen Zauberwort „Kommunikation“? Wie ist sie für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung einzusetzen?

Grundsätzlich bezeichnet Kommunikation eine über Zeichen vermittelte Interaktion zwischen Menschen. Diese Zeichen können verbale (Worte, Sätze, Ausrufe, Reden) oder nonverbale (Gestik, Mimik, Körperhaltung) Zeichen sein. Demzufolge ist es unmöglich, nicht miteinander zu kommunizieren! Zu jeder Zeit sendet der Körper durch Gestik, Mimik und Körperhaltung Signale, die von der Umwelt (zumeist unbewußt) interpretiert werden. Wir alle befinden uns somit ständig im Zustand der Kommunikation mit anderen: bewußt und unbewußt!

Je mehr Sie über Ihre Möglichkeiten zur Kommunikation wissen, um so bewußter können Sie diese entweder für eine erfolgreiche, effektive Kommunikation mit anderen einsetzen oder sich das Verhalten Ihres Gegenübers besser erklären und gestörte Kommunikation ver-

bessern. Um die körperlichen und sprachlichen Verhaltensweisen eines Gegenübers besser verstehen zu können beziehungsweise um das eigene Kommunikationsverhalten zu optimieren, ist es notwendig, über einen „Fahrplan“ der menschlichen Psyche zu verfügen.

Der amerikanische Psychologe Eric Berne entwickelte 1960 sein Modell der „Ich-Zustände“: die Transaktionsanalyse. Zur Formulierung seiner Theorie benutzte er bewußt die Umgangssprache, damit auch psychologische Laien mit diesem Modell arbeiten können. Die Transaktionsanalyse fand aufgrund ihrer „Handlichkeit“ schnell Einlaß in die Trainingskonzepte amerikanischer Firmen zur Optimierung des Kommunikations- und Führungsverhaltens von Führungskräften.

Was verbirgt sich hinter diesem Konzept?

3.1 Der Aufbau der menschlichen Psyche

Berne unterteilt die menschliche Psyche in drei Ich-Zustände.¹ Jeder Ich-Zustand ist dabei eine in sich geschlossene Einheit bestehend aus

DENKEN

FÜHLEN

HANDELN

Es werden drei Ich-Zustände unterschieden:

Eltern-Ich-Zustand

Wer denkt, fühlt und handelt, wie er es als Kind an seinen Eltern, Lehrern, Großeltern oder anderen Bezugspersonen beobachtet hat, der befindet sich in seinem Eltern-Ich-Zustand.

¹ Die Abbildungen dieses Kapitels sind entnommen: a) Schmidt, Rainer: Richtig miteinander reden, München/ Landsberg am Lech 1989. Die Ausführungen basieren auf a) und b) Harris, Thomas A.: Ich bin o.k. Du bist o.k., Hamburg 1975

Erwachsenen-Ich-Zustand

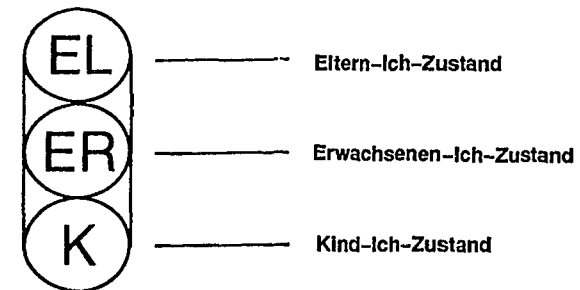
Wer sich mit der gegenwärtigen Realität auseinandersetzt, Tatsachen sammelt und sie objektiv verarbeitet, befindet sich in seinem Erwachsenen-Ich-Zustand.

Kind-Ich-Zustand

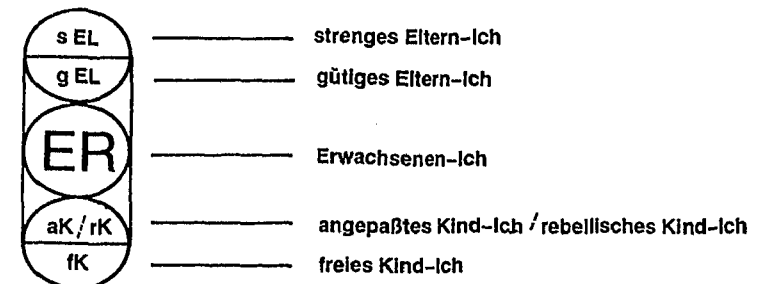
Wer fühlt und handelt wie damals, als er ein Kind war, befindet sich in seinem Kind-Ich-Zustand.

Berne unterscheidet:

das strukturelle Modell (es zeigt den Aufbau der menschlichen Psyche),



das funktionale Modell (es zeigt die jeweiligen Handlungsweisen, die Aktionen und Reaktionen).



3.1.1 Der Eltern-Ich-Zustand

Der Eltern-Ich-Zustand wird von uns besetzt, wenn wir denken, sprechen, handeln, fühlen und reagieren, wie es **unserem Empfinden** nach unsere Eltern oder andere Autoritätspersonen taten, als wir noch Kinder waren. Das bedeutet nicht, daß sich diese Eltern-Figuren real so verhalten haben. Es wurde von uns nur so erlebt und **ungeprüft** abgespeichert. Das Verhalten dieser Autoritätspersonen ist wie auf einem inneren Tonband aufgenommen und wird von uns ungefiltert übernommen.

Im strengen Eltern-Ich sind Gebote, Verbote, Normen, Ethik, Kritik, aber auch sämtliche Vorurteile abgespeichert.

Das gütige Eltern-Ich ist für menschliche Wärme, Ermutigung und Hilfsbereitschaft verantwortlich, aber auch für übertriebene Fürsorge.

Beispiele für Eltern-Ich-Verhalten

Gütiges Eltern-Ich:

- ☞ Meister zum Auszubildenden, der sich nicht so recht an eine neue Aufgabe heranwagt: „Heinz, versuch' es ruhig, Du schaffst das schon!“
- ☞ Ältere, betriebserfahrene Kollegin zur neuen Kollegin: „Frau Maier, kommen Sie alleine zurecht oder soll ich Ihnen helfen?“

Strenges Eltern-Ich:

- ☞ Meister zum Facharbeiter (überkritisch): „Müssen Sie eigentlich immer Mist bauen?“
- ☞ Vorgesetzter zum Angestellten (herablassend): „Über Pünktlichkeit diskutiere ich nicht!“

3.1.2 Der Erwachsenen-Ich-Zustand

Hier sind alle bewußt erlebten Erfahrungen, Informationen und Situationen des eigenen Erlebens abgespeichert. Das Erwachsenen-Ich ist aktiv, wenn wir nüchtern und sachlich Fakten abwägen, wenn wir realitätsbezogen überlegen und das Pro und Contra einer Situation angemessen abwägen.

Formulierungen des Erwachsenen-Ich beziehen sich meist auf eine Sache und werden so vorgetragen, daß sie eine Diskussion zulassen. Sie haben nie dogmatischen Charakter - sie laden zum Gespräch ein, diese Gespräche sind durch aktives Zuhören geprägt.

Der Erwachsenen-Ich-Zustand ist bei folgenden Aufgaben nützlich: bei Problemlösungen, Diskussionen und konstruktiver Kritik, die Positives und Negatives zugleich darstellt, sowie zur Bewältigung von Sachproblemen.

Beispiele für Erwachsenen-Ich-Verhalten

- ☞ Abteilungsleiter zum Mitarbeiter (neutral, ohne Wertung): „Wieviel Zeit werden Sie für diese Aufgabe voraussichtlich benötigen?“
- ☞ Team-Mitglied innerhalb einer Besprechungsrunde: „Ich erkenne im Moment verschiedene Aufgaben. Was halten Sie davon, wenn wir diese auflisten und gemeinsam festlegen, wer welche Aufgaben übernimmt?“

3.1.3 Der Kind-Ich-Zustand

Hier handeln, denken und fühlen wir so, wie wir es als Kinder getan haben. Der Kind-Ich-Zustand wird unterschieden in

- ✎ angepaßtes Kind-Ich,
- ✎ rebellisches Kind-Ich,
- ✎ freies Kind-Ich.

Im **angepaßten Kind-Ich** befinden wir uns, wenn wir gehorchen, uns gut benehmen, auswendig lernen, uns verschließen, uns zurückziehen und schuldig fühlen, schmollen, uns fürchten. Dieser Zustand orientiert sich im wesentlichen daran, was die anderen - zu meist vermeintlich - von uns erwarten.

Beispiele für angepaßtes Kind-Ich-Verhalten

- ✎ Kollegin zur Kollegin (zaghaft): „Was hätte ich denn anderes machen sollen?“
- ✎ Mitarbeiter zum Vorgesetzten (geflissentlich): „Selbstverständlich erledige ich das gerne für Sie.“

Das **rebellische Kind-Ich** ist ebenfalls von den Forderungen anderer bestimmt, denen es meist nicht entspricht. Von daher ist in der graphischen Darstellung eine durchlässige Membran zwischen angepaßtem und rebellischem Kind-Ich gezeichnet: die Energie kann jederzeit in beide Richtungen fließen. So läßt sich erklären, daß ursprünglich folgsame und angepaßte, gut „funktionierende“ Mitarbeiter mit einem Male alles falsch machen. Diese Kollegen haben dann vom angepaßten Kind-Ich zum rebellischen Kind-Ich-Zustand gewechselt.

Beispiele für rebellisches Kind-Ich-Verhalten:

- ✎ Auszubildender zu Auszubildenden (rebellisch): „Der Meister kann mich mal, ich jedenfalls mach' den Dreck für ihn nicht!“
- ✎ Angestellter zum Vorgesetzten (vorwurfsvoll): „Wieso immer ich, seh' ich doch gar nicht ein, das kann genauso gut der Schulz machen!“
- ✎ Eine Vorgesetzte hat mehrere Argumente für einen Standpunkt definiert, der konträr zu dem eines Mitarbeiters war. Der Mitarbeiter (passiv, rebellisch): „Na, wenn Sie meinen, dann machen wir es eben so.“

In der Arbeitswelt finden Sie sehr oft den „passiven“, „rebellischen“ Kind-Ich-Zustand. Hier wird nicht laut Anweisungen widersprochen, sondern es sieht nach außen hin so aus, als wenn es ein „Ja“ wäre, aber innerlich steckt ein „Nein“ dahinter. Die Reaktionen sind dann: „... das habe ich vergessen ...“, „... dazu bin ich nicht gekommen ...“, „... was soll ich denn sonst noch alles machen ...“, etc.

Hier lohnt es sich, bei Anweisungen sehr intensiv nachzuforschen, ob der Mitarbeiter sie auch wirklich ausführen möchte.

Im **freien Kind-Ich** finden wir das unbeeinflusste, natürliche Kind wieder, das allen inneren Regungen der Freude, der Neugierde nachgibt; das nach eigenem Gutdünken lacht, weint, sich ärgert, forscht und empfindet. Es ist spontan und kümmert sich nicht um Recht und Moral. Es ist unabhängig von dem, was andere von ihm erwarten - häufig handelt es egoistisch.

Beispiele für freies Kind-Ich-Verhalten:

- ✎ Kollegin zum Kollegen (begeistert): „Mensch, die neue Maschine ist echt spitze!“

- ☞ Chefin zur Konstruktionsleiterin, während sie gerade eine neue Maschine besichtigt (voller Begeisterung): „Frau Klose, das ist wirklich eine echte Spitzenleistung von Ihnen und Ihrem Team. Herzlichen Glückwunsch!“

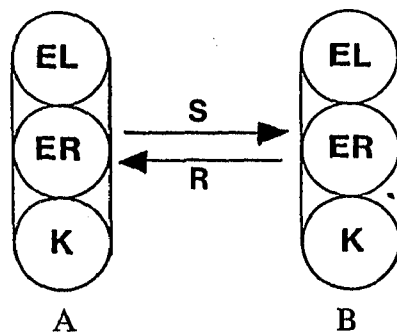
Was passiert nun, wenn zwei Menschen in unterschiedlichen Ich-Zuständen beginnen, miteinander zu reden?

3.2 Zwischenmenschliche Begegnungen: die Transaktionen

Wenn zwei Menschen einander begegnen und miteinander kommunizieren, so spricht Berne von einer Transaktion.

Eine Transaktion besteht aus einem Reiz, genannt Stimulus (S), und einer Reaktion (R) zwischen zwei bestimmten Ich-Zuständen.

Graphisch dargestellt sieht eine Transaktion beispielsweise folgendermaßen aus:



A: „Weißt Du, wo mein Schlüssel ist?“

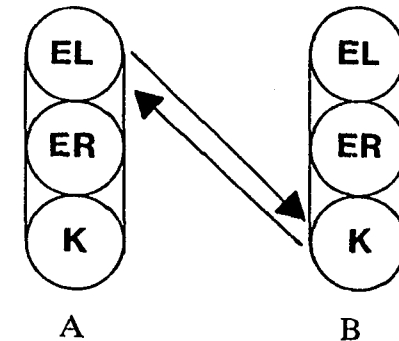
B: „Ja, auf dem Tisch!“

Berne unterscheidet drei verschiedene Transaktionsformen:

- ☞ die parallele Transaktion,
- ☞ die gekreuzte Transaktion,
- ☞ die verdeckte Transaktion.

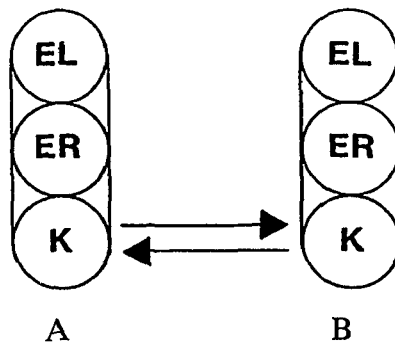
3.2.1 Parallele Transaktionen

Sie erkennt man daran, daß der Gesprächspartner jeweils aus dem Ich-Zustand heraus reagiert, den sein Gegenüber angeregt hat. Sie können zwischen allen Ich-Zuständen ablaufen.



A: „Wie oft muß ich Ihnen die Sache noch erklären? Können Sie nicht *einmal* vernünftig zuhören?“

B: „Ich weiß, ich habe das letzte Mal wirklich nicht aufgepaßt. Es tut mir sehr leid. Würden Sie nochmal so nett sein?“



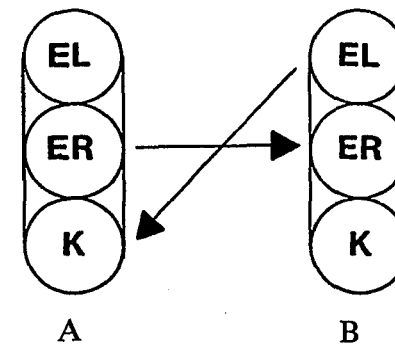
- A: „Mensch, Otto, das ist die Lösung, echt Klasse!“
 B: „Das ist super, das wird die Erfindung des Jahrhunderts!“

1. KOMMUNIKATIONSREGEL:

Parallele Transaktionen können unendlich weitergehen!

3.2.2 Gekreuzte Transaktionen

Auf eine offensichtlich vernünftige Frage erhalten Sie eine unpassende Antwort, die verblüfft, wütend macht und Sie verstummen läßt. Nach Berne läßt sich dieses Phänomen einleuchtend erklären: die scheinbar unpassende Reaktion des Gegenübers kommt nicht von dem Ich-Zustand, an den der Reiz (Stimulus) gerichtet war, sondern - unerwartet für den Absendenden - von einem anderen Ich-Zustand des Gegenübers. Es sind also vier Ich-Zustände an der Kommunikation beteiligt.



- A: „Weißt Du, wo ich meinen Schlüssel hingelegt habe?“
 B: „Halte gefälligst mehr Ordnung, dann findest Du auch Deinen Kram!“

Wir alle kennen Gespräche, die so oder ähnlich enden: „Mit Dir kann man ja nicht reden!“, „Was meinst Du denn damit?“, „Du verstehst mich überhaupt nicht!“, etc. Die Gesprächspartner reden aneinander vorbei, jeder denkt nur an sich und sieht den anderen nicht als gleichberechtigt an!

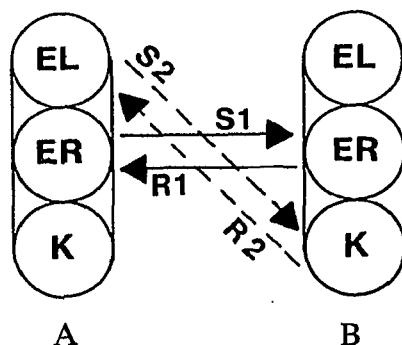
2. KOMMUNIKATIONSREGEL:

Nach einer gekreuzten Transaktion bricht die Kommunikation vorübergehend zusammen.

3.2.3 Verdeckte Transaktionen

Sie erkennt man daran, daß - wörtlich genommen - ein ganz vernünftiges Gespräch abläuft, gleichzeitig erhalten Sie jedoch eine nicht ausgesprochene, zusätzliche Information, das heißt, daß „eigentlich“ noch etwas ganz anderes gesagt wird, als nur das, was sich auf der verbalen Ebene abspielt. Berne bezeichnet die offen-

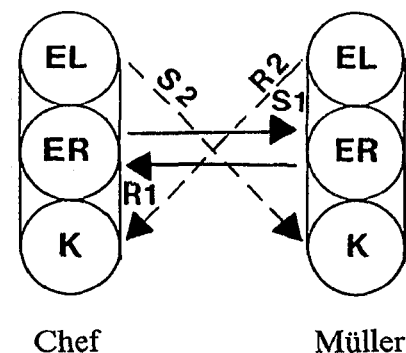
kundige, gesprochene Ebene als „soziale Ebene“, die verdeckte als „psychologische Ebene“.



- Chef (S1): (soziale Ebene)
„Haben Sie Ihre Aufgabe erledigt?“
- Chef (S2): (psychologische Ebene)
„Wie lange dauert das eigentlich noch?“
- Angestellter (R1): (soziale Ebene)
„Ja, ich bin schon fertig.“
- Angestellter (R2): (psychologische Ebene)
„Mensch, laß mich doch endlich in Ruhe mit Deiner Antreiberei!“

Sie alle kennen Situationen, in denen jemand zu spät kommt und derjenige, der gewartet hat, fragt: „Wissen Sie eigentlich, wie spät es ist?“ Im Regelfall werden Sie dann eine Entschuldigung zur Antwort erhalten. Sie erkennen daran, daß automatisch auf den psychologischen Stimulus „Erklären Sie mir, warum Sie zu spät kommen!“ reagiert wird.

Weitere Beispiele für verdeckte Transaktion:



Chef (gedehnt): „Herr Müller, wo steckt denn eigentlich der Vorgang Linde?“ (Den haben Sie doch bestimmt wieder verschlampt!)

Müller (genervt): „Haben Sie schon mal auf Ihrem Schreibtisch nachgesehen?“ (Wenn Sie bei sich mehr Ordnung hielten, bräuchten Sie mich nicht immer so anzumachen!)

3. KOMMUNIKATIONSREGEL:

Verdeckte Transaktionen werden auf der verdeckten (psychologischen) Ebene entschieden!

3.3 Zusammenfassung: Hinweise für die Praxis

1. Es gibt keine gute oder schlechte Form von Transaktion. Jede hat ihre positiven und negativen Aspekte.
2. Es geht darum, daß Sie in kritischen Situationen flexibel agieren und reagieren können.
3. Sie können etwas tun! Sie haben mit der Transaktionsanalyse die Chance, andere zu einem Ihnen angenehmen Verhalten zu bewegen.
4. Nach dem Gesetz von Aktion und Reaktion ist die Wahrscheinlichkeit groß, daß Sie eine veränderte Reaktion bei Ihrem Gegenüber bewirken, wenn Sie Ihr Verhalten ändern.
5. Vermeiden Sie verdeckte Transaktionen, in denen auf der verdeckten Ebene Kritik oder Ärger mitschwingt. Äußern Sie lieber Kritik offen und direkt, allerdings in angemessener Form. Das ermöglicht offene und klar definierte Beziehungen.
6. Verdeckte Transaktionen, bei denen auf der psychologischen Ebene mitschwingt „Ich finde Sie sympathisch“ oder „Ich spreche gerne mit Ihnen“, können Sie durchaus sinnvoll und konstruktiv einsetzen.

3.4 Lieblingsspiele in der Arbeitswelt

Alle psychologischen Spiele sind Konflikte mit vergleichbarem Muster!¹ Sie bestehen aus einer Abfolge verdeckter Transaktionen, die zu einem vorhersagbaren Ergebnis führen und in unguuten Gefühlen enden. Äußerlich scheinen diese Gespräche (Transaktionen) plausibel, sie sind aber von verborgenen Motiven beherrscht. Eines jener unbewußten Motive ist der angestrebte Nutzeffekt des Spielers. Der Nutzen kann darin bestehen, sich positive oder auch negative Zuwendung zu sichern, Verantwortung abzuschieben oder bestimmte Situationen zu meiden.

Im Folgenden werden die beliebtesten Spiele vorgestellt sowie Möglichkeiten aufgezeigt, sie konstruktiv zu beenden.

3.4.1 Das „Ja - aber“ - Spiel

Wir alle kennen Kollegen, die in Mitarbeiterbesprechungen über ihre Arbeitssituation klagen und auf Ratschläge von Kollegen mit „Ja - aber“ reagieren („Ja, aber in meinem Sachgebiet ist das alles ganz anders!“ usw.). Je mehr Vorschläge kommen, um so mehr wird geblockt - je mehr geblockt wird, um so mehr engagieren sich die Kollegen beim Ratgeben, bis zum Schluß alle verärgert sind!

¹ Als weiterführende Literatur sei hier empfohlen: Berne, Eric: Spiele der Erwachsenen, Reinbek b. Hamburg 1967

Ausstiegs-Strategie

Vorgesetzten-Position:

Wenn Sie feststellen, daß der Mitarbeiter für Ihre Ratschläge nicht aufgeschlossen ist, so können Sie folgenden Vorschlag machen: „Ich bemerke, daß Sie deutliche Schwierigkeiten in Ihrem Sachgebiet haben und meinen, daß unsere Vorschläge bei Ihnen nicht funktionieren. Ich schlage Ihnen vor, daß wir nun alle genannten Ratschläge noch einmal für sie auflisten. Wir diskutieren sie nicht! Sie können dann in Ruhe in den nächsten Tagen einmal die einzelnen Vorschläge prüfen und uns beim nächsten Treffen sagen, wie Sie mit den Vorschlägen zurechtkamen beziehungsweise welche Sie umsetzen werden.“

Durch das Aufschreiben und Lesen wird das Erwachsenen-Ich aktiviert. Im Regelfall wird der Kollege schnell herausfinden, daß er auf die einzelnen Vorschläge nicht präzise eingegangen ist und daß nicht alle anderen irren können. Er wird zumindest einige Vorschläge konstruktiv aufgreifen.

Betroffenen-Position:

Sollten Sie bei sich selbst ein solches Verhalten feststellen, hier ein Tip: Sie fühlen sich verzagt, sind hilflos und sehen zur Zeit keinen Ausweg. Sie besetzen Ihr angepaßtes Kind-Ich. Antworten Sie auf Hilfsangebote nicht mit „Ja, aber“, sondern halten Sie jetzt besser den Mund! Schreiben Sie die genannten Vorschläge auf - selbst wenn Sie diese zunächst als schieren Blödsinn ansehen. Sagen Sie am Ende der Sitzung: „Vielen Dank für Ihre Vorschläge. Ich werde mich damit auseinandersetzen und Ihnen das nächste Mal berichten, zu welchen Schlüssen ich gekommen bin.“

Setzen Sie sich zu Hause in aller Ruhe mit den Vorschlägen *schriftlich* auseinander - damit aktivieren sie Ihr Erwachsenen-Ich!

3.4.2 Das „Du wirst schon sehen, was dabei herauskommt“ - Spiel

Stellen Sie sich vor, daß Sie in Ihrem Arbeitsbereich ein neues Projekt starten wollen. Ihre Mitarbeiter signalisieren Ihnen vorsichtig ihre Bedenken. Sie setzen jedoch wortgewaltig Ihre Pläne durch. Ihre Mitarbeiter sagen: „Na gut, dann machen wir es eben so!“ Auf der verdeckten Ebene wird Ihnen jedoch mitgeteilt, daß alle immer noch Vorbehalte haben und Sie schon sehen werden, was dabei herauskommt!

Monate später scheitert Ihr Projekt, und Ihre zur Rede gestellten Mitarbeiter antworten: „Sie wollten ja unbedingt - wir waren von vornherein nicht damit einverstanden!“ Alle übertragen die alleinige Verantwortung für den Mißerfolg auf Sie!

Ausstiegs-Strategie

Vorgesetzten-Position:

Nehmen Sie noch so zaghaft vorgetragene Gegenargumente ernst! Leben Sie damit, daß Mitarbeiter gegenüber dem Vorgesetzten oftmals Hemmungen haben, ihre Meinung zu vertreten. Setzen Sie sich intensiv mit Gegenargumenten auseinander. Betrachten Sie diese nicht als Angriffe auf Ihre Person oder als Verzögerungstaktik. Selbst, wenn Sie die Skepsis Ihrer Mitarbeiter nicht unbedingt begrüßen, ist es lohnend, wenn Sie die Gegenargumente ernsthaft prüfen; Sie werden feststellen, daß Sie sonst entscheidende Punkte auch übersehen können.

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, welche Möglichkeiten sie sehen, die angesprochenen Schwierigkeiten zu überwinden. Bitten Sie, Vorschläge auszuarbeiten, um die prognostizierten Probleme zu verhindern. Damit wird das Projekt zur Idee aller und es sind Vorschläge der Kollegen, die die Durchsetzung ermöglichen.

Fragen Sie am Ende klar und deutlich, ob jeder nunmehr hinter der Realisierung des Projektes steht. Sollten Sie immer noch ein „Nein“ hören, dann fragen Sie erneut nach! Dies ist zunächst ein zeitraubender Prozeß, aber diese Zeitinvestition lohnt meist, da die Realisierung des Projektes erfolgreicher und schneller verläuft.

Betroffenen-Position:

Wenn Sie in der Rolle der Mitarbeiter sind, dann haben Sie meist zwei Seelen in Ihrer Brust. Die eine sagt: „Es ist besser, den Mund zu halten - sonst gibt es nur Ärger!“ Die andere sagt: „Ich kann einfach nicht hinter diesem Projekt stehen!“

In diesem Fall empfiehlt es sich, um Vertagung der Besprechung zu bitten. Listen Sie bis zum nächsten Gespräch die Argumente auf, die für das Projekt sprechen und - auf einem separaten Blatt - die Vorbehalte. Schreiben Sie zudem Wege auf, wie die Probleme aus Ihrer Sicht gegebenenfalls gelöst werden können. Legen Sie bei der nächsten Besprechung diese Unterlagen Ihrem Vorgesetzten vor - Sie aktivieren damit das Erwachsenen-Ich Ihres Vorgesetzten, und die Chance für eine konstruktive Auseinandersetzung wird wesentlich erhöht!

3.4.3 Das „Gerichtssaal“ - Spiel

Zwei Mitarbeiter kommen zu Ihnen, die sich über eine ihnen gemeinsam gestellte Aufgabe nicht einigen können. Beide bringen für ihre Positionen gute Argumente vor. Dabei ist klar, daß es gar nicht um eine Fachdiskussion geht, sondern im Grunde kämpfen hier zwei Streithähne miteinander, wobei jeder mit aller Gewalt die eigene Sache voranbringen will. Sie als Vorgesetzter sollen hier nun den Richter spielen.

Dies ist ein sehr beliebtes Spiel, das dazu führt, daß es einen Gewinner und einen Verlierer gibt. Letzterer sinnt dann im Regelfall auf Rache, und das Spiel beginnt erneut!

Ausstiegs-Strategie

Vorgesetzten-Position:

Häufig wissen Sie als Vorgesetzter sehr schnell, was falsch und richtig ist. Springen Sie jedoch nicht auf den Köder an, sich hier zu äußern, sondern halten Sie sich eisern zurück!

Fordern Sie die Kontrahenten auf, Pro und Contra der Angelegenheit zunächst aufzulisten und sachlich abzuwägen, was in diesem Fall für sie beide eine akzeptable Lösung sein könnte. Ihre Position ist nicht die eines Richters, sondern die eines Moderators! Am Ende des Gesprächs lassen Sie von beiden eine Vereinbarung formulieren, die für alle gleichermaßen akzeptabel ist.

Betroffenen-Position:

Wenn Sie feststellen, daß Ihre Argumente die besseren sind, aber Ihr gleichgestellter Kollege das nicht einsieht, dann unterlassen Sie es, Ihre Führungskraft als Unterstützung anzurufen! Sie untergraben damit im Hause Ihre Kompetenz als Mitarbeiter!

Stellen Sie sich jetzt nicht hilflos oder dominant dar, sondern aktivieren Sie Ihr Erwachsenen-Ich und werden Sie nüchtern und sachlich. Setzen Sie sich positiv mit den Argumenten Ihres Gegenübers auseinander. Versuchen Sie, die Angelegenheit aus seiner Perspektive zu sehen und seien Sie offen für die Position des anderen. Sie werden schnell feststellen, daß sich das spannungsgeladene Klima zwischen ihnen sofort entspannt und daß Ihr Gegenüber dann auch zugänglicher für Ihre Vorschläge wird. Sie können sicher sein, daß sie am Ende eine gemeinschaftlich getragene Lösung erarbeiten werden!

3.5 Strategien für den Umgang mit psychologischen Spielen in der Arbeitswelt

Es gibt unendlich viele solcher Spiele in der Arbeitswelt. Man muß nicht alle kennen. Wichtig ist vielmehr, ein Gefühl für Spielangebote zu entwickeln und Strategien zum konstruktiven Umgang mit Spielen zur Verfügung zu haben. Psychologische Spiele sind verantwortlich für schlechte Gefühle. Durch sie werden Beziehungen strapaziert, Energie und Schwung werden gelähmt und das Betriebsklima wird zunehmend schlechter. Es lohnt sich also, Spiele zu beenden, damit jeder Mitarbeiter wieder mit Spaß, Elan, Offenheit und Sicherheit die eigene Arbeit erledigen kann.

Welche Strategien sind dafür nun angemessen und praktikabel?

Auf der Erwachsenen-Ich-Ebene kreuzen

Egal, welchen Ich-Zustand Ihr Gegenüber angesprochen hat, Sie entscheiden sich für Ihr Erwachsenen-Ich!

Wenn Sie W-Fragen stellen (das heißt offene Fragen, vgl. Seite 83), stimulieren Sie gezielt das Erwachsenen-Ich Ihres Partners. Spiele laufen ohne Erwachsenen-Ich-Zustand ab! Sie beenden das Spiel, indem Sie das Erwachsenen-Ich des Gegenübers stimulieren. Voraussetzung ist allerdings, daß Sie wirklich Ihr Erwachsenen-Ich besetzen und höflich, freundlich, aber konsequent W-Fragen an Ihren Gesprächspartner richten.

Ansprechen des ignorierten Gesprächsanteils

Sie können das Spiel sofort beenden, indem Sie den von Ihrem Partner ignorierten Teil der Situation ansprechen! (Beispiel: Der Mitarbeiter, der eine wichtige Sache mit Ihnen besprechen will, obwohl er sieht, daß Sie gerade gehen wollen. Ihre Reaktion: „Herr Müller, Sie sehen, daß ich im Aufbruch bin. Wie wär's, wenn wir die Sache

morgen zwischen 10.00 Uhr und 11.00 Uhr in aller Ruhe besprechen?“)

Offenlegen der verdeckten Ebene

Wenn Sie im „Unterton“ Ihres Mitarbeiters Ärger, Angst oder Unlust spüren, dann fragen Sie direkt nach - aber stets freundlich und zum Gespräch einladend!

Ignorieren der verdeckten Ebene

Dies ist gerade in Kundengesprächen zu empfehlen. Gehen Sie nicht auf die Einladung zur Verärgerung ein, sondern richten Sie das Interesse des Kunden auf Ihre jetzige Hilfsbereitschaft zur Problemlösung.

Rückführungs-Strategie

Diese läßt sich einsetzen, wenn Ihr Mitarbeiter Kritikgesprächen stets ausweicht und Ihnen immerfort neue Gesprächsthemen-Köder hinwirft („Ihr Assistent kommt auch immer zu spät!“). Hier ist es wichtig, stets freundlich, aber konsequent auf das eigentliche Thema zurückzuführen.

Mitarbeiter erleben diese Strategie oftmals als sehr penetrant, da sie dem „heißen Punkt“ nicht ausweichen können. Um die auftretende Unsicherheit, Verlegenheit und Spannung zu kompensieren, ist es wichtig, daß Sie behutsam mit dieser Strategie umgehen. Seien Sie besonders höflich und zuvorkommend. Wenn in Ihrer Sprache nur der geringste Unterton von Schärfe, Ärger oder Überheblichkeit mitschwingt, funktioniert diese Strategie nicht, und das nächste Spiel wird eingeläutet.

3.6 Zusammenfassung: Hinweise für die Praxis

1. Psychologische Spiele werden von allen gespielt und sind nicht per se verwerflich.
2. Jeder Mensch spielt unbewußt seine Spiele. Ihr Gesprächspartner will Sie somit nicht unbedingt absichtlich aus der Fassung bringen.
3. Psychologische Spiele haben manipulativen Charakter, hinterlassen schlechte Gefühle, verbrauchen viel Zeit und Energie - es lohnt sich, sie einzuschränken oder ganz aufzugeben.
4. Wenn Sie offen und direkt mit Ihrem Gesprächspartner reden, verdeckte Transaktionen vermeiden, Ihre Gefühle wahrnehmen und zunehmend lernen, sie offen und ehrlich auszusprechen, werden Sie kaum in ein psychologisches Spiel verwickelt werden können.
5. Wenn Sie feststellen, daß es in einer Unterredung darum geht,
wer recht hat,
wer schuld ist,
wer angefangen hat,
dann sind Sie ganz sicher in ein psychologisches Spiel verwickelt. Wenn Ihnen dies bewußt wird, dann formulieren Sie für den anderen Ihr Gesprächsziel und bitten Sie Ihr Gegenüber, Ihnen zu sagen, welches Gesprächsziel er anstrebt.
6. Nehmen Sie von den Ausstiegsstrategien zunächst nur eine in Ihr Übungsprogramm auf. Wenn Sie diese sicher beherrschen, üben Sie die jeweils nächste. Nach und nach können Sie flexibel auf Spiel-Angebote reagieren - Sie werden feststellen, wieviel Spaß das macht!

7. Nehmen Sie Spiel-Angebote Ihres Gegenübers eher sportlich als zu 'persönlich! Werden Sie nicht böse, wenn Ihr Partner - trotz der Ausstiegsstrategie - weitemacht. Betrachten Sie dieses Verhalten als Herausforderung für die Wahl Ihrer Ausstiegsstrategie und für Ihre Hartnäckigkeit, bei Ihrer Entscheidung zu bleiben.
8. Bleiben Sie in Ihren Bemühungen hartnäckig und konsequent! Denken Sie stets daran, daß der Einsatz sich lohnt. Man wird Sie später offener, sicherer und deutlich kompetenter erleben. Ihre Kommunikation wird erfolgreicher und befriedigender!

Die bisher vorgestellten Management-Techniken bezogen sich

- a. auf die Optimierung Ihrer rhetorischen Fähigkeiten,
- b. auf die Effizienz Ihres Führungsstils als Chef einer Verwaltung.

Wie schon in Kapitel 1 erwähnt, ist sowohl jede überzeugende politische Rede als auch ein effektiver, kooperativer Führungsstil immer wirksame Öffentlichkeitsarbeit für Ihre Person.

Mindestens ebenso wichtig für Ihren Erfolg ist jedoch die Öffentlichkeitsarbeit, die meist im Zusammenspiel mit der Presse erfolgt.

Was gilt es hier besonders zu beachten?

VII Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

*Was nützt es, daß Du die Schlacht gewinnst,
wenn Du am Vortag den Geschichtsschreiber
beleidigt hast?*

*(Wieslar Brudzinski, 1920, polnischer Schrift-
steller)*

1 Die Öffentlichkeitsarbeit

Es gibt eine Reihe von Definitionen des Begriffes Öffentlichkeitsarbeit. Eine besonders einleuchtende lautet:

**„Geduldige Hinwendung zur Öffentlichkeit,
der verständlich zu sagen ist,
was man tut,
warum man es tut,
was daraus werden kann,
in einer Welt,
die nicht gerne zuhört.“¹**

Diese eigenwillige Definition beschreibt präzise die Merkmale guter Öffentlichkeitsarbeit. Sie ist erfolgreich, wenn sie als

**aktiv,
kontinuierlich,
auf das Wesentliche konzentriert
und wahrheitsgemäß**

beschrieben werden kann.

¹ Prof. Grumm, Gutacht. Atomenergiekomm. Wien, SIEMENS Zeitschrift 6/81

Nahezu alles, was ein Politiker tut ist Öffentlichkeitsarbeit in dem Sinne, daß es auf die Öffentlichkeit einwirken kann und soll. Öffentlichkeitsarbeit will eine Beziehung zur Öffentlichkeit herstellen, indem sie in Kommunikation mit den Bürgern tritt. Ihr Ziel ist langfristig, das „Image“ eines Gemeinwesens oder einer Behörde zu verbessern. Dabei beginnt Öffentlichkeitsarbeit bereits am Arbeitsplatz eines jeden Angestellten oder Beamten. Diese tägliche Kleinarbeit verlangt Ausdauer, Einfühlungsvermögen, zupackenden Einsatz und Spontanität. Dies ist nur dadurch zu erreichen, daß sich die Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz indentifizieren, sich nutzvoll und motiviert erleben. Hier gilt im besonderen Maße die Kunst der Motivation aller Mitarbeiter durch den Vorgesetzten (siehe Kapitel VI). Öffentlichkeitsarbeit versteht sich demnach nicht nur als Aktionsplan, sondern mehr als ein Prinzip der Verwaltung!

Das Zauberwort der Öffentlichkeitsarbeit ist 'Bürgernähe'. Bürgernähe entspricht kommunalem Urverständnis. „Zukunftsorientierte Kommunalpolitik ersetzt die Arbeit 'für' den Bürger durch die Arbeit 'mit' dem Bürger.“¹ Jedes Gemeinwesen muß den Bürgern die Möglichkeit der Identifikation bieten. Dies gelingt heute zum Teil immer weniger, weil vieles für die Bürger zu unübersichtlich und anonym geworden ist. Die Tendenz zum menschenfeindlichen Umgang miteinander in Behörden, Schulen und Krankenhäusern entfremdet die Bürger dem Staat zusehends. Bürger wollen sich in ihrer Stadt zurechtfinden und wohl fühlen. Dies ist nur durch Kommunikation zwischen Gemeinwesen und Bürger zu erreichen: hier ist Öffentlichkeitsarbeit gefragt.

¹ Gisevius, Wolfgang: Der neue Bürgermeister: Vermittler zwischen Bürgern und Verwaltung, Bonn, 1999, Seite 148 ff.

1.1 Praktische Öffentlichkeitsarbeit von A - Z¹

Öffentlichkeitsarbeit kann sich in vielen Aktionsformen vollziehen. Im folgenden werden einige Beispiele zur Anregung Ihrer eigenen Kreativität vorgestellt.

Amtsblatt - Leserbefragung

Im Amtsblatt oder den Stadtnachrichten eine Leserbefragung starten und erfragen, ob die Berichterstattung über das kommunale Geschehen als ausreichend und informativ empfunden wird, oder ob es Kritik und Anregungen gibt.

Ausbildungsplätze - Unternehmen

Die ortsansässigen Firmen anschreiben und um Ausbildungsplätze für die Absolventen der ortsansässigen Schulen bitten. Das (erfolgreiche) Ergebnis kommunizieren!

Baugrubeneröffnung

Öffentliche Einladung an alle Bürger, an der Baugrubeneröffnung für die neue Schule, den neuen Kindergarten oder ähnliches teilzunehmen.

Blutspenderehrung

In Verbindung mit dem Deutschen Roten Kreuz oder anderen Einrichtungen die Bürger ehren, die häufig Blut gespendet haben.

Bürgerversammlung

Zu wichtigen kommunalpolitischen Themen, zum Beispiel Abwasserbeseitigung, eine Bürgerversammlung durchführen.

¹ Vgl. Endres, Alfred: Strategien kommunaler Öffentlichkeitsarbeit, Stuttgart 1990, Seite 95 ff.

Empfang für Präsidiumsmitglieder

Kleiner Stehempfang für die Präsidiumsmitglieder ortsansässiger Vereine, zum Beispiel des Blasmusikerverbandes.

Freibad - Fragebogen

Versand eines Fragebogens an alle Haushalte zur Nutzung und Bewertung des örtlichen Freibades.

Gewerbegespräch

Einladung zum öffentlichen Gespräch an alle örtlichen Vertreter von Handwerk, Gewerbe, Industrie, Landwirtschaft und Fremdenverkehr zur Darstellung ihrer Probleme.

Glückwunschs schreiben für leitende Beamte

Gratulationsschreiben bei der Neubesetzung leitender Positionen in Verbindung mit der Einladung zu einem persönlichen Gespräch mit dem Bürgermeister.

Haushaltspläne

Sie sind für Bürger oft nicht lesbar. Die bürgergerechte Zerlegung des Etats der Stadt in einem Faltblatt „Soll und Haben“ dient auch den Schulen im Fach Gemeinschaftskunde.

Internet

Das Internet entstand in den 60er Jahren unter Federführung einer Behörde, nämlich des amerikanischen Verteidigungsministeriums. Inzwischen hat sich vor allem der Internet-Dienst World Wide Web (WWW) zum größten Wissensspeicher und zum schnellstwachsenden Marktplatz der Welt für Waren und Dienstleistungen entwickelt. In letzterer Ausprägungen kann es auch für die Kommunalpolitik eingesetzt werden: immer mehr Gemeinden stellen mit einem „virtuellem Rathaus“ Services im WWW bereit, mit denen sich die

Bürger besser informieren und sogar Wege zum Rathaus ersparen können.¹

Jugendfragestunde mit dem Bürgermeister

In Verbindung mit den örtlichen Schulen eine öffentliche Einladung an alle Jugendlichen, an einem kommunikativen Ort, zum Beispiel Marktplatz, mit dem Bürgermeister zu reden.

Kommunalpolitischer Frühschoppen

Einladung aller Bürger zur öffentlichen lockeren Gesprächsrunde mit dem Bürgermeister im örtlichen Gasthaus.

Logo

Entwicklung eines Stadtlogos, das heißt eines Symbols, das für die Stadt steht.

Mängelcheck

Vorgedruckte Postkarte an alle Haushalte. Stichwort: „Viele Augen sehen mehr“. Aufruf, festgestellte Mängel an öffentlichem Plätzen, zum Beispiel nicht brennende Straßenlaternen, schadhafte Gehwege oder Fahrbahndecken zu melden.

Neubürgerintegration/Neubürgerbroschüre

Entweder als Beilage eines persönlichen Begrüßungsschreiben des Bürgermeisters an neu zugezogene Bürger oder bei Anmeldung auf dem Rathaus oder im Stadtbezirk soll jeder neue Bürger diese Broschüre erhalten. Sie beginnt mit „Herzlich Willkommen“ und gibt Informationen über alle praktischen Notwendigkeiten des Alltags: Wo erhält man die Mülleimer und -tüten, welche Verkehrsverbindungen gibt es zu den Nachbarstädten, wo sind Kindergärten, Schulen, öffentliche Einrichtungen, wo findet man private Dienstlei-

stungen wie Ärzte, Rechtsanwälte, Tierärzte, Apotheken und Banken; welche Vereine, Kirchen und Parteien gibt es in der Gemeinde, wo sind die wichtigsten Ämter, die staatlichen Behörden; wann finden die Sitzungen des Gemeinderates statt, wann ist die Sprechstunde des Bürgermeisters. Fotos von Personen, möglicher Freizeiteinrichtungen oder Stadtansichten runden das Bild ab.

Organisationsübersicht

Aufstellung leicht lesbarer Schautafeln im Rathaus über die Organisation der Stadtverwaltung. Hier nicht nur Funktionen, sondern unbedingt die Namen der Mitarbeiter mit aufführen.

Partnerschaften

Partnerschaften mit anderen Gemeinden oder Städten im Ausland geben wertvolle Impulse für die örtlichen Vereine, Schulen und Begegnungsstätten.

Radwanderung mit dem Bürgermeister

Einladung zur öffentlichen Radwanderung mit dem Bürgermeister und gemütlichem Picknick im Grünen.

Schneeräumdienst

Offener Brief des Bürgermeisters an alle Haushalte. Freundliches und humorvolles Eingehen auf die 'Schneeberge', Hinweis auf die Größe des zu räumende Straßennetzes, die Anzahl der Räumfahrzeuge sowie der Mitarbeiter; Darstellung der ersten Räumstrecken, zum Beispiel für die Schulbusse; die Bitte formulieren, möglichst keine Fahrzeuge auf der Straße unter Straßenlaternen zu parken, sondern auf öffentliche Parkplätzen; gegebenenfalls Hinweis darauf geben, daß aus ökologischen Gründen die Verwendung von Streusalz auf die Hälfte der üblichen Menge reduziert wird. Dank an die Mitarbeiter des Schneeräumdienstes.

¹ Weitere Informationen dazu gibt es in vielen Publikationen wie zum Beispiel dem Client/Server Magazin, Medienhaus Verlag, Bergisch Gladbach.

Steueramt

Berichterstattung in der örtlichen Presse über aktuelle Themen des Steueramtes; zum Beispiel des jährlichen Hundesteuerbescheides.

Tag der offenen Tür

Einladung an alle Haushalte zu einem Tag der offenen Tür im Rathaus in Verbindung mit einigen Kinderspielattraktionen auf dem Rathausvorplatz.

Veranstaltungskalender

Herausgabe eines monatlichen Veranstaltungskalenders über die Termine aller Vereine und Gruppen in der Stadt. Veröffentlichung in der Lokalpresse.

Visitenkarte

Der Kopfbogen einer Behörde mit Angabe der Haus- und Zimmernummer, des Namens und der Durchwahl der betreffenden Person sowie des Stadtlogos ist die Visitenkarte des Amtes.

Wochenmarkt

Viertel- oder halbjährlicher Rundgang des Bürgermeisters am Samstagvormittag durch die Innenstadt (mit Notizblock und Kugelschreiber). Ankündigung in der Lokalpresse.

Zukunftsplanung

Kommunale Ausstellung bei aktuellem Anlaß zum Thema: „Die Stadt plant Ihre Zukunft“. Inhalt könnte beispielsweise sein: Flächennutzungsplan, Generalverkehrsplan, Sanierungsrahmenplan, Pläne neuer Baugebiete, Sportstättenentwicklungsplan. Der Ausstellungsort sollte nicht unbedingt das Rathaus sein.

2 Die Pressearbeit

Ihr sollt lernen, Schläge einzustecken und zu verdauen. Sonst seid ihr bei der ersten Ohrfeige, die Euch das Leben versetzt, groggy. Denn das Leben hat eine verteufelt große Handschuhnummer, Herrschaften!

(Erich Kästner, 1899-1974, deutscher Schriftsteller)

Im Sinne der Demokratie und der politischen Kultur ist es das Recht und auch die Pflicht jeder Politikerin und jedes Politikers sich der kritischen Öffentlichkeit und damit auch den Journalisten zu stellen. In diesem Zusammenhang ist es für Kommunalpolitiker unentbehrlich, einige rechtliche Grundbestimmungen zu kennen.

2.1 Das Grundrecht der Meinungsfreiheit

Das Recht auf Meinungsfreiheit gilt als menschliches Grundrecht und ist in Artikel 5 unseres Grundgesetzes verankert.

Jeder hat das Recht, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten und sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten. Die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film werden gewährleistet. Eine Zensur findet nicht statt.

Diese Rechte finden ihre Schranken in den Vorschriften der allgemeinen Gesetze, den gesetzlichen Bestimmungen zum Schutz der Jugend und dem Recht der persönlichen Ehre.

Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei. Die Freiheit der Lehre entbindet nicht von der Treue zur Verfassung.¹

¹ Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Artikel 5 (Meinungsfreiheit)

2.2 Auszüge aus den Pressegesetzen einzelner Länder¹

Es gibt kein Bundespressegesetz. Die rechtlichen Bestimmungen zur Arbeit der Presse werden von jedem Land selbst bestimmt. In den Pressegesetzen der Länder ist unter anderem die Auskunftspflicht von Behörden geregelt, die sinngemäß auch für die Repräsentanten parlamentarischer Gremien gilt.

Im Folgenden werden die Paragraphen aus den Pressegesetzen einzelner Länder zitiert, die die öffentlichen Aufgaben sowie das Informationsrecht der Presse beschreiben. Fast alle Bundesländer haben diesbezüglich ähnlich lautende Regelungen getroffen; der Vollständigkeit halber und auch für den unkomplizierten Zugriff seien sie hier trotzdem für einzelne Länder aufgeführt.

¹ Die Erarbeitung dieses Kapitels erfolgte mit freundlicher Unterstützung der Rechtsanwaltskanzlei Dupuis & Kallmann, Bonn

2.2.1 Thüringen¹

§3 Öffentliche Aufgaben der Presse

Die Presse erfüllt eine öffentliche Aufgabe, wenn sie in Angelegenheiten von öffentlichem Interesse Nachrichten beschafft und verbreitet, Stellung nimmt, Kritik übt oder auf andere Weise an der Meinungsbildung mitwirkt.

§4 Informationsrecht der Presse

- (1) Die Behörden sowie die der Aufsicht des Landes unterliegenden Körperschaften des öffentlichen Rechts sind verpflichtet, den Vertretern der Presse die der Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgabe dienenden Auskünfte zu erteilen.
- (2) Auskünfte können verweigert werden, soweit:
 1. Dadurch die sachgemäße Durchführung eines straf-, berufs- oder ehrengerichtlichen Verfahrens oder eines Disziplinarverfahrens vereitelt, erschwert, verzögert oder gefährdet werden könnte;
 2. Auskünfte, die über persönliche Angelegenheiten einzelner verlangt werden, an deren Bekanntgabe kein berechtigtes Interesse der Öffentlichkeit besteht;
 3. Maßnahmen, die im öffentlichen Interesse liegen, durch ihre vorzeitige öffentliche Erörterung vereitelt, erschwert, verzögert oder gefährdet werden könnten.

Die Auskünfte sind zu verweigern, soweit Vorschriften über die Geheimhaltung und den Datenschutz entgegenstehen.

- (3) Allgemeine Anordnungen, die einer Behörde Auskünfte an die Presse überhaupt, an diejenige einer bestimmten Richtung oder an ein bestimmtes periodisches Druckwerk verbieten, sind unzulässig. Dasselbe gilt für allgemeine Anordnungen, die einer Behörde verbieten, ihre Akten der Presse zugänglich zu machen.
- (4) Der Verleger einer Zeitung oder Zeitschrift kann von den Behörden verlangen, daß ihm deren amtliche Bekanntmachungen nicht später als seinen Mitbewerbern zur Verwendung zugeleitet werden.

¹ Auszug aus dem Thüringer Landespressegesetz (TPG) vom 31. Juli 1991

2.2.2 Sachsen¹

§3 Öffentliche Aufgaben der Presse

- (1) Die Presse dient dem demokratischen Gedanken im Sinne des Grundgesetzes.
- (2) Die Presse erfüllt eine öffentliche Aufgabe, indem sie in Angelegenheiten von öffentlichem Interesse Nachrichten beschafft und verbreitet, Stellung nimmt, Kritik übt oder auf andere Weise an der Meinungsbildung mitwirkt.
- (3) Die Presse ist gehalten, die Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgaben nach den Absätzen 1 und 2 nicht durch Belastungen aus der Vergangenheit zu gefährden.

§4 Informationsrecht der Presse

- (1) Alle Behörden sind verpflichtet, den Vertretern der Presse und des Rundfunks, die sich als solche ausweisen, die der Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgabe dienenden Auskünfte zu erteilen, sofern nicht dieses Gesetz oder allgemeine Rechtsvorschriften dem entgegenstehen. Das Recht auf Auskunft kann nur gegenüber dem Behördenleiter oder dem von ihm Beauftragten geltend gemacht werden.
- (2) Die Auskunft darf verweigert werden, wenn und soweit:
 1. Vorschriften über die Geheimhaltung und über den Persönlichkeitsschutz entgegenstehen,
 2. durch sie die sachgemäße Durchführung eines schwebenden Verfahrens vereitelt, erschwert, verzögert oder gefährdet werden könnte,
 3. durch sie ein überwiegend öffentliches oder ein schutzwürdiges privates Interesse verletzt würde oder
 4. ihr Umfang das zumutbare Maß überschreitet.
- (3) Allgemeine Anordnungen, die einer Behörde Auskünfte an die Presse verbieten, sind unzulässig.
- (4) Der Verleger einer Zeitung oder einer Zeitschrift kann von den Behörden verlangen, daß ihm deren amtliche Verlautbarungen gleichzeitig mit seinen Mitbewerbern zugänglich gemacht werden.
- (5) Die Rundfunkanstalten sind nicht nach den Absätzen 1 bis 4 auskunftspflichtig.

¹ Auszug aus dem Sächsisches Gesetz über die Presse (SächsPresseG) vom 3. April 1992

2.2.3 Sachsen-Anhalt¹

§3 Öffentliche Aufgabe der Presse

Die Presse erfüllt eine öffentliche Aufgabe, wenn sie in Angelegenheiten von öffentlichem Interesse Nachrichten beschafft und verbreitet, Stellung nimmt, Kritik übt oder auf andere Weise an der Meinungsbildung mitwirkt.

§ 4 Informationsrecht der Presse

- (1) Die Behörden sind verpflichtet, den Vertretern der Presse die der Erfüllung ihrer Aufgabe dienenden Auskünfte zu erteilen. Das Recht auf Auskunft kann gegenüber dem Behördenleiter oder dem von ihm Beauftragten geltend gemacht werden.
- (2) Die Auskünfte können verweigert werden, soweit
 1. durch sie die sachgemäße Durchführung eines schwebenden Verfahrens vereitelt, erschwert, verzögert oder gefährdet werden könnte oder
 2. ihnen Vorschriften über die Geheimhaltung entgegenstehen oder
 3. sie ein überwiegend öffentliches oder ein schutzwürdiges privates Interesse verletzen würden oder
 4. ihr Umfang ein zumutbares Maß überschreitet.
- (3) Der Verleger einer Zeitung oder Zeitschrift kann von den Behörden verlangen, daß ihm deren amtliche Bekanntmachungen nicht später als seinen Mitbewerbern zur Verwendung zugeleitet werden.

¹ Auszug aus dem Pressegesetz für das Land Sachsen-Anhalt (Landespressegesetz) vom 14. August 1991

2.2.4 Mecklenburg-Vorpommern¹

§3 Öffentliche Aufgabe der Presse

Die Presse erfüllt eine öffentliche Aufgabe, indem sie insbesondere in Angelegenheiten von öffentlichem Interesse Nachrichten beschafft und verbreitet, Stellung nimmt, Kritik übt, auf andere Weise an der Meinungsbildung mitwirkt oder der Bildung dient.

§4 Informationsrecht der Presse

- (1) Die Presse hat gegenüber Behörden ein Recht auf Auskunft.
- (2) Die Behörden sind verpflichtet, den Vertretern der Presse die der Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgabe dienenden Auskünfte zu erteilen.
- (3) Die Auskünfte können verweigert werden, soweit
 1. hierdurch die sachgemäße Durchführung von schwebenden Verfahren oder Verwaltungsvorgängen zu Lasten Dritter vereitelt, erschwert, verzögert oder gefährdet werden könnte,
 2. ein überwiegendes öffentliches oder schutzwürdiges privates Interesse verletzt würde,
 3. Vorschriften über die Geheimhaltung oder den Datenschutz entgegenstehen,
 4. ihr Umfang das zumutbare Maß überschreitet.
- (5) Anordnungen, die einer Behörde Auskünfte an die Presse überhaupt, an diejenigen einer bestimmten Richtung oder an ein bestimmtes periodisches Druckwerk allgemein verbieten, sind unzulässig.
- (6) Der Verleger einer Zeitung oder einer Zeitschrift kann von den Behörden verlangen, daß ihm deren amtliche Bekanntmachungen nicht später als seinen Mitbewerbern zugeleitet werden.

¹ Auszug aus dem Landespressegesetz für das Land Mecklenburg-Vorpommern (LPrG M-V) vom 6. Juni 1993

2.2.5 Brandenburg¹

§3 Öffentliche Aufgabe der Presse

Die Presse erfüllt eine öffentliche Aufgabe insbesondere dadurch, daß sie Nachrichten beschafft und verbreitet, Stellung nimmt, Kritik übt oder auf andere Weise an der freien individuellen und öffentlichen Meinungsbildung mitwirkt. Sie nimmt insoweit grundsätzlich berechnete Interessen im Sinne von §193 StGB wahr.

§5 Informationsanspruch der Presse

- (1) Die Behörden sind verpflichtet, den Vertretern der Presse die der Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgabe dienenden Auskünfte zu erteilen.
- (2) Auskünfte können verweigert werden, wenn und insoweit
 1. durch sie die sachgemäße Durchführung eines schwebenden Verfahrens vereitelt oder gefährdet werden könnte,
 2. Vorschriften über die Geheimhaltung entgegenstehen,
 3. ein überwiegend öffentliches oder schutzwürdiges privates Interesse verletzt würde,
 4. ihr Umfang das zumutbare Maß überschreitet.
- (3) Allgemeine Anordnungen, die einer Behörde Auskünfte an die Presse überhaupt, an diejenigen einer bestimmten Richtung oder an ein bestimmtes periodisches Druckwerk verbieten, sind unzulässig.
- (4) Der Verleger einer Zeitung oder Zeitschrift kann von den Behörden verlangen, daß ihm deren amtliche Bekanntmachungen nicht später als seinen Mitbewerbern zur Verwendung zugeleitet werden.

¹ Auszug aus dem Pressegesetz des Landes Brandenburg (Brandenburgisches Landespressegesetz-BbgPG) vom 13. Mai 1993

2.2.6 Nordrhein-Westfalen¹

§3 Öffentliche Aufgaben der Presse

Die Presse erfüllt eine öffentliche Aufgabe insbesondere dadurch, daß sie Nachrichten beschafft und verbreitet, Stellungen nimmt, Kritik übt oder auf andere Weise an der Meinungsbildung mitwirkt.

§4 Informationsrecht der Presse

- (1) Die Behörden sind verpflichtet, den Vertretern der Presse die der Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgaben dienenden Auskünfte zu erteilen.
- (2) Ein Anspruch auf Auskunft besteht nicht, soweit
 1. durch sie die sachgemäße Durchführung eines schwebenden Verfahrens vereitelt, erschwert, verzögert oder gefährdet werden kann oder
 2. Vorschriften über die Geheimhaltung entgegenstehen oder
 3. ein überwiegendes öffentliches oder ein schutzwürdiges privates Interesse verletzt würde oder
 4. deren Umfang das zumutbare Maß überschreitet.
- (3) Allgemeine Anordnungen, die einer Behörde Auskünfte an die Presse überhaupt, an diejenigen einer bestimmten Richtung oder an ein bestimmtes periodisches Druckwerk verbietet, sind unzulässig.
- (4) Der Verleger einer Zeitung oder Zeitschrift kann von den Behörden verlangen, daß ihm deren amtliche Bekanntmachungen nicht später als seinen Mitbewerbern zur Verwendung zugeleitet werden.

2.3 Die Bildnisveröffentlichung ohne Einwilligung

Als Kommunalpolitiker gelten Sie im juristischen Sinne als Person des öffentlichen Lebens. Dies beinhaltet, daß jeder Journalist ohne Ihre Einwilligung Fotos von Ihnen schießen und veröffentlichen darf. Natürlich gibt es Grenzbereiche, die juristisch anfechtbar sind: ein über Ihren privaten Gartenzaun hinweg geschossenes Foto, das Sie in inniger Umarmung mit irgendeinem Menschen zeigt, gehört sicher dazu! Hier streiten sich dann die Anwälte.

Denken Sie also stets daran, wenn Sie sich in der Öffentlichkeit bewegen, daß §23 des Kunsturhebergesetzes auch für Sie gilt:

Die Bildnisveröffentlichung ohne Einwilligung

1. Absolute Person/Persönlichkeit der/des Zeitgeschichte/Zeitgeschehens
 dauerndes Interesse der Öffentlichkeit
 (Politiker/ Schauspieler/ Sportler etc.)
2. Relative Person/Persönlichkeit der/des Zeitgeschichte/Zeitgeschehens
 vorübergehendes Interesse der Öffentlichkeit
 (Personen, die durch bestimmte Ereignisse aus der Anonymität der Masse plötzlich heraustreten, zum Beispiel Angeklagte in aufsehenerregenden Prozessen)

2.4 Der Fachjargon zur Einordnung von Pressegesprächen

Journalisten leben grundsätzlich von Informationen. Von daher sind die meisten von ihnen bemüht, einen guten, vertrauensvollen Kontakt zu Ihnen und Ihrer Behörde aufzubauen. Journalisten wissen genau, daß sie keine weiteren Informationen von Ihnen erhalten,

¹ Auszug aus dem Pressegesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Landespressegesetz NW) vom 24. Mai 1966

wenn Sie unzuverlässig oder unseriös mit Informationen umgehen oder Sie gar persönlich in einem Zeitungsbericht diffamieren.

Als Politiker sind Sie zumeist in einem Dilemma: Wenn Sie einen kontinuierlichen und vertrauensvollen Kontakt zu den Journalisten aufbauen wollen, dann müssen Sie ihnen einerseits Informationen mitteilen. Andererseits ist es jedoch häufig nicht zulässig oder ratsam, den Journalisten alles mitzuteilen, was Sie wissen.

Sind Sie zu verschlossen, dann wird die Presse sich vermutlich „rächen“ - und über Sie schweigen! Sind Sie zu redselig, werden sich die Pressevertreter freuen - und Sie munter zitieren! Was tun?

Die Bundes-Pressekonferenz in Bonn, ein Zusammenschluß Bonner Korrespondenten, hat sich für diese Situation auf einen Sprachgebrauch verständigt, der sich sinngemäß auch auf kommunale Pressearbeit und zum Beispiel Lokalpresse anwenden läßt:

SATZUNG

der „Bundes-Pressekonferenz e.V.“, Bonn
(Auszug)

§ 17

- (1) Die Mitteilungen auf der Pressekonferenz erfolgen:
 - unter 1 zu beliebiger Verwendung
 - unter 2 zur Verwertung ohne Quelle und ohne Nennung des Auskunftgebenden oder
 - unter 3 vertraulich.
- (2) Die Auskunftgebenden können erklären, wie ihre Mitteilungen behandelt werden sollen. Die Teilnehmer der Konferenz sind an diese Erklärung über die Verwertung des Materials gebunden. Wird keine Erklärung abgegeben, so gilt das Material als beliebig verwendbar.

Ausgebildete Journalisten kennen diese Regelungen, nicht jedoch beispielsweise jeder Volontär (Redakteur in Ausbildung). Von daher ist es dringend ratsam, vor der Pressekonferenz diese Regelung noch einmal in wenigen Worten zu erklären.

Zur Verdeutlichung:

„unter 1“ bedeutet: Die offizielle Angabe (das heißt Zitat!) von Personen (das sind Sie!), Ort, Zeit, Gesprächsanlaß und -inhalt durch den Journalisten ist zulässig.

„unter 2“ bedeutet: Es ist zulässig, daß der Journalist den Inhalt wiedergibt, jedoch ohne Angabe von Person, Ort, Zeit, Gesprächsanlaß (Formulierungsbeispiel: „...aus dem Umfeld des Landrates Dr. XY wurde bekannt...“).

„unter 3“ bedeutet: Reines Hintergrundgespräch zur Information der Journalisten; hier darf weder Inhalt noch Quelle zitiert werden! Derartige Gespräche sind für Journalisten dennoch eine hilfreiche Orientierung bei Fragestellungen, die zu einem späteren Zeitpunkt zur Berichterstattung freigegeben werden (Synonym hierfür wird auch auch: „off the record“ verwendet).

2.5 Der Gegendarstellungsanspruch in den Pressegesetzen einzelner Länder

Trotz vertrauensvoller und guter Zusammenarbeit geschieht es mitunter, daß eine Zeitung oder Zeitschrift einen unzutreffenden Bericht über Sie veröffentlicht. Dies kann daran liegen, daß Sie vielleicht selbst irreführende oder unvollständige Informationen gegeben haben. Es geschieht aber leider auch, daß Mitarbeiter sogenannter 'Revolver'-Blättern mitunter nur an Sensationsberichten interessiert sind. Was können Sie tun, wenn Sie sicher sind, daß es sich nicht um Ihr eigenes Verschulden handelt?

In den einzelnen Landespressegesetzen ist das Recht auf Gegendarstellung formuliert. Wichtig ist, daß Sie nur bei wirklich falschen Tatsachenbehauptungen dieses Recht für sich in Anspruch nehmen sollten. Bei einfachen Druckfehlern, Mißverständnissen oder Fehlinformationen ist mitunter das klärende Gespräch mit dem verantwortlichen Redakteur hilfreicher als gleich mit 'Kanonen auf Spatzen' zu schießen. Oder gar gerichtliche Schritte anzudrohen.

Gegendarstellung können auch ein Zeichen für ein kraß gestörtes Informationsverhältnis zur Presse sein. Sollten Sie öfter in die Situation kommen, eine Gegendarstellung schreiben zu müssen, so sollten Sie Ihre Informationspolitik mit der Presse überprüfen. Dazu gehören die Fragen: Welchen Stellenwert hat die Zusammenarbeit mit der Presse in Ihrem Hause, gibt es einen kompetenten Pressereferenten, wie sind seine Qualifikationen, Fähigkeiten und Rechte, wie ist seine Effizienz und Loyalität? Es sind nicht immer die Vertreter der Presse die Schuldigen, wenn in der Zeitung über Sie Behauptungen aufgestellt werden, die Sie zu einer Gegendarstellung provozieren.

Wenn Sie jedoch eine gute Informationspolitik betreiben und über zuverlässige, kompetente Mitarbeiter verfügen und dennoch werden wiederholt bössartige oder falsche Behauptungen über Sie in ei-

ner Zeitung oder Zeitschrift verbreitet, so zögern Sie nicht lange und verlangen Sie eine Gegendarstellung. Sollte die Zeitung dies ablehnen, so sind Sie auf den Rechtsweg angewiesen.

Beim Formulieren der Gegendarstellung sollten Sie darauf achten, daß Sie nur die falsche Tatsachenbehauptung aufgreifen und die eigene Richtigstellung dagegensetzen! Fügen Sie keine persönlichen Äußerungen oder Bewertungen hinzu; formulieren Sie so knapp wie möglich.

2.5.1 Thüringen¹

§11 Gegendarstellungsanspruch

- (1) Der verantwortliche Redakteur und der Verleger eines periodischen Druckwerks sind verpflichtet, eine Gegendarstellung der Person oder Stelle zum Abdruck zu bringen, die durch eine in dem Druckwerk aufgestellte Tatsachenbehauptung betroffen ist. Die Verpflichtung erstreckt sich auf alle Nebenausgaben des Druckwerks, in denen die Tatsachenbehauptung erschienen ist.
- (2) Die Pflicht zum Abdruck einer Gegendarstellung besteht nicht, wenn und soweit:
 1. die betroffene Person oder Stelle kein berechtigtes Interesse an ihrer Verbreitung hat;
 2. die Gegendarstellung ihrem Umfang nach nicht angemessen ist oder
 3. es sich um eine Anzeige handelt, die ausschließlich dem geschäftlichen Verkehr dient.

Überschreitet die Gegendarstellung nicht den Umfang des beanstandeten Textes, so gilt sie als angemessen. Die Gegendarstellung muß sich auf tatsächliche Angaben beschränken und darf keinen strafbaren Inhalt haben. Sie bedarf der Schriftform und muß vom Betroffenen unterschrieben sein. Der Betroffene kann den Abdruck nur verlangen, wenn die Gegendarstellung unverzüglich, spätestens drei Monate nach der Veröffentlichung, dem verantwortlichen Redakteur oder dem Verleger zugeht.
- (3) Die Gegendarstellung muß in der dem Zugang der Einsendung folgenden, für den Druck nicht abgeschlossenen Nummer in dem gleichen Teil des Druckwerks und mit gleicher Schrift wie der beanstandete Text ohne Einschaltungen und Weglassungen abgedruckt werden; sie darf nicht gegen den Willen des Betroffenen in der Form eines Leserbriefes erscheinen. Der Abdruck einer Gegendarstellung ist kostenfrei. Wer sich zu der Gegendarstellung in derselben Nummer äußert, muß sich auf tatsächliche Angaben beschränken.
- (4) Für den Gegendarstellungsanspruch ist der ordentliche Rechtsweg gegeben. Auf Antrag des Betroffenen kann das Gericht anordnen, daß der verantwortliche Redakteur und der Verleger in der Form des Absatz 3 eine Gegendarstellung veröffentlichen. Auf diese Verfahren sind die Vorschriften der Zivilprozeßordnung über das Verfahren auf Erlaß einer einstweiligen Verfügung entsprechend anzuwenden. Eine Gefährdung des Anspruchs braucht nicht glaubhaft gemacht zu werden. §926 der Zivilprozeßordnung ist nicht anzuwenden.
- (5) Die Absätze 1 bis 4 gelten nicht für wahrheitsgetreue Berichte über öffentliche Sitzungen der gesetzgebenden oder beschließenden Organe der Europäischen Gemeinschaft, des Bundes und der Länder, der Vertretungen der Gebietskörperschaften sowie der Gerichte.

¹ Auszug aus dem Thüringer Pressegesetz (TPG) vom 31. Juli 1991

2.5.2 Sachsen¹

§10 Gegendarstellungsanspruch

- (1) Der verantwortliche Redakteur und der Verleger eines periodischen Druckwerks sind verpflichtet, eine Gegendarstellung der Person oder Stelle zum Abdruck zu bringen, die durch eine in dem Druckwerk aufgestellte Tatsachenbehauptung betroffen ist. Die Verpflichtung erstreckt sich auf die Nebenausgaben des Druckwerks, in denen die Tatsachenbehauptung erschienen ist.
- (2) Die Pflicht zum Abdruck einer Gegendarstellung besteht nicht, wenn
 1. die Gegendarstellung einen strafbaren Inhalt hat, ihr Inhalt sich nicht auf tatsächliche Angaben beschränkt,
 2. der beanstandete Teil zu einer Anzeige gehört, die ausschließlich dem geschäftlichen Verkehr dient,
 3. die betroffene Person oder Stelle kein berechtigtes Interesse an der Veröffentlichung hat oder
 4. die Gegendarstellung ihrem Umfang nach nicht angemessen ist; sie gilt als angemessen, sofern ihr Umfang den Umfang der beanstandeten Erstmitteilung nicht überschreitet.
- (3) Die Gegendarstellung bedarf der Schriftform und muß von dem Betroffenen oder seinem gesetzlichen Vertreter unterzeichnet sein. Der Betroffene kann den Abdruck nur verlangen, wenn die Gegendarstellung unverzüglich nach Kenntniserlangung, spätestens drei Monate nach der Veröffentlichung der beanstandeten Erstmitteilung dem verantwortlichen Redakteur oder dem Verleger zugeht.
- (4) Die Gegendarstellung muß in der dem Zugang der Einsendung folgenden, für den Druck nicht abgeschlossenen Nummer in dem gleichen Teil des Druckwerks und mit gleicher Schrift wie der beanstandete Text ohne Einschaltungen und Weglassungen kostenfrei abgedruckt werden. Sie darf nicht gegen den Willen des Betroffenen in der Form eines Leserbriefes erscheinen. Wer sich zu der Gegendarstellung in derselben Nummer äußert, muß sich auf tatsächliche Angaben beschränken. Dieselbe Verpflichtung trifft den Verleger oder den verantwortlichen Redakteur eines anderen Unternehmens, das den beanstandeten Text übernommen hat.
- (5) Der Anspruch auf Abdruck der Gegendarstellung kann vor den ordentlichen Gerichten auch im Verfahren der einstweiligen Verfügung geltend gemacht werden. Eine Gefährdung des Anspruchs braucht nicht glaubhaft gemacht zu werden.
- (6) Die Absätze 1 bis 5 gelten nicht für wahrheitsgetreue Berichte über öffentliche Sitzungen der gesetzgebenden oder beschließenden Organe der Europäischen Gemeinschaft, des Bundes und der Länder, der Vertretungen der Gebietskörperschaften sowie der Gerichte.

¹ Auszug aus dem Sächsischen Gesetz über die Presse (SächsPresseG) vom 3. April 1992

2.5.3 Sachsen-Anhalt¹

§10 Gegendarstellungsanspruch

- (1) Der verantwortliche Redakteur und der Verleger eines periodischen Druckwerks sind verpflichtet, eine Gegendarstellung der Person oder Stelle zum Abdruck zu bringen, die durch eine in dem Druckwerk aufgestellte Tatsachenbehauptung betroffen ist. Die Verpflichtung erstreckt sich auch auf alle Nebenausgaben des Druckwerks, in denen die Tatsachenbehauptung erschienen ist.
- (2) Die Pflicht zum Abdruck der Gegendarstellung besteht nicht, wenn
 1. die Gegendarstellung ihrem Umfang nach nicht angemessen ist oder
 2. es sich um eine Anzeige handelt, die ausschließlich dem geschäftlichen Verkehr dient.
 Überschreitet die Gegendarstellung nicht den Umfang des beanstandeten Text, so gilt sie als angemessen. Die Gegendarstellung muß sich auf tatsächliche Angaben beschränken und darf keinen strafbaren Inhalt haben. Sie bedarf der Schriftform. Der Betroffene kann den Abdruck nur verlangen, wenn die Gegendarstellung unverzüglich, spätestens drei Monate nach der Veröffentlichung, dem verantwortlichen Redakteur oder dem Verleger zugeht.
- (3) Die Gegendarstellung muß in der dem Zugang der Einsendung folgenden, für den Druck nicht abgeschlossenen Nummer in dem gleichen Teil des Druckwerks und mit gleicher Schrift wie der beanstandete Text ohne Einschaltungen und Weglassungen abgedruckt werden; sie darf nicht gegen den Willen des Betroffenen in der Form eines Leserbriefes erscheinen. Der Abdruck ist kostenfrei, es sei denn, daß der beanstandete Text als Anzeige abgedruckt worden ist. Wer sich zu der Gegendarstellung in derselben Nummer äußert, muß sich auf tatsächliche Angaben beschränken.
- (4) Ist der Gegendarstellungsanspruch vergeblich geltend gemacht worden, so ist für seine Darstellung der ordentliche Rechtsweg gegeben. Auf Antrag des Betroffenen kann das Gericht anordnen, daß der verantwortliche Redakteur und der Verleger in der Form des Absatz 3 eine Gegendarstellung veröffentlichen. Auf dieses Verhalten sind die Vorschriften der Zivilprozeßordnung über das Verfahren auf Erlaß einer einstweiligen Verfügung entsprechend anzuwenden. Eine Gefährdung des Anspruchs braucht nicht glaubhaft gemacht zu werden. §926 der Zivilprozeßordnung ist nicht anzuwenden.
- (5) Die Absätze 1 bis 4 gelten nicht für wahrheitsgetreue Berichte über öffentliche Sitzungen der gesetzgebenden oder beschließenden Organe des Bundes und der Länder, der Vertretungen der Gebietskörperschaften sowie der Gerichte.

¹ Auszug aus dem Pressegesetz für das Land Sachsen-Anhalt (Landespressegesetz) vom 14. August 1991

2.5.4 Mecklenburg-Vorpommern¹

§10 Gegendarstellungsanspruch

- (1) Der verantwortliche Redakteur und der Verleger eines periodischen Druckwerks sind verpflichtet, eine Gegendarstellung der Person oder Stelle zum Abdruck zu bringen, die durch eine in dem Druckwerk aufgestellte Tatsachenbehauptung betroffen ist. Die Verpflichtung erstreckt sich auf alle Nebenausgaben des Druckwerks, in denen die Tatsachenbehauptung erschienen ist.
- (2) Die Pflicht zum Abdruck einer Gegendarstellung besteht nicht, wenn die Gegendarstellung ihrem Umfang nach nicht angemessen ist. Überschreitet die Gegendarstellung nicht den Umfang des beanstandeten Textes, so gilt sie als angemessen. Die Gegendarstellung muß sich auf tatsächliche Angaben beschränken und darf keinen strafbaren Inhalt haben. Sie bedarf der Schriftform und muß von dem Betroffenen oder seinem gesetzlichen Vertreter unterzeichnet sein. Der Betroffene oder sein gesetzlicher Vertreter kann den Abdruck nur verlangen, wenn er die Gegendarstellung unverzüglich, spätestens innerhalb von drei Monaten nach der Veröffentlichung dem verantwortlichen Redakteur oder Verleger zuleitet.
- (3) Die Gegendarstellung muß in der nach Empfang der Einsendung nächstfolgenden, für den Druck nicht abgeschlossenen Nummer in dem gleichen Teil des Druckwerks und mit gleicher Schrift wie der beanstandete Text ohne Einschaltungen und Weglassungen abgedruckt werden. Der Abdruck ist kostenfrei. Wer sich zu der Gegendarstellung in derselben Nummer äußert, muß sich auf tatsächliche Angaben beschränken. Die Gegendarstellung darf nicht in Form eines Leserbriefes erscheinen.
- (4) Für die Durchsetzung des Gegendarstellungsanspruches ist der ordentliche Rechtsweg gegeben. Auf Antrag des Betroffenen kann das Gericht anordnen, daß der verantwortliche Redakteur und der Verleger in Form des Absatzes 3 eine Gegendarstellung veröffentlichen. Auf dieses Verfahren sind die Vorschriften der Zivilprozeßordnung über das Verfahren auf Erlaß einer einstweiligen Verfügung entsprechend anzuwenden. Eine Gefährdung des Anspruchs braucht nicht glaubhaft gemacht zu werden.
- (5) Die Absätze 1 bis 4 gelten nicht für wahrheitsgetreue Berichte über öffentliche Sitzungen der gesetzgebenden oder beschließenden Organe des Bundes, der Länder, der Gemeinden (Gemeindeverbände) und der Gerichte.

¹ Auszug aus dem Landespressegesetz für das Land Mecklenburg-Vorpommern (LPrg M-V) vom 6. Juni 1993

2.5.5 Brandenburg¹

§12 Anspruch auf Gegendarstellung

- (1) Der verantwortliche Redakteur und der Verleger eines periodischen Druckwerks sind verpflichtet, eine Gegendarstellung der Person oder Stelle zum Abdruck zu bringen, die durch eine in dem Druckwerk aufgestellte Tatsachenbehauptung betroffen ist. Die Verpflichtung erstreckt sich auf alle Nebenausgaben des Druckwerks, in denen die Tatsachenbehauptung erschienen ist.
- (2) Die Pflicht zum Abdruck einer Gegendarstellung besteht nicht,
 1. wenn die betroffene Person oder Stelle kein berechtigtes Interesse an der Veröffentlichung hat,
 2. wenn die Gegendarstellung ihrem Umfang nach nicht angemessen ist oder
 3. bei Anzeigen, die ausschließlich dem geschäftlichen Verkehr dienen.
 Überschreitet die Gegendarstellung nicht den Umfang des beanstandeten Textes, so gilt sie als angemessen. Die Gegendarstellung muß sich auf tatsächliche Angaben beschränken und darf keinen strafbaren Inhalt haben. Sie bedarf der Schriftform und muß von dem Betroffenen oder seinem gesetzlichen Vertreter unterzeichnet sein. Der Betroffene kann den Abdruck nur verlangen, wenn die Gegendarstellung dem verantwortlichen Redakteur oder dem Verleger unverzüglich, spätestens innerhalb von drei Monaten nach der Veröffentlichung, zugeht.
- (3) Die Gegendarstellung muß in der nach Empfang der Einsendung nächstfolgenden, für den Druck nicht abgeschlossenen Nummer in dem gleichen Teil des Druckwerks und mit gleicher Schrift wie der beanstandete Text ohne Einschaltungen, Weglassungen oder Zusätze abgedruckt werden; sie darf nicht in der Form eines Leserbriefes erscheinen. Der Abdruck ist kostenfrei. Wer sich zu der Gegendarstellung in derselben Nummer äußert, muß sich auf tatsächliche Angaben beschränken.
- (4) Ist der Gegendarstellungsanspruch vergeblich geltend gemacht worden, so ist für seine Durchsetzung der ordentliche Rechtsweg gegeben. Auf Antrag des Betroffenen kann das Gericht anordnen, daß der verantwortliche Redakteur und der Verleger eine Gegendarstellung in der Form des Absatzes 3 veröffentlicht. Auf dieses Verfahren sind die Vorschriften der Zivilprozeßordnung über das Verfahren auf Erlaß einer einstweiligen Verfügung entsprechend anzuwenden. Eine Gefährdung des Anspruchs braucht nicht glaubhaft gemacht zu werden. Ein Hauptverfahren findet nicht statt.
- (5) Die Absätze 1 bis 4 gelten nicht für wahrheitsgetreue Berichte über öffentliche Sitzungen der gesetzgebenden und beschließenden Organe der Europäischen Gemeinschaft, des Bundes, der Länder und der Gemeinden (Gemeindeverbände) sowie der Gerichte.

¹ Auszug aus dem Pressegesetz des Landes Brandenburg (Brandenburgisches Landespressegesetz (BbgPG) vom 13. Mai 1993

2.5.6 Nordrhein-Westfalen¹

§ 11 Gegendarstellungsanspruch

- (1) Der verantwortliche Redakteur und der Verleger eines periodischen Druckwerks sind verpflichtet, eine Gegendarstellung der Person oder Stelle zum Abdruck zu bringen, die durch eine in dem Druckwerk aufgestellte Tatsachenbehauptung betroffen ist. Die Verpflichtung erstreckt sich auf alle Neben- oder Unterausgaben des Druckwerks, in denen die Tatsachenbehauptung erschienen ist.
- (2) Die Pflicht zum Abdruck einer Gegendarstellung besteht nicht, wenn
 - a. die betroffene Person oder Stelle kein berechtigtes Interesse an der Veröffentlichung hat oder
 - b. die Gegendarstellung ihrem Umfang nach nicht angemessen ist oder
 - c. es sich um eine Anzeige handelt, die ausschließlich dem geschäftlichen Verkehr dient.
 Überschreitet die Gegendarstellung nicht den Umfang des beanstandeten Textes, so gilt sie als angemessen. Die Gegendarstellung muß sich auf tatsächliche Angaben beschränken und darf keinen strafbaren Inhalt haben. Sie bedarf der Schriftform und muß von dem Betroffenen oder seinem gesetzlichen Vertreter unterzeichnet sein. Der Betroffene oder sein gesetzlicher Vertreter kann den Abdruck nur verlangen, wenn die Gegendarstellung unverzüglich, spätestens innerhalb von drei Monaten nach der Veröffentlichung, dem verantwortlichen Redakteur oder Verleger zugeht.
- (3) Die Gegendarstellung muß in der nach Empfang der Einsendung nächstfolgenden, für den Druck nicht abgeschlossenen Nummer in dem gleichen Teil des Druckwerks und mit gleicher Schrift wie der beanstandete Text ohne Einschaltungen und Weglassungen abgedruckt werden; sie darf nicht in der Form eines Leserbriefes erscheinen. Der Abdruck ist kostenfrei. Wer sich zu der Gegendarstellung in derselben Nummer äußert, muß sich auf tatsächliche Angaben beschränken.
- (4) Für die Durchsetzung des vergeblich geltend gemachten Gegendarstellungsanspruchs ist der ordentliche Rechtsweg gegeben. Auf Antrag des Betroffenen kann das Gericht anordnen, daß der verantwortliche Redakteur und der Verleger in der Form des Absatz 3 eine Gegendarstellung veröffentlicht. Auf dieses Verfahren sind die Vorschriften der Zivilprozeßordnung über das Verfahren auf Erlaß einer einstweiligen Verfügung entsprechend anzuwenden. Eine Gefährdung des Anspruchs braucht nicht glaubhaft gemacht zu werden. Ein Verfahren zur Hauptsache findet nicht statt.
- (5) Die Absätze 1 bis 4 gelten nicht für wahrheitsgetreue Berichte über öffentliche Sitzungen der gesetzgebenden Organe des Bundes und der Länder und der Vertretungen der Gemeinden (Gemeindeverbände) sowie der Gerichte.

¹ Auszug aus dem Pressegesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Landespressegesetz NW) vom 24. Mai 1966

3 Die Pressekontakte¹

Fürchte nicht die, die nicht mit dir übereinstimmen, sondern die, die nicht mit dir übereinstimmen und zu feige sind, es dir zu sagen.

(Napoleon Bonaparte, 1769-1821, französischer Kaiser)

Journalisten sind Vermittler zwischen Ihnen als Politiker und der Öffentlichkeit. Es gilt grundsätzlich, daß Ärger mit Journalisten möglichst zu vermeiden ist. Daher ist der beste Weg der einer persönlichen Kontaktaufnahme als Beginn einer gezielten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

3.1 Die Lokalpresse

Die Heimatpresse oder Lokalpresse ist für Kommunalpolitiker der naheliegende 'Draht' zu einem Massenmedium und zur örtlichen und regionalen Öffentlichkeit. Lokaljournalisten sind im Ort meist bekannte Persönlichkeiten und werden als Repräsentanten der öffentlichen Meinung gesehen. Sie sind umfassend über alle Aktivitäten im Ort informiert, wissen sowohl vom Unfall an der Kreuzung über das Ergebnis des letzten Fußballspiels gegen den Nachbarort bis hin zu den 'Interna' aus dem Stadtrat.

Oftmals gibt es nur noch eine Tageszeitung oder Lokalredaktion einer überregionalen Zeitung an einem Ort und damit fehlt der Kon-

kurrenzdruck. Hier arbeitet der Lokalredakteur allein auf weiter Flur und entscheidet autonom was im Lokalteil erscheint und was nicht. Er ist zuständig für alle redaktionellen Themenbereiche: Lokalpolitik, Wirtschaft, bunte Meldungen, Polizeibericht, Feuilleton, Sport, Vereinsleben und vieles mehr. Aufgrund dieser Zuständigkeit sind viele Lokalredakteure hoffnungslos überlastet.

Es wird ihnen oft der Vorwurf gemacht, sie seien nur noch Hofberichterstatler für die örtlichen Behörden. Dies liegt daran, daß Lokalredakteure aufgrund der Überbelastung Verlautbarungen von Behörden und Parteien nahezu unredigiert und ohne Nachrecherche wiedergeben. Sie stellen dadurch die Leistungen von Parteien und Behörden großzügig und so dar, wie jene sich gerne selber sehen, und bei in der Öffentlichkeit strittigen Themen geben sie nur selten die unterschiedlichen Standpunkte wieder. Die Gründe dafür sind oftmals fehlender Konkurrenzdruck, Rücksichtnahme auf Informanten, persönliche Interessen des Journalisten oder wirtschaftlicher Druck auf das Blatt. Um so dankbarer sind solche Lokalredakteure daher für fundierte Informationen aus erster Hand.

Mit kleineren lokalen Tageszeitungen läßt sich der persönliche Pressekontakt somit hervorragend vorantreiben. Hier ist es angebracht, nicht erst einen langwierigen schriftlichen Kontakt über Pressemitteilungen an die Redaktion herzustellen. Der persönliche Kontakt und die persönliche Bekanntschaft zählen mehr und sind wirkungsvoller als jede Presseaussendung. Dies bedeutet nicht, daß Pressemitteilungen überflüssig sind; aber die formalen Aspekte, die für überregionale Redaktionen gelten, sind hier weniger wichtig.

Ist der Kontakt zum Lokalredakteur dennoch schwierig, oder hat dieser für einen Pressetermin keine Zeit, so schickt er meist einen freien Mitarbeiter. Diese werden oft nach 'Zeilengeld', also pro veröffentlichter Zeile bezahlt und sind daher meist darauf aus, einen möglichst langen Artikel zu platzieren. Freie Mitarbeiter sind neben den Lokalredakteuren für Kommunalpolitiker wichtige Kooperati-

¹ Siehe Rota, Franco P.: PR- und Medienarbeit im Unternehmen, München 1994

ons- und Ansprechpartner. Gelegentlich handelt es sich hier um junge, noch in der Ausbildung befindliche Journalisten, die nicht in allen kommunalpolitischen Themen bereits kompetent sind. Bei komplexen Themen sind sie dankbar für bereits formulierte Pressemitteilung.

Neben der Lokalpresse gibt es im regionalen Bereich auch andere Printmedien wie Heimatzeitschriften, Stadtilustrierten und -magazine oder Anzeigenblätter. Ihre Inhalte reichen von Fachbeiträgen bis zu hochpolitischen Stellungnahmen. Auch in diesen Medienprodukten lassen sich gerade für Kommunalpolitiker öffentlichkeitswirksame Beiträge unterbringen.

3.2 Die überregionale Tagespresse

Die überregionalen Tageszeitungen haben eine andere Struktur als die lokalen Massenmedien. Hier geht es formaler zu, denn hier arbeiten fünfundzwanzig und mehr Redakteure, die in Ressortaufteilung diese Zeitung produzieren. Sie bilden zudem eine Mantelredaktion, die den Rahmen für eine Reihe von lokalen Ausgaben mit internationalen, nationalen und regionalen politischen, wirtschaftlichen und bunten Meldungen liefert.

In diesen Redaktionen stehen die Ticker (Fernschreiber) oder PC-Terminals von mehreren Nachrichtendiensten, über die täglich Hunderte von Meldungen, Berichten, Sonderreportagen, Pressemeldungen, -mitteilungen und -einladungen eintreffen. Hier gilt es auszuwählen und die aus Sicht der Redaktion für die Öffentlichkeit relevanten Themen zu bearbeiten und zu veröffentlichen.

Überregionale Tageszeitungen haben in der Regel eher Konkurrenz als Lokalblätter. Daher ist die Berichterstattung meist ausgewogener, objektiver und unabhängiger.

Die Kontaktaufnahme und -pflege zu überregionalen Zeitungen sollte für Sie als Kommunalpolitiker über das Telefon und den Schriftverkehr erfolgen. Dies ist oft die einzige Möglichkeit, einen Redakteur anzusprechen. Nicht ungeschickt ist es in diesem Zusammenhang, Lokalredakteure oder „Freie“, die Sie gut kennen, nach ihren „Drähten“ zu überregionalen Ausgaben anzusprechen.

Der Kontakt zu Redaktionen überregionaler Zeitungen muß aktiv aufgebaut und danach konsequent und kontinuierlich aufrechterhalten werden. Die Presseinformationen und -mitteilungen sollen so sachlich wie möglich sein, um redaktionelle Bearbeitungs- und Platzierungshindernisse zu reduzieren. Ebenso sollten sie sprachlich möglichst zielmedien- und zielgruppenspezifisch formuliert sein.

Für alle Presseprodukte gilt, daß sie, sei es konzeptionell oder inhaltlich in Form einzelner Artikel, parteilich sein dürfen. Mit Ausnahme der reinen Nachrichten oder Berichtsrubriken können Printmedien sich durchaus zum 'Anwalt' verschiedener Gruppen und Meinungen machen - durch diese journalistische Auswahl, Gewichtung und Bewertung unterscheiden sie sich voneinander.

3.3 Die Fernseh- und Hörfunkstationen

3.3.1 Die öffentlich-rechtlichen Fernseh- und Hörfunkstationen

Ganz anders ist dies bei den öffentlich-rechtlichen Hörfunk- und Fernsehstationen (alle regionalen Hörfunk- und TV-Sender der ARD, des ZDF und des Deutschlandfunk): hier ist Parteinahme nicht gefragt und widerspricht geradezu dem Informationsauftrag. Hier werden alle Meinungen, Richtungen und Bedürfnisse der gesellschaftlich relevanten Gruppen nach dem Prinzip der Ausgewogen-

heit dargestellt. Dies betrifft sowohl die Programmgestaltung, die einzelnen Sendeformen und auch die Einzelbeiträge.

In der Regel ist die Kontaktaufnahme und -pflege zu den öffentlich-rechtlichen Anstalten eine langwierige Aufgabe, die von Zufällen und dem Bekanntheitsgrad eines Politikers stark abhängig ist.

Ist es jedoch gelungen, ein Fernsenteam für eine Pressekonferenz zu gewinnen, so kann man gesichert davon ausgehen, daß der Beitrag auch gesendet wird. Dies hat unter anderem mit den hohen Produktionskosten bei elektronischen Medien zu tun. Solcherart kostspielige Einsätze 'in den Sand' zu setzen, leisten sich die wenigsten Sender. Und wenn am Abend in der Fernsehberichterstattung auch nur ein 45-Sekunden-Redeausschnitt oder Wortbeitrag von Ihnen zu sehen ist, immerhin ... !

Die Zusammenarbeit mit Hörfunkredaktionen ist vergleichsweise unkomplizierter, denn die Produktion von Beiträgen ist weniger aufwendig. Hörfunksender verfügen meist über mehr Redaktionen als beim Fernsehen. Dadurch eröffnet sich meist eine thematische gute Möglichkeit der Zusammenarbeit in Bereichen wie Nachrichten, Politik, Wirtschaft, Jugendfunk, Erwachsenenbildung, Musik und Magazinredaktion, Ausländerprogramm und vieles mehr.

Hörfunkjournalisten können unkomplizierter als Fernsehjournalisten arbeiten. Sie sind nicht an einen Drehort gebunden, müssen keine besonderen Einstellungen berücksichtigen und benötigen keine Aufnahmeregie. Die Kriterien der Ausgewogenheit und Chancengleichheit in der Berichterstattung gelten hier noch mehr als bei den Fernsehaufzeichnungen. Der Hörfunk ist eher daran interessiert bei komplexen und strittigen Themen alle beteiligten Parteien 'zu Worte kommen zu lassen'. Dies gibt dem Kommunalpolitiker vielfache Chancen, sich zu verschiedensten Themen zu äußern und darzustellen.

3.3.2 Die privaten Fernseh- und Hörfunkstationen

Je größer ein privater Fernseh- oder Rundfunksender ist, desto eher gleicht seine Organisationsstruktur und damit der Bürokratisierungsgrad dem von öffentlich-rechtlichen Anstalten. Oft sind die Redaktionen von privaten Sendern an verschiedenen Standorten untergebracht, was die Kontaktaufnahme zusätzlich erschwert. Große private Sender unterhalten oft regionale Studios. Diese regionalen Studios sind für Kommunalpolitiker interessante Ansprechpartner, da sie zuständig sind für die lokale und regionale Berichterstattung. Ähnlich wie die lokale Presse haben die Fernsehstudios breit gestreute redaktionelle Aufgabengebiete.

Lokale und regionale private Fernseh- und Rundfunksender entwickeln mehr und mehr eine starke Hörer- beziehungsweise Zuschauerbindung - wie die lokale Zeitung eine starke Leserbindung. Der kontinuierliche Kontakt zu den entsprechenden Redakteuren, das Versorgen mit Presseinformationen, -mitteilungen und -einladungen muß für jeden Kommunalpolitiker Pflicht sein. Lokale und regionale Stationen widmen sich mit ihren redaktionellen Inhalten und unterschiedlichen Sendeformen den lokalen Belangen. Von daher ist der Kontakt zu ihnen unverzichtbar.

4 Mögliche Formen der Pressearbeit

Der einzige Beleg dafür, daß der Heilige Petrus die Journalisten nicht in den Himmel lasse, steht im Evangelium 8,1: „Und es war Ruhe im Himmel fast eine halbe Stunde.“

(Adolf Nowaczynski, 1876-1944, polnischer Satiriker)

Aus der Fülle der verschiedensten Formen möglicher Pressearbeit werden im folgenden die für Kommunalpolitiker wichtigsten erläutert.

4.1 Die Pressekonferenz

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Pressekonferenz ist: **Sie haben wirklich Neuigkeiten!**

Ist dies nicht der Fall und es handelt sich eher um Mitteilungen des politischen Alltags, dann wählen Sie den Weg

- a. der schriftlichen Pressemitteilung oder
- b. des Pressegesprächs in Form eines Telefonates mit den zuständigen Redakteuren Ihrer Lokalzeitungen.

Journalisten sind vielbeschäftigte Menschen und sind dankbar, wenn Sie ihnen ihren Job erleichtern. Wenn Sie bei Journalisten das Image erhalten, daß Sie wegen jeder Kleinigkeit eine Pressekonferenz veranstalten, dann sitzen Sie bald alleine vor leeren Stühlen!

4.1.1 Die zeitliche Planung

1. Die beste Zeit für eine Pressekonferenz liegt zwischen **Diens- tags bis Donnerstags am späten Vormittag**. Dieses Zeitfenster ergibt sich aus dem Redaktionsschluß der meisten Tageszeitungen.
2. Bei größeren Redaktionen sollten Sie vor der Festlegung des Termins eine **Terminüberprüfung bei der Redaktion** vornehmen, damit es keine Überschneidung mit anderen Pressekonferenzen gibt.
3. Die **Einladung** an die einzelnen Fachjournalisten (Ressorts) sollte **eine Woche vor dem Termin** erfolgen; eine **Antwortkarte** sollte beiliegen.
4. Bei nicht beantworteten Einladungen sollte zwei Tage vor dem Termin bei der Redaktion nachgefragt werden.

4.1.2 Die inhaltliche Planung

1. Legen Sie präzise das Thema der Pressekonferenz fest. **Besorgen Sie sich alle notwendigen Informationen** zum Themenkomplex (zum Beispiel Graphiken, Bilder, Landkarten, Statistiken, Pläne etc.).
2. Je nach Themenlage **fahren Sie persönlich an den Ort des Geschehens, um das es geht** und machen Sie sich ein eigenes Bild von der Sachlage (Sie können darauf wetten, daß die Journalisten Sie darauf ansprechen! Sie verlieren Ihre Glaubwürdigkeit, wenn Sie sich ausschließlich berichten lassen!).
3. Bereiten Sie Ihr **Eingangs-Statement** gründlich mit **Stichwortkarten** vor (siehe Seite 40 ff.).
4. Prüfen Sie die **regionale oder überregionale Bedeutung** des Themas und richten Sie danach die Medieneinladungen aus.

5. Achten Sie darauf, daß die **Einladung** folgendes aufweist:
 - ✍ genaue Angabe von Ort, Raum, Zeit,
 - ✍ das Thema mit dem Hinweis auf Aktualität,
 - ✍ den Namen und die Telefondurchwahl eines Ansprechpartners für Rückfragen der Redaktion,
 - ✍ gegebenenfalls den Hinweis auf einen anschließenden Imbiß,
 - ✍ Ihre maschinelle und persönliche Unterschrift.
6. Legen Sie eine **Einladungsliste** aller geladenen Medien und deren Vertreter an.
7. Prüfen Sie, ob alle gewünschten Medien eingeladen sind: Anzeigenblätter, Fachpresse, Presseagenturen, Zeitungen, Hörfunk, Fernsehen.
8. Verfassen Sie eine **attraktive Pressemitteilung**. Beachten Sie die sechs zentralen „W's“: **Wer - Wann - Wo - Was - Warum - Wie!**
Die Pressemitteilung beginnt mit den zentralen Aussagen und endet mit Zusätzen, die die Journalisten zur Kürzung des Berichts „von hinten“ wegstreichen können, ohne den Gesamthalt zu verfälschen.
9. Lassen Sie die Pressemitteilung in ausreichender Zahl kopieren, legen Sie diese in die erstellte **Pressemappe** ein und lassen Sie die Pressemappe zu Beginn der Pressekonferenz verteilen.
10. Eine **Pressemappe** sollte enthalten:
 - ✍ die Pressemitteilung in Kurz- und eventuell in Langfassung (mit Hintergrundinformationen), idealerweise in elektronischer Form auf Diskette,
 - ✍ Photos mit vorbereiteten Bildunterschriften,

- ✍ bei zusätzlich geladenen Fachreferenten: deren Vorname, Name, Fachgebiet, Funktion, Dienstanschrift,
 - ✍ Möglichst Manuskripte der Fachvorträge, zumindest aber ein Thesenpapier,
 - ✍ Graphiken, Schaubilder, Statistiken als Erläuterungen zum Thema.
11. Bestimmen Sie für die Pressekonferenz eine **Gesprächsleitung**. **Vorsicht:** Wenn Sie keinen Pressesprecher haben, dann wählen Sie eine andere Person! Übernehmen Sie auf keinen Fall beide Funktionen: Leitung/Moderation der Pressekonferenz und Hauptvortragender.
 12. Sollte es das Thema erfordern, bestimmen Sie externe Podiumsteilnehmer als **Fachreferenten**.
Entscheiden Sie zuvor, unter welcher „**Einstufung**“ die Pressekonferenz oder einzelne Punkte laufen. Teilen Sie dies den Journalisten zu Beginn der Veranstaltung mit, falls nicht ohnehin alle Informationen „unter 1“ fallen. Sollten Sie Informationen direkt zu Beginn der Veranstaltung „unter 2“ oder „unter 3“ geben (was sicher der seltenste Fall ist), dann achten Sie auf zu spät kommende Journalisten!

4.1.3 Die organisatorische Planung

1. Wählen Sie einen möglichst **zentralen, gut erreichbaren Veranstaltungsort** für Ihre Pressekonferenz - Journalisten haben es immer eilig!
2. Achten Sie darauf, daß genügend **Parkplätze** in der Nähe vorhanden sind.
3. Legen Sie eine „Gästeliste“ aus. Diese erleichtert Ihnen die Ergänzung und Aktualisierung Ihrer Journalistenkartei. Sie könne

auch bei der Ausgabe der Pressemappen um eine Visitenkarte bitten.

4. Achten Sie bei der Wahl des **Raumes** darauf:

- ✎ daß der Raum **eher zu klein als zu groß** ist (lieber etwas gedrängter sitzen, als den Eindruck entstehen lassen, Sie hätten die „Zugkraft“ Ihrer Neuigkeiten überschätzt);
- ✎ daß ausreichend **Stühle und Tische** als Schreibunterlage vorhanden sind;
- ✎ daß sich eine **Garderobe und Toiletten** in der Nähe des Raumes befinden.

5. Beachten Sie bei der **Technik und Dekoration** des Raumes:

- ✎ daß die **Beleuchtung** gut ist;
- ✎ daß die **Beschallung** durch Mikrofone, Verstärker, Lautsprecher funktioniert;
- ✎ daß benötigte **Präsentationstechnik** (Videorecorder, Monitor, Film- oder Diaprojektor, Flipchart etc.) vorhanden ist und funktioniert;
- ✎ daß gegebenenfalls die technische Voraussetzung für eine **Aufzeichnung** (falls Sie eine persönliche Beweissicherung benötigen) gegeben ist und funktioniert;
- ✎ daß Blumen und Pflanzen zur **Dekoration** im Raum, vor oder auf dem Podium vorhanden sind;
- ✎ daß auf dem Podium **Namensschilder** für alle Beteiligten vorhanden sind.

6. Sorgen Sie auch für das **leibliche Wohl** der Journalisten; dies macht stets einen guten Eindruck. Servieren Sie Softdrinks (antialkoholische Getränke), Kaffee, Tee - ein paar Brötchen oder Schnittchen runden die Sache ab! Aber:

7. Führen Sie stets erst die Pressekonferenz durch und laden Sie dann zum gemeinsamen Imbiß ein!

4.1.4 Die Durchführung

1. Jede Art von Pressematerial wird entweder direkt am Eingang ausgeteilt oder auf die vorbereiteten Plätze der Journalisten gelegt.
Wichtig: nicht erst am Schluß der Konferenz verteilen! Es gibt immer einzelne Pressevertreter, die früher gehen müssen.
2. Die von Ihnen bestimmte Gesprächsleitung übernimmt die Begrüßung und stellt Sie mit Vornamen, Namen und Funktion vor.
3. Wenn die Pressemitteilung allen vorliegt, so verzichten Sie auf das Verlesen durch die Gesprächsleitung. Die Pressemitteilung wird nur dann verlesen, wenn Sie in letzter Minute verfaßt werden mußte und dann mit dem Hinweis, daß sie am Ende der Konferenz kopiert für alle vorliegt.
4. Ihr Eingangs-Statement ist ähnlich wie die Pressemitteilung aufgebaut:
 - a. das Wichtigste zuerst;
 - b. Hinweis auf die Notwendigkeit, jetzt das Problem anzugehen;
 - c. Hinweis auf Einstufung.
5. Wenn die Fragen oder Bemerkungen der Journalisten:
 - ✎ **sehr, sehr kritisch sind:** behalten Sie die Nerven! Bleiben Sie stets freundlich und moderat. Machen Sie sich unter keinen Umständen die Journalisten zu Ihren Feinden! Antworten Sie kurz.
 - ✎ **falsche Tatsachenbehauptungen enthalten:** stellen Sie diese sachlich richtig - ohne Emotionen!
 - ✎ **über Ihr Wissen hinausgehen:** geben Sie Ihre Unkenntnis zu, sagen Sie Prüfung zu und versichern Sie, daß Sie die erhaltenen Informationen umgehend nachreichen

werden. **Diese Zusagen müssen Sie unbedingt einhalten!**

6. Antworten Sie grundsätzlich:

-  kurz und knapp;
-  anschaulich in Bildern und Beispielen;
-  „zitierfähig“, denn es gilt das gesprochene Wort.

4.1.5 Die Nachbereitung

1. Senden Sie den nicht erschienenen Journalisten die Pressemappe zu.
2. Ergänzen Sie Ihre Journalistenkartei um neu entstandene Kontakte.
3. Legen Sie bei wichtigen Konferenzen eine eigene Dokumentation in Form der Zusammenstellung aller erfolgten Presseveröffentlichungen („Pressespiegel“) an.
4. Werten Sie die entstandenen Presseberichte im Sinne der Erfolgskontrolle aus.
5. Wenn Sie feststellen, daß die nach der Pressekonferenz entstandenen Presseberichte den Sachverhalt falsch darstellen oder Ihnen wichtige Aspekte gar nicht benennen:
 -  prüfen Sie erst Ihr eigenes Verhalten: haben Sie wirklich das Wichtigste zuerst, unüberhörbar und verständlich gesagt?
 -  Rufen Sie bei falscher Darstellung den Journalisten an; bieten Sie ergänzende Informationen an mit der Bitte um Verwendung im nächsten Bericht.

-  Schreiben Sie einen Leserbrief mit der Bitte um Veröffentlichung; bleiben Sie auch hier sachlich und freundlich!
-  Bei gravierend falscher Tatsachenbehauptung (nicht bei Kommentierung!) ist das letzte Mittel das Recht auf Gegendarstellung (siehe dazu Kapitel VII, 2.5).

4.2 Das Presseinterview am Telefon

Jeder Kommunalpolitiker kennt diese Situation: das Telefon klingelt, es meldet sich die Zeitung XY und will „nur mal eben“ ein paar Fragen zum Thema Z stellen.

Sollten Sie den Redakteur sehr gut kennen und es sich um ein wenig bedeutungsvolles Thema handeln, so steht hier einem spontanem Presseinterview sicher wenig entgegen.

Handelt es sich jedoch um ein brisantes, umstrittenes Thema oder gar eine Krisensituation, dann sollten Sie sich keinesfalls auf einen solchen Interviewstil einlassen, egal, ob Sie den Redakteur kennen oder nicht.

Bleiben wir bei der beschriebenen Szene. In diesem Fall sollten Sie wie folgt reagieren:

Fragen Sie präzise:

-  Wie heißt Ihr Medium?
-  Wie heißen Sie?
-  Um welches Thema handelt es sich?
-  Wie ist die Einstiegsfrage?
-  Welche thematische Richtung soll das Interview nehmen?

Wenn Sie alle Antworten einschließlich eines groben Fragenkatalogs des Journalisten haben, dann bitten Sie um mindestens 30 Minuten Vorbereitungszeit und vereinbaren Ihren Rückruf.

Diese Verhaltensweise hat folgenden Vorteil:

- ✎ Bei einem sehr „heißen“ Thema können Sie in aller Ruhe entscheiden, ob Sie das Interview zum gegenwärtigen Zeitpunkt überhaupt geben können oder wollen.
- ✎ Sie können sich in relativer Ruhe auf die Antworten konzentrieren;
- ✎ Sie können zur Unterstützung Ihrer Argumente noch Fakten (Zahlen etc.) bereitstellen;
- ✎ Sie können durch Ihren Rückruf überprüfen, ob die gemachten Angaben des Anrufers stimmen.

Wenn Sie diese Verhaltensweise zeigen, dann wird Ihnen mancher Journalist versichern, daß dieses umständliche Procedere doch nicht nötig wäre; die Fragen wären harmlos und Sie würden die Antworten sicherlich aus dem Ärmel schütteln.

Vorsicht: Gute Journalisten sind Meister der Fragetechnik! Es ist ihr Job, von Ihnen Informationen zu erhalten, und viele verstehen es vorzüglich, mehr aus Ihnen herauszufragen, als Sie eigentlich zu sagen bereit sind.

Dies tun sie nicht aus Bösartigkeit, sondern es ist ihr legitimes Instrumentarium, um ihren Job so gut wie möglich zu machen! Es liegt also an Ihnen, sich zu schützen - und wenn Sie hartnäckig auf Ihrem Vorschlag bestehen, dann wird jeder seriöse Journalist Ihnen die Vorbereitungszeit gewähren. Nichts kann so dringend sein, als daß es nicht 30 Minuten später besprochen werden könnte.

Sicherlich müssen sich Kommunalpolitiker oft darum bemühen, daß die Presse von Ihnen Notiz nimmt. Manche befürchten, sie könnten die Presse durch das vorgezeichnete Verhalten verärgern. Denken Sie jedoch stets daran, welcher Schaden durch die Veröffentlichung eines schlecht vorbereiteten Interviews für Sie entstehen kann!

Wenn nun bei Ihrem Rückruf während des Interviews nicht abgesprochene Themen auftauchen, die Sie sehr verunsichern, dann lehnen Sie diese Fragen ab! Verweisen Sie auf die Abmachung und bleiben Sie freundlich. An dieser Reaktion wird jeder Journalist den Profi erkennen - und nachgeben!

Denken Sie stets daran, daß der Journalist etwas von Ihnen will: Sie sind Chef der Situation!

Zusammenfassung:

- ✎ **Niemals spontan auf Presseinterviews am Telefon eingehen.**
- ✎ **Einstiegsfrage und Richtung des Gesprächs geben lassen, Vorbereitungszeit aushandeln, Rückruf zusichern.**
- ✎ **Nicht abgesprochene Fragen freundlich ablehnen.**

Was nun, wenn ein Journalist oder mehrere Sie persönlich interviewen wollen?

4.3 Das persönliche Presseinterview ('One-on-One')

Grundsätzlich gelten hier ähnliche Regeln wie beim Telefoninterview.

Klären Sie vorher ab:

1. Name des Mediums und der zu erwartenden Journalisten,
2. Termin und Ort,
3. Themenformulierung,
4. Einstiegsfrage und Richtung des Gesprächs,
5. geplante Dauer,
6. Voraussichtliches Veröffentlichungsdatum und Platzierung (Rubrik) innerhalb der Zeitung oder der Ausstrahlung,
7. die Anwesenheit eines Zeugen und / oder einen Tonbandmitschnitt zu Ihrer eigenen Beweissicherung.

Sollte es beim letzten Punkt Schwierigkeiten geben und die Journalisten jetzt lieber Abstand vom Interview nehmen, dann können Sie so gut wie sicher sein, daß man Ihnen hier ein „faules Ei“ unterjubeln wollte!

Bereiten Sie sich gründlich auf das Interview vor. Schaffen Sie sich **zeitliche Pufferzonen** vor und nach dem Termin, damit Sie nicht abgehetzt und unkonzentriert zum Termin erscheinen und auch danach noch „verschnaufen“ können beziehungsweise noch Zeit haben, falls sich etwas verschiebt.

Denken Sie in Ihrer inhaltlichen Vorbereitung daran, welche Fragen die Journalisten interessieren könnten. Versetzen Sie sich in die Lage der Journalisten, um ein Gespür dafür zu entwickeln, in welche

Richtung das Interview laufen könnte. Notieren Sie sich auf Karten stichwortartig Ihre Antworten und Argumente.

Während des Interviews gelten dieselben Regeln, wie beim Telefoninterview:

-  nicht provozieren lassen, stets freundlich bleiben,
-  je „brenzlicher“ die Frage, desto knapper die Antwort,
-  nicht abgesprochene Fragen zurückweisen, falls diese Ihnen zu „brenzlich“ erscheinen.

Wichtig: Zu Ihrer eigenen Absicherung können Sie nach dem Interview einen sogenannten **Erlaubnisvorbehalt** einlegen! Dies bedeutet, daß der geplante Bericht erst erscheinen darf, wenn er Ihnen schriftlich vorgelegen hat und Sie Ihr „okay“ dazu gegeben haben.

Erlaubnisvorbehalte sind schriftlich beim leitenden Redakteur einzulegen und haben präzise anzugeben, was man mitbestimmen möchte; zum Beispiel Kürzungen, Vollständigkeit des Wortlautes oder bei Bildberichterstattungen die Qualität der Photos.

Journalisten tun sich meist schwer, Erlaubnisvorbehalte einzuräumen. Dies ist verständlich, da manche Berichte erst kurz vor Redaktionsschluß entstehen und dann kaum noch Zeit bleibt, sie Ihnen vorher vorzulegen. Zudem gibt es interviewte Zeitgenossen, die sich darin gefallen, denselben Bericht mehrmals hin- und herzukorrigieren. Mit dem Erlaubnisvorbehalt ist von daher behutsam umzugehen.

4.4 Das Fernsehpressesgespräch

Wenn Sie angerufen und zu einem Fernsehpressesgespräch eingeladen werden, dann gilt auch hier erstmal festzustellen:

- ✍ Name des Senders und des zuständigen Redakteurs,
- ✍ Name des Reporters/ Moderators,
- ✍ Termin,
- ✍ Thema,
- ✍ Einstiegsfrage und Richtung des Gesprächsverlaufes,
- ✍ geplante Dauer,
- ✍ Drehort,
- ✍ Festlegung des Sendeplatzes (Titel, Tag, Zeit).

Im Rahmen Ihrer inhaltlichen Vorbereitung müssen Sie darüber hinaus wissen:

- ✍ Wie heißt die Sendung?
- ✍ Wie lange dauert sie?
- ✍ Wie lange dauert mein geplanter Redebeitrag?
- ✍ Wer wird außer mir in dieser Sendung auftreten?
- ✍ In welchem inhaltlichen Zusammenhang stehen die einzelnen Beiträge?

Ihre inhaltliche Vorbereitung sollte genauso ablaufen, wie beim persönlichen Pressegespräch:

- ✍ zeitliche Pufferzonen einrichten,
- ✍ sich in die Rolle der Reporter versetzen und versuchen, die gewollte Richtung des Gesprächs zu erspüren,
- ✍ Notieren von Argumenten und Fakten.

Planen Sie auch die Wirkung Ihrer äußeren Erscheinungsform - Sie wissen, wie wichtig das gerade beim visuellen Medium TV ist! Wählen Sie bewußt - je nach Thema und Drehort - Ihre Garderobe aus. Denken Sie daran: lieber ausgeruht und elegant als abgehetzt und blaß wirken!

Vorsicht: Schauen Sie sich den Drehort gut an - besonders, wenn es sich um Außenaufnahmen handelt. Sollte er eine entgegengesetzte Wirkung zum Inhalt Ihrer Ausführungen haben, so lehnen Sie ihn ab!

4.5 Tips und Tricks zur Argumentationstechnik in Interviews und Diskussionsrunden

Ob Pressekonferenz, Podiumsdiskussion, Bürgergespräch oder Teambesprechung: eine gute Argumentation verhilft zum Erfolg!¹ Wer gut argumentiert, kann andere überzeugen und für sich gewinnen.

Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit:

- ✍ Argumente treffsicher vorzubringen und
- ✍ Gegenargumente zu entkräften.

Im folgenden werden die am häufigsten anzutreffenden Argumentationstechniken sowie mögliche Gegenstrategien dargestellt.

✍ Die einerseits/andererseits-Technik

In Streitgesprächen ist oftmals festzustellen, daß der Gegner in seiner Argumentation nur die Pro- oder nur die Contra-Argumente zur Sachlage vorbringt. In diesem Falle heißt die Strategie: den Ausführungen

¹ Vgl. Harpe, Maria von: Rhetorik, Münster/Westf. 1992, S. 209 ff.

rungen erst ruhig zustimmen - und dann die lückenhafte Argumentation durch Anfügen der fehlenden Argumente aufdecken!

Die erweiterte einerseits/andererseits-Technik

Die Gegenseite hat Ihre Argumentation abgeschlossen. Im ersten Schritt der eigenen Argumentation wird die gegnerische Meinung mit zusätzlichen neuen Belegen gestützt. Die darauffolgende Widerlegung dieses Standpunktes durch die bis dahin fehlenden Argumente ist um so vernichtender! Der psychologische Effekt ist, daß dem Publikum vor Augen geführt wird, daß der gegnerische Standpunkt präziser durchdacht worden ist, als es der Gegner selbst geleistet hat.

Die Autoritätstechnik

Statt eigener Argumente werden hier die Aussagen großer Persönlichkeiten, Institutionen, Medien etc. angeführt, die von der Mehrheit der Zuhörenden als Autorität angesehen werden. Zitate, Fakten und Zahlen werden hier zitiert - dies setzt gute Recherchen voraus.

Die Waggon-Technik

Hier werden Ansichten einer anerkannten Mehrheit als - wirkliche oder erfundene - Leitansichten dargestellt. Der Gegner wird in eine Außenposition gedrängt, die sonst von niemandem geteilt wird. Der Gegner wird hier aufgefordert, auf den Waggon/ den Zug aufzuspringen und sich der Mehrheit anzuschließen. Gängige Formulierungen sind dabei: „Jeder vernünftige Mensch...“ / „...alle Welt...“ / „...die Arbeitnehmer...“ / „...die Jugend...“ etc.

Wichtig: diese Technik gilt verständlicherweise in hohem Maße als unseriös! Wird sie gegen Sie verwandt, dann weisen Sie auf die unfaire Manipulation des Publikums hin!

Die persönliche Angriffstechnik

Hier wird nicht Ihre Botschaft angegriffen, sondern Sie als Botschafter. Dies verdeutlicht, daß der Gegner keine sachlichen Argumente

hat. Bleiben Sie ruhig und weisen Sie auf diesen Zusammenhang offen hin!

Die Übertreibungs- und Projektionstechnik

Hier werden Einzelfälle als Regelfälle hingestellt. Das Summieren, Verallgemeinern und Übertreiben von Fakten ist die Grundstruktur dieser Technik.

Ähnlich aufgebaut ist die Projektionstechnik, die mit Analogieschlüssen arbeitet. Verhaltensweisen oder Ereignisse werden von einer Situation auf eine andere übertragen. Wird diese Technik gegen Sie angewendet, dann weisen Sie auf die Unverhältnismäßigkeit der Vergleiche hin.

Die Gefühlsappell-Technik

Hier wird die Diskussion von Themen nicht durch sachliche Argumente ausgetragen, sondern sie wird auf die Ebene der Emotionen und der (Vor-)Urteile verlagert. Es wird an die Gefühle appelliert und auf eine Entscheidung gedrängt. Diese Technik setzt voraus, daß der Redende die Wertvorstellungen der Zuhörenden kennt und sich mit ihnen solidarisch erklärt.

Wichtig: Die Anwendung dieser Technik setzt eine ethische Grundhaltung beim Redenden voraus: Emotionalisierung ist durchaus erlaubt, jedoch nicht Verführung!

Die Wiederholungstechnik

Das Wiederholen der eigenen Hauptthesen bzw. Hauptargumente erzeugt Eindringlichkeit beim Publikum. Durch Variationen der Wiederholungen wird einem Langweil-Effekt vorgebeugt.

Diese Technik bietet sich an, wenn keine neuen und zusätzlichen Argumente mehr hervorzuzaubern sind. Mittels geschickter Wiederholung kann das Überzeugungsziel dennoch erreicht werden.

4.6 Zusammenfassung: Hinweise für die Praxis

- ✎ Auf unangenehme Fragen mit Gegenfragen antworten.
- ✎ Wenn die Beweisführung des Gegners unbefriedigend ist, die eigenen guten Argumente wiederholen.
- ✎ Bei Unterbrechungen den Anspruch durchsetzen, auch ausreden zu dürfen.
- ✎ Mögliche Gegenargumente vorwegnehmen und in die eigene Beweisführung einbauen.
- ✎ Den Überzeugungswert von Beispielen nutzen. Vom Gegenüber den Nachweis konkreter Anwendungsmöglichkeiten für die gebotene Theorie oder Sichtweise einfordern.
- ✎ Wenn der Gegner Vergleiche anstellt, auf die Unstimmigkeit in diesen aufmerksam machen.
- ✎ Verallgemeinerungen und falsche Aussagen bzw. Alternativen aufdecken und entlarven.
- ✎ Bei Gefühlsappellen der gegnerischen Seite sofort Sachlichkeit einfordern.
- ✎ Bei ausweichenden Antworten die Rückkehr zum Thema einfordern.

VIII Schlußwort

*Ich wünsche den Menschen die Gabe, sich
mit den Augen der anderen zu sehen.*

(Robert Burns, 1759-1796, schottischer Dichter)

Falls Sie noch nie ein Management-Training besucht haben, so hat das vorliegende Buch Sie hoffentlich „auf den Geschmack“ gebracht! Sollten Sie schon Trainings besucht haben, dann dient es sicherlich der Auffrischung.

Eines muß jedoch deutlich klargestellt werden: eine Optimierung Ihrer Management-Fähigkeiten können Sie durch das ausschließliche Studium von Büchern kaum erreichen; dies gelingt wesentlich besser über die Teilnahme an Management-Trainings.

Diese Trainings werden von allen politischen Stiftungen, den meisten Volkshochschulen und vielen privaten Unternehmen angeboten. Es gilt nicht immer, daß ein teures Training auch das bessere ist!

Die Autorin wünscht Ihnen viel Neugierde, Spaß und letztlich Erfolg beim Erkennen Ihrer persönlichen Management-Fähigkeiten!

IX Literaturhinweise und Anmerkung

*Streng Dich an. Versuche, soviel Ausbildung
wie möglich zu bekommen, und dann, um
Himmels willen, TU etwas!*

*(Lee Iacocca, 1924, amerikanischer Auto-
bilmanager)*

1. Quellen:

Altmann, Hans Christian
Motivation der Mitarbeiter
Frankfurt a. M., 1990

Grümm, Gutachten der
Atomenergiekommission,
Wien, Siemens-Zeitschrift 6/81

Bayerische Verwaltungsschule
(Hrsg.)
Fortbildung & Praxis Band 5
Modernes Verwaltungsmana-
gement
Stuttgart 1996

Harpe, Maria von
Rhetorik
Münster/ Westf., 1992

Harris, Thomas A.
Ich bin o.k. Du bist o.k.
Hamburg, 1975

Endres, Alfred
Strategien kommunaler Öff-
fentlichkeitsarbeit
Stuttgart 1990

Jung, Hans
Handbuch der kommunalen
Redepraxis
Köln, 1985

Gisevius, Wolfgang
Der neue Bürgermeister:
Vermittler zwischen Bürgern
und Verwaltung
Bonn 1999

Kellner, Hedwig
Reden, Zeigen, Überzeugen
München 1998

Kellner, Hedwig
Konferenzen, Sitzungen
Workshops effizient gestalten
München 1995

Post, Udo
Rhetorik in Kommunalpolitik
und Kommunalverwaltung
Köln, 1988

Rentrop, Norman (Hg.)
Der Reden-Berater, Bd. 1+2,
Bd. Politik
Bonn, 1989

Rieck, Heinz
Bessere Konferenztechnik,
in: Management Wissen-
Methoden
Würzburg, 1982

Rota, Franco P.
PR- und Medienarbeit in Un-
ternehmen
München, 1994

Schmidt, Rainer
Richtig miteinander reden
München/ Landsberg a. Lech,
1989

Sprenger, Reinhard K.
Das Prinzip Selbstverantwor-
tung
Frankfurt am Main, 1995

Thomas, Jürgen
Rhetorik für Manager
München 1997

Wunderer, Rolf; Grunwald,
Wolfgang
Führungslehre, Bd. 1+2
Berlin, 1980

2. Weiterführende Literatur für Interessierte:

Berne, Eric
Spiele der Erwachsenen
Reinbek b. Hamburg, 1967

Brown, Steven W.
13 Todsünden des Managers
München, 1991

Kühn, Heinz
Die Kunst der politischen Rede
Düsseldorf, 1985

Lay, Rupert
Dialektik für Manager
Frankfurt a. M., 1990

Lay, Rupert
Weisheit für Unweise
Düsseldorf, 1998

Lemmermann, Heinz
Schule der Debatte
München, 1991

Ortmann, Günther
Unternehmensziele als Ideolo-
gie
Köln, 1976

Schmalt, Heinz-Dieter
Motivationspsychologie
Stuttgart, 1986

X Zur Autorin



Menschen, an denen nichts auszusetzen ist, haben nur einen, allerdings entscheidenden Fehler: sie sind uninteressant.

(Zsa Zsa Gabor, 1919 oder 1920, amerikanische Filmschauspielerin ungarischer Herkunft)

Carla Reckert, geboren 1958 in Hilden (Rheinland), studierte in Bonn Pädagogik, Psychologie und Soziologie mit dem Abschluß Diplom-Pädagogin. Studienschwerpunkte waren dabei Erwachsenenbildung und Führungspsychologie. Mehrjährige praktische Zusatzausbildungen in Gesprächsführung, Argumentationstechnik und Teammanagement ergänzten das Studium.

Seit 1986 führt sie Management-Trainings mit dem Schwerpunkt Kommunikationsverhalten und Mitarbeiterführung für Verbände und Unternehmen durch.

Seit 1987 arbeitet sie hauptamtlich für die Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) im Bereich der politischen Bildung.

Seit 1992 führt Carla Reckert für die Arbeitsgruppe Kommunalpolitik der FES Management-Trainings für Politiker im In- und Ausland durch.

Sie gab unter anderem die Broschüren „Innere (Un-)sicherheit in den neuen Bundesländern“ und „Gefährdet-Geködert-Verführt. Jugendlicher Rechtsradikalismus in den neuen Bundesländern“ heraus.

Sie ist regelmäßige Autorin zu Managementthemen in Fachzeitschriften.

Das vorliegende Buch wurde ganz oder in Auszügen in die folgenden Sprachen übersetzt: Englisch, Griechisch, Portugiesisch und Khmer.

Über die Arbeitsgruppe Kommunalpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung

Die Arbeitsgruppe Kommunalpolitik wurde 1991 gegründet. Ihr Auftrag ist die praxisbezogene Förderung und aktive Unterstützung (ehrenamtlicher) Kommunalpolitiker - zur Zeit vornehmlich in Ostdeutschland.

Zur Umsetzung dieses Auftrags bietet die Arbeitsgruppe folgende Aktivitäten an: Gesprächskreise, Fachkonferenzen, Management-Trainings, Kommunale Beratungen, Bereitstellung von schriftlichem Informationsmaterial.

Alle Veranstaltungen werden in den jeweiligen Bundesländern durchgeführt.

