

«Perfektion ist gar nicht erwünscht»

Besuch in einem Kommunikationskurs für Führungskräfte

Beruflicher Erfolg hängt mit dem Auftritt und der Wirkung einer Person zusammen. Kommunikations- und Rhetorikseminare sind deshalb gefragt unter Führungskräften. Harry Holzheu, einst selber Verkäufer und Salesmanager, bietet solche Kurse seit Jahrzehnten an und ist damit sehr erfolgreich. Eine Reportage aus einem seiner Seminare.

fsi. «Ich habe schon mehrere Rhetorikkurse besucht. Aber die Lehrer haben mich nie überzeugt, denn sie selber leben nicht das vor, was sie predigen», sagt Monic Mehmman, Stationsleiterin in einer Klinik im Aargau. Auch Dominik Irniger, Fonds-Analyst bei einer grossen Bank, hat Erfahrung mit derartigen Veranstaltungen und war ebenfalls nie so recht zufrieden mit dem Gebotenen. Mehmman und Irniger sowie vier weitere Führungskräfte sitzen in einem Konferenzraum eines Zürcher Hotels. Sie sind Teilnehmer eines zweitägigen Seminars des Kommunikationstrainers Harry Holzheu zum Thema Motivation und Kommunikation in Führung und Verkauf.

Lob und Bestätigung

«Verkaufen mit Herz, Kopf und Gefühl», «Glaubwürdigkeit ist eine Frage der inneren Überzeugung» und «Lernen Sie Ihre Gefühle spontan einzusetzen» steht auf einem Faltprospekt, mit dem Holzheu für seine Gruppenseminare wirbt. Er selber setzt seine Merksätze mit viel Erfolg um. Den «Mutmacher aus der Schweiz» nennen sie den sieb-

zigjährigen Autodidakten in Deutschland, wo er in der Unternehmenswelt fast schon Star-Status hat. In seinem Heimatland, das sich mit schillernden Persönlichkeiten etwas schwerer tut, stösst er da und dort auf Skepsis, aber er hat auch hierzulande eine treue Anhängerengemeinde.

Dass Holzheus Erfolg nicht von ungefähr kommt, zeigt sich schnell. Er predigt nicht nur Emotionalität, er ist von ihr geradezu durchdrungen. Der gemütliche ältere Herr mit grossen Händen und vertrauenerweckender, sonorer Stimme empfängt seine Kunden als Gäste und Freunde. Er schafft mühelos eine locker-entspannte Atmosphäre, nimmt abwechselnd mit jedem Augenkontakt auf und quittiert jede Frage mit einer zustimmenden Bemerkung oder einem Lob. Er tigert um die Tische, berührt seine Gesprächspartner hie und da wie zufällig an Arm oder Schulter und bezieht auch den Reporter und den Fotografen ganz selbstverständlich ein und macht sie so gleichsam zu «embedded journalists». – Während die Gruppe noch nett am Plaudern ist, realisiert man plötzlich, dass das Seminar eigentlich längst begonnen hat. Er sei gegen einen formel-



Gekonntes Reden ist gar nicht so schwer. (Bild Karin Hofer)

len Kursbeginn, wird Holzheu kurz darauf sagen. «Denn das ist schlecht und ungemütlich.» Er wolle nun die Überzeugungsrede üben. Drei Minuten hat jede und jeder, um ohne Notizen und Vorbereitungszeit einen improvisierten Vortrag zu halten. Doch zunächst wird etwas Mut gemacht: «Natürlich sind Sie jetzt alle etwas nervös. Aber es ist wichtiger, wie Sie wirken, als was Sie sagen», sagt der Trainer und erzählt, dass er seine Motivationsreden vor grossem Publikum ohne Manuskript zu halten pflege und sich ganz auf die jeweilige Zuhörerschaft einstelle. Rhetorische Perfektion sei gar nicht erwünscht; im Gegenteil, sie schaffe Distanz und könne abstossend und arrogant wirken. Kleine rhetorische Fehlleistungen dagegen erzeugten Sympathie. «Wenn man eine gute Rede halten will, rede man so, wie man mit seinem besten Freund reden würde. Nur lauter.» Entscheidend sei aber, dass man mit seinem Thema vertraut sei und wisse, was man zu sagen habe. «Und man soll mit Beispielen arbeiten, sie sind die beste Argumentationshilfe.»

Grenzen nicht überschreiten

Den Anfang soll Daniel Fässler machen. Der Verkaufsleiter einer Messebaufirma in Wetzikon spricht über Erfolg und darüber, was ihn in seinem Beruf erfolgreich gemacht hat. Da redet einer, der offensichtlich schon den einen oder anderen Rhetorikkurs besucht hat. Er unterstreicht seine Sätze mit Handbewegungen, stellt immer wieder Fragen an sein Publikum und streut das eine oder andere Zitat ein. Lebendig sei der Vortrag gewesen, finden die anderen anschliessend; man sei geradezu zum Zuhören gezwungen geworden. «Für mich war's extrem hart», bringt Monic Mehmman, die einzige Frau in der Runde, ihren Eindruck auf den Punkt. Eindringlich habe Fässler gesprochen, fasst Holzheu zusammen. «Ein sicherer Auftritt, doch die grösste Stärke kann auch zur grössten Schwäche werden», schiebt er dem Lob die Kritik nach. «Man muss bis ans Limit gehen wie bei einem Autorennen, doch darf man dieses keinesfalls überschreiten», doziert der frühere Hobby-Rennfahrer. «Das heisst, dass man bei einem Kunden nur so weit gehen darf, bis er zuckt.» Der Coach rät Fässler zu mehr Pausen. Die in die Rede eingebauten Fragen dürften nie direkt gestellt werden, sondern müssten stets rhetorischer Natur bleiben.

Im Laufe des Tages folgen die anderen Seminarteilnehmer. Bei den einen kritisiert Holzheu sehr sanft, bei den anderen etwas direkter, aber wirklich negative oder gar entmutigende Rückmeldungen gibt es keine. Er doziert über die Bedeutung des Augenkontakts. «Ihre Blicke dürfen nicht wie Schmetterlinge über das Publikum flattern. Überzeugen können Sie nicht alle gleichzeitig, sondern nur jeden einzeln. Der Augenkontakt macht den Unterschied aus zwischen Information und Kommunikation.» Er weist darauf hin, dass man eine Rede nicht überladen dürfe und dass man lächeln solle. Man solle den Zuhörern zeigen, dass man sich für sie interessiere und bloss mit Stichwörtern arbeite. «Eine abgelesene Rede ist eine Lese, kei-

ne Rede. Es ist oft wichtiger, wie Sie etwas sagen, als was Sie sagen.» Und man dürfe sich keinesfalls hinter Bildern und Tabellen von Flip-Charts, Power-Point-Präsentationen oder anderen Hilfsmitteln verstecken.

Eine zentrale Bedeutung misst Holzheu der Ehrlichkeit eines Redners bei. Auf Monic Mehmman's Frage, wie man als Angestellte etwas vertreten solle, von dem man selber nicht überzeugt sei, antwortet er: «Im Extremfall müssen Sie ablehnen, denn in einem solchen Fall ist der Misserfolg programmiert. Das ist schlecht für Sie, und das ist schlecht für die Firma.» Denn wer selber nicht hinter dem stehe, was er vortrage, werde von seinen Zuhörern schnell durchschaut. Es habe ohnehin keinen Sinn, sich verstellen zu wollen; man müsse sich selber akzeptieren.

Kein bescheidener Preis

Glaubwürdig und ehrlich sein, sich selber bleiben, offen auf die Zuhörer zugehen und sie ernst nehmen, Augenkontakt mit dem Publikum suchen – das sind recht triviale Ratschläge. Das weiss auch Harry Holzheu. «Was ich erzähle, ist nichts Neues.» Doch er versteht es, diese Banalitäten eindringlich zu formulieren und sie seiner Zuhörerschaft in Erinnerung zu bringen. Stolze 2250 Franken kostet das zweitägige Seminar, Mittagessen und Getränke inbegriffen, und eine Ausgabe des Buches «Natürliche Rhetorik» gibt's auch dazu. Das ist alles andere als ein bescheidener Preis, gesteht Holzheu ein. «Aber was nichts kostet, ist nichts wert.»

Und was haben die Kursteilnehmer für ihr Geld erhalten? Auch mehrere Wochen nach dem Seminar, als der überwältigende Eindruck, den das Emotionskraftwerk Holzheu hinterlässt, etwas verflogen ist, äussern sich alle zufrieden. Richard L. Rogers beispielsweise, Junior Consultant bei einem Zürcher Unternehmen für Öffentlichkeitsarbeit und selber ein Kommunikationsprofi, zeigt sich von Holzheus Kernsatz «Immer sich selber bleiben» am meisten angetan. Auch Edy Schmidig, Direktor einer Maschinenfabrik in Jona, sieht sich darin bestätigt, dass man nie etwas vorspielen sollte. Er lobt Holzheus einfühlsamen Umgang mit den Seminarteilnehmern. Doch es sei mehr als bloss ein Wohlfühlseminar gewesen. «Ich habe schon für Dümmeres Geld ausgegeben.»

Einzig Daniel Fässler bringt leise Kritik an. Er habe in den Rückmeldungen an die Teilnehmer den Biss vermisst. Doch auch er habe profitiert. So leide er weniger unter Lampenfieber, und vor allem habe er es sich angewöhnt, den Leuten bei Präsentationen in die Augen zu schauen, bis sie reagierten. Jean-Luc Delay, Geschäftsführer einer Pharma-Vertriebsfirma in Lachen, ist dermassen beeindruckt, dass er Holzheu bereits für zwei Kurse für das Kader seines Unternehmens gebucht hat. Und auch Monic Mehmman ist zufrieden. Ihre wichtigste Erkenntnis sei, dass man langsam sprechen und Pausen machen müsse. «Und natürlich, dass man einfach sich selber bleiben muss. Es redet dann schon von selber.»