

Geheimer Verführer Stimme:

7 Tipps wie Sie durch Ihre Stimme beeindruckend führen

Junfermann Kongress

Paderborn, 10. – 12. Februar 2012

Inhalt

Management Summary	3
7 Tipps wie Sie durch Ihre Stimme beeindruckend führen	4
1. Stimme prägt Image	5
2. Schenken Sie Ihrer Stimme die verdiente Aufmerksamkeit.....	5
3. Nutzen Sie die Alpha-Faktoren Ihrer Stimme?	6
4. Machen Sie Ihren Standpunkt hörbar!.....	7
5. Wie klingt Ihre Stimme: beziehungsorientiert oder funktional?	7
6. Was signalisiert Ihre Stimme: kooperatives Delegieren oder hierarchisches Reglementieren?	8
7. So vermeiden Sie stimmliche Eskalationen.....	9
Ausblick: Machen Sie sich die erfolgskritischen Momente Ihrer eigenen Stimme bewusst!	10

Management Summary

Der Ton macht die Musik. Oder wie es George Bernard Shaw treffend formulierte: „*Im richtigen Ton kann man alles sagen, im falschen nichts. Das einzig Heikle daran ist, den richtigen zu finden!*“ – Es gibt wohl kaum eine Führungskraft, die nicht schon einmal die Tragweite solcher Sätze schmerzhaft hätte erfahren müssen.

Ob in kniffligen Gesprächen mit Mitarbeitern, ob bei Verhandlungen mit Lieferanten – die Stimme wirkt. Sie lässt einerseits Konflikte eskalieren und auf der anderen Seite großes Vertrauen entstehen. Sie lähmt bei langweiligen Präsentationen und bringt Zuhörer mit dem hundertsten „Ähm...“ innerlich zum Kochen. Piepsende Stimmen werden selten ganz ernst genommen, wer in seinen Bart brummt, hat wohl etwas zu verbergen. Oder denken Sie nur an diese typischen Telefonmarketingstimmen, denen man schon nach dem ersten Satz sagen möchte: Danke, ich kaufe nicht!

Was konkret sind die Anforderungen an die Stimmen moderner Führungskräfte? Charisma? Strahlkraft? Dass man auch bei einer Präsentation länger zuhören kann? Menschliche Wärme? Der Klang nach Klarheit und Entscheidungskraft?

Was sagen die Führungskräfte selbst? Im Auftrag von stimme.at, dem Europäischen Netzwerk der Stimmexperten, befragte die Karmasin Motivforschung 2006 österreichische und deutsche Meinungsbildner.

Besonders wichtig wird demnach die Stimme:

- bei Überzeugungsversuchen und beim Ausüben von Autorität (89%) sowie
- beim Durchsetzen in Teams (82%)

Die Studie ergab auch, dass

- 79% der Befragten einen direkten Zusammenhang zwischen dem Stimmklang der Mitarbeiter und dem Unternehmensimage bestätigen
- dass nur 43% (!) der Führungskräfte in D und AT als „sehr sicher“ im Ausdruck eingeschätzt werden, und
- dass nur 7% der deutschen Führungskräfte mit ihrer eigenen Stimme und Sprechweise „sehr zufrieden“ sind.

Fazit: Die Stimme sorgt machtvoll, aber unbewusst für Faszination, Sympathie und Durchsetzungsvermögen, wenn sie denn bewusst eingesetzt wird. Das Thema Stimme hat somit ein hohes ungenutztes wirtschaftliches Potential.

7 Tipps wie Sie durch Ihre Stimme beeindruckend führen

Die Stimme ist ein Schlüsselreiz in der Kommunikation. Sie bestimmt machtvoll, aber unbewusst, wie Sie von Ihrem Gegenüber wahrgenommen werden. Sie lässt hören, ob Sie meinen, was Sie sagen. Ihre Stimme verrät in Sekundenbruchteilen, wie viel Führungskraft in Ihnen steckt und wie Sie gewohnt sind, mit Menschen umzugehen.

Aber ist die Stimme nicht durch Körperbau und Gene festgelegt? Hat nicht jeder Mensch sein „Organ“? Ja und nein. Neben den organischen Grundlagen (Mann/Frau, alt/jung etc.), beeinflussen Persönlichkeitsmerkmale (extrovertiert etc.) die Stimme ebenso wie die momentanen Umstände beim Sprechen (dazu gehören: Gefühle, Einstellungen, Körperhaltungen, auch Kleidung etc.).

Lässt sich die Stimme überhaupt gesondert beachten? Gehören Worte und Stimme nicht untrennbar zusammen? Dann wäre es doch einfacher, auf die Wahl seiner Worte zu achten.

Tückischerweise wirkt Ihre Stimme im Gehirn Ihrer Gesprächspartner schneller als Ihre Worte. Ihr Klang und Ihre Sprechmelodie stellen schon entscheidende emotionale Weichen, wenn der Sprachinhalt Ihres Satzes noch gar nicht verstanden ist. Lange 0,2 Sekunden benötigt das Sprachzentrum, um ein Wort im „Sprachspeicher“ abzufragen und zu verstehen. Das Gehirn der Zuhörer nutzt flink die Zwischenzeit. Und entscheidet immer wieder ganz autonom,

- ob Ihre Stimme Vertrauen signalisiert oder ob besser Vorsicht am Platz ist
- ob Ihr Gegenüber sich von Ihnen als Mensch wahrgenommen fühlt oder nur in seiner Funktion (als Umsatzbringer, Ausführender etc.)
- ob Ihr Satz als sachliche Anweisung zu befolgen ist oder als rüder Befehl
- ob Ihre Botschaft ernst zu nehmen ist oder ob „nur so daher gesagt“ ist.

Als Wirtschaftsstimmcoach empfehle ich Ihnen: Nutzen Sie jene 38%¹ Ihrer persönlichen Wirkung als Führungskraft, die von Ihrer Stimme be„stimmt“ werden.

Müssen Sie als Führungskraft Ihre Stimme zeitintensiv trainieren? Nein. Wenn Sie nicht in Radio und TV – oder gar auf der Bühne – auftreten wollen, genügt es, wenige wichtige Tipps regelmäßig zu beachten.

¹ Albert Mehrabian, 1971

1. Stimme prägt Image

Wenn Sie das Logo oder die Website eines Unternehmens zum ersten Mal sehen: Schätzen auch Sie mit einem Blick die Leistungsfähigkeit und den Status ein? Entscheiden auch Sie zwischen zwei Anbietern oft zuerst nach der Anmutung und dann erst nach den nüchternen Fakten?

Die Stimme ist die akustische Markenbotschafterin Ihres Unternehmens. Ist es Ihnen auch schon mal passiert, dass Sie einen Anrufbeantworter oder eine Telefonschleife erwischt haben, die einfach nur nervig war? Welches Image entsteht daraus über das Unternehmen? Mit welchem Gefühl rufen Sie das nächste Mal diese Nummer an?

Egal, ob Anrufbeantworter, Warteschleife oder persönliche Telefonannahme: rasch und unpersönlich aufgesagte „Sprüche“ bereiten vielen Menschen spontan ein ungutes Gefühl. Die ersten Sekunden des Kontakts entscheiden meist bereits über den weiteren Verlauf. Ob man da noch eine persönliche und kundenorientierte Beratung erwarten kann ...?

Praxistipp:

So wie die Stimme eines Menschen auf seine Persönlichkeit schließen lässt, so prägen die Mitarbeiterstimmen das Image Ihres Unternehmens! Überprüfen Sie daher immer wieder unvoreingenommen, welches Image die Stimmen Ihres Betriebs vermitteln:

Meldeformeln am Telefon (z.B. Empfang, Rezeption): Hat Ihr Kunde in den entscheidenden ersten Sekunden des Kontakts das Gefühl, authentisch persönlich angesprochen zu sein?

Telefon-Warteschleifen: Wird die spezielle Atmosphäre Ihres Betriebs in den Stimmen erlebbar?

Internetvideos: Werden die Betrachter sympathisch und unaufdringlich von Schauplatz zu Schauplatz geführt?

Anrufbeantworter-Ansagen: Klingt das unpersönlich und aufgesagt – oder lädt es zum Sprechen (und vielleicht sogar Buchen) ein?

Teammeetings und Besprechungen: Vermitteln Führungskräfte die Leitbilder des Unternehmens auch durch die Art, wie sie sprechen?

Präsentationen und Vorträge: Repräsentieren Sie und Ihre Führungskräfte das Unternehmen durch spannend und motivierend vorgetragene Informationen?

2. Schenken Sie Ihrer Stimme die verdiente Aufmerksamkeit

In der Führungsrolle wird nur erfolgreich sein, wer authentisch kommuniziert. Sobald Sie Ihre Stimme künstlich verstellen oder bewusst modulieren, verliert Ihr Gegenüber rasch den Respekt. Und doch möchten Sie Einfluss nehmen. Was könnten erste Schritte sein?

Rasche Erweiterung des stimmlichen Potentials verspricht die erhöhte Aufmerksamkeit der eigenen Stimme gegenüber. Schulen Sie Ihre Stimm-Gewahrsamkeit (Voice Awareness®) und beobachten Sie:

- Wie klingt meine Stimme wann?
- Wann klingt meine Stimme wie?
- Was beeinflusst meine Stimme?
- Wie reagiert meine Stimme auf Anspannung oder Druck von außen?
- Wie verändert sich meine Stimme bei Ärger oder Freude?

Wozu das alles? Lassen Sie es mich anhand einer Metapher erklären. Wenn Sie beim Autofahren Ihre Geschwindigkeit erhöhen möchten, ist es gut, wenn Sie gelernt haben, den Tacho zu lesen und mit dem Fuß das Gaspedal entsprechend sensibel zu bedienen. Steuern braucht beides: den Impuls und die Rückmeldung aus dem System. Wenn Sie also Ihre Stimme bewusst einsetzen wollen, hilft es, die Kriterien zu kennen und die Schattierungen der eigenen Stimme fein wahrzunehmen.

3. Nutzen Sie die Alpha-Faktoren Ihrer Stimme?

Wie erkennen die anderen, dass Sie gerade dabei sind, die Führung zu übernehmen? Sie nutzen Alpha-Faktoren, also unbewusste Signale der Körpersprache, bestimmte Sprachmuster - und die Macht Ihrer Stimme. Das dahinterliegende Handlungsprinzip kennen Sie wahrscheinlich aus dem Marketing: Pull ist stärker als push!

Drei Alpha-Signale hat Ihre Stimme zu bieten:

1. Leittöne der Stimme („Sprecherformanten“)

Jener Klang Ihrer Stimme (ringing of the voice), der den Umstehenden eindeutig signalisiert: dort spielt die Musik. Spezielle Obertöne Ihrer Stimme helfen Ihnen dabei, sich wahrnehmbar zu machen, ohne laut zu werden. Das gelingt, da unser Gehör für genau jenes Klangspektrum besonders empfindlich ist. Richtig dosiert, erhalten Sie so auch in unruhiger Umgebung die gewünschte Aufmerksamkeit.

2. Der Kraftaspekt der Stimme

Das Rufzeichen in der Stimme, das Ihrer Aussage einen gewissen Nachdruck verschafft, sodass man hört: es ist gemeint, wie es gesagt wird. Das erleben Sie zum Beispiel, wenn jemand in einem Meeting sehr klar und bestimmt seine Meinung äußert, ohne laut zu werden. An diesem stimmlichen Führungssignal ist übrigens besonders gut erlebbar, wie stark die Körpersprache den Stimmklang beeinflusst.

3. Der Raumklang der Stimme

Echoorientiertes Sprechen. Es macht den Anwesenden deutlich, dass sie ernsthaft in ein Thema mit einbezogen sind. Statt einfach Fakten vorgelesen zu bekommen, hören Ihre Zuhörer nun aus Ihrer Stimme Ihre Neugier auf deren Gedanken heraus und spüren Ihr

Interesse am Feedback. Das macht Lust aufs Zuhören und verschafft Ihnen rasch positive Reaktionen.

4. Machen Sie Ihren Standpunkt hörbar!

Ihre Stimme ist der hörbare Teil Ihrer Körpersprache. Wie Sie stehen oder sitzen, so klingen Sie. Sich diese Wechselbeziehung zunutze zu machen, ist der erste und einfachste Schritt, wenn Sie Ihre stimmlichen Möglichkeiten erweitern wollen.

Wie kommen Sie rasch zu einem hörbaren Standpunkt und lebendiger Sprechweise?

- Wenn Sie im Stehen sprechen, etwa im Gespräch mit Gästen oder beim Präsentieren: Stehen Sie mit beiden Beinen dynamisch am Boden stehen, straffen Sie Ihren Nacken und lassen Sie Ihre Schultern los. Sie werden spüren, dass Sie dabei etwas größer werden, obwohl Ihre Knie nicht durchgestreckt sind. Ihre Stimme dankt Ihnen dabei die Beweglichkeit im Kreuz. Über die Muskeln der Lendenwirbelsäule aktivieren Sie nämlich Ihren Atemmuskel, das Zwerchfell. Ihre Stimme gewinnt an Kraft und Volumen.
- Bewegen Sie sich, bevor Sie ein Gespräch beginnen: Gehen Sie ein paar Schritte, dehnen und strecken Sie sich ausgiebig in alle Richtungen. Schneiden Sie ein paar Grimassen, um Ihre Gesichts- und Artikulationsmuskeln aufzulockern. Das verbessert Ihre Artikulation und die Deutlichkeit Ihrer Aussprache.
- Wenn Sie sitzen: Schaffen Sie Beweglichkeit im Kreuz (Lendenwirbelsäule), denn das erhöht ihr Stimmvolumen und die Brillanz des Stimmklangs. Dafür lehnen Sie sich am besten nicht an, sondern setzen Sie sich auf den vorderen Teil Ihres Stuhls mit aufrechter Haltung und mit beiden Füßen am Boden. So repräsentieren Sie hörbar Ihre Expertise und Ihre Sicherheit im Thema.
- Lassen Sie Ihrer Gestik freien Lauf: Wer seine Hände die ganze Zeit unbeweglich ineinandergefaltet lässt, klingt entsprechend bewegungsarm und monoton. Wenn Sie lebendig und angenehm moduliert sprechen und Ihre Zuhörer in Bewegung bringen wollen, lassen Sie beide Schultern los und schaffen Sie Raum für Ihre Gestik!

5. Wie klingt Ihre Stimme: beziehungsorientiert oder funktional?

„Guten Morgen!“ Jedes Gespräch beginnt mit dem ersten Wort. Die Frage ist nur, wie es beim anderen ankommt. Klingt es nach „Ist mir eh egal, das gehört halt dazu, darum sag ich es einfach“ oder fühlt der andere sich menschlich angesprochen, sodass er seinerseits bereit ist, etwas von sich zu geben? Der erste Eindruck überstrahlt das, was folgt. In der Psychologie wird dies als „Halo-Effekt“ bezeichnet.

Erst wenn Sie dem anderen mit der Stimme vermitteln, dass Sie an ihm/ihr als Mensch interessiert sind, schaffen Sie Beziehung. Und einen zwischenmenschlichen Kontakt geschaffen zu haben, ist immer die Grundlage für nachhaltige Geschäftsbeziehungen.

Eine besonders große Rolle spielt die Beziehungsaufnahme durch den Stimmklang:

1. am Telefon

Wenn Mitarbeiter das Telefon abheben und sich mit einer standardisierten Floskel melden, weil man es halt so gewohnt ist, klingt es ganz unpersönlich nach: es meldet sich eine Firma. Dann darf man sich nicht wundern, wenn die Anrufer auch ungeniert das mit der Firma tun, was sie so gewohnt sind, zum Beispiel, wenn es um den Preis geht.

2. bei Diskussionen

Jemand sagt etwas, mit dem Sie nicht einverstanden sind. Schnell entsteht eine unproduktive Schleife à la „Ja, aber ...“. Schon geht es nur mehr scheinbar um Lösungen, vielmehr werden Positionen verteidigt etc. Wie finden Sie aus diesem Teufelskreis schnell wieder heraus? Nutzen Sie die unbewusste Macht der Stimme – geben Sie ein, zwei Mal interessiert und hörbar akustisches Feedback mit „mmh!“, wiederholen dann zur Verständigung nickend ein zwei Kernaussagen Ihres Gesprächspartners, bevor Sie zu Ihrer Antwort oder Ihrem Argument zurückkehren. Was nur wenige Menschen wissen: Ein echtes und interessiertes „mmh!“ beim aktiven Zuhören klingt im „Eigenton“, jener magischen Klangwelt der menschlichen Stimme, die an kindliches Urvertrauen anknüpft und Sie als Führungskraft auszeichnet. Im Eigenton schaffen Sie Vertrauen, zeigen, dass Sie trotz unterschiedlicher Meinungen den anderen immer als Menschen akzeptieren – eine echte Führungskompetenz.

3. wenn Informationen weitergegeben werden

Erleben Sie mündliche Informationen auch häufig so unendlich sachlich, so blass und ohne persönliche Involviertheit? Wie jemand spricht, so wird er als Persönlichkeit wahrgenommen.

Machen Sie Sachinformationen zu einem persönlichen Erlebnis! Überlegen Sie kurz, was Sie im anderen ansprechen wollen. Welche Bedürfnisse erkennen Sie, die nach genau diesen Informationen verlangen? Was wird Ihr Zuhörer mit Ihrem Input anfangen? Welcher nächste Schritt ist nötig? Allein schon durch solche neugierige Überlegungen wird Ihre Stimme die richtigen Signale senden, wird wärmer und verbindlich klingen.

6. Was signalisiert Ihre Stimme: kooperatives Delegieren oder hierarchisches Reglementieren?

Aufgaben zu delegieren ist eine der vornehmsten Aufgaben von Führungskräften. Die Frage ist, wie beim anderen ankommt, was an ihn herangetragen wird: Wie ein Befehl? Wie eine Bitte? Oder kommt es so an, wie es gemeint ist, nämlich als klarer Auftrag,

etwas innerhalb eines geklärten Beziehungsrahmens zu tun. Signalisiert die Stimme, dass Rückfragen erlaubt sind oder heißt es „Friss oder stirb!“?

Autoritäres und unpersönliches Delegieren ist in vielen Unternehmen eine Hauptursache für schlechtes Betriebsklima und unproduktive Leerläufe. Neben gründlicher Reflexion des Führungsverhaltens kann eine gesunde Wahrnehmung der eigenen stimmlichen Wirkung einen Ausweg aus der Misere zeigen – und zumindest im eigenen Team zu einem besseren Klima und höherer Produktivität beitragen.

7. So vermeiden Sie stimmliche Eskalationen

„Schreien Sie mich nicht an!“ - Sobald in einem Gespräch, einer Diskussion oder Verhandlung Meinungen aneinander prallen, wird das sehr schnell in der Stimme hörbar. Aggression, aber auch Frust und Ärger lassen den Pegel der Stimme hinaufschnellen. Sie wird höher, oft schrill und gelangt dabei in den so genannten Alarmbereich. Ab diesem Zeitpunkt macht die Vernunft Pause. Denn wenn eine Stimme alarmiert (frz. „à l’armes“ = zu den Waffen!), schaltet das Gehirn auf rudimentäre Kampf- oder Abwehrprogramme und deaktiviert für einen Moment die kognitive Kontrolle. Was in freier Wildbahn sinnvoll ist, führt nicht nur in eigentümergeführten Unternehmen überraschend oft zur verbalen Eskalation.

Wie gehen Sie stimmbewusst mit Konflikten um?

1. Suchen Sie den Schulterchluss

Drehen Sie sich körpersprachlich aus der Konfrontation, so dass der Angriff nicht mehr direkt Sie als Person trifft. Eine kleine Wendung zur Seite genügt. Verstärken Sie diesen subtilen Führungsimpuls, indem Sie nachdenklich nickend aktiv zuhören. Mit Genugtuung werden Sie rasch hören, dass die Stimme Ihres „Angreifers“ auf Sie eingeht und wieder tiefer und beziehungsvoll weicher wird.

2. Wenn nichts mehr geht: Standpunkt formulieren

Sollten die Grenzen des Anstands für Sie überschritten sein oder Ihr Bemühen um Annäherung wirkungslos bleiben, bleibt als probates letztes Mittel das stimmliche Stopp-Signal: Sie wenden sich Ihrem Konfliktpartner zu, achten darauf, dass Sie sich körperlich gut in Ihrer Mitte spüren und artikulieren klar und bestimmt Ihren Standpunkt. Nutzen Sie die wirkungsvolle Formel: „Mir ist wichtig, ...“. Mit der Handfläche Ihrer führenden Hand grenzen Sie sich deutlich nach vorn ab, so, als würden Sie laut „Stopp!“ rufen.

Oft folgt auf eine solche Klarstellung eine längere Gesprächspause. Sie gibt beiden Parteien die Gelegenheit, aus den Notprogrammen herauszufinden, den Verstand wieder zu nutzen und über neue, stimmige Lösungen nachzudenken.

Ausblick: Machen Sie sich die erfolgskritischen Momente Ihrer eigenen Stimme bewusst!

Was könnte stärker motivieren, sich mit dem Thema Stimme näher auseinanderzusetzen, als die Aussicht auf konkret erlebbare Verbesserungen? Vielleicht haben Sie beim Lesen der sieben Tipps an der einen oder anderen Stelle geschmunzelt und Kollegen, Mitarbeiter oder gar sich selbst wiedererkannt? Sie wissen ja, es gibt nichts Gutes, außer man tut es. Wann immer ich Sie als Coach oder Trainer unterstützen kann, den „richtigen Ton zu finden“, sprechen Sie mich doch einfach darauf an.

Ihr Arno Fischbacher

<http://www.arno-fischbacher.com>