

# Unverkäufliche Leseprobe

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung von Text und Bildern, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.





Chris Anderson

# TED Talks

Die Kunst der öffentlichen Rede.  
Das offizielle Handbuch

Aus dem Englischen von  
Jürgen Neubauer

FISCHER Taschenbuch



3. Auflage: August 2017

Erschienen bei FISCHER Taschenbuch  
Frankfurt am Main, Februar 2017

Die amerikanische Originalausgabe erschien unter dem Titel  
»TED Talks. The Official TED Guide to Public Speaking«  
im Verlag Houghton Mifflin Harcourt, New York  
© 2016 by Chris Anderson

Für die deutschsprachige Ausgabe:  
© 2017 S. Fischer Verlag GmbH, Hedderichstr. 114,  
D-60596 Frankfurt am Main

Gesamtherstellung: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany  
ISBN 978-3-596-03484-0

# Inhalt

**Vorwort** Das neue Zeitalter des Feuers 9

## Grundlagen

- 1 Vortragskompetenz** Eine Fähigkeit, die Sie lernen können 19
- 2 Am Anfang steht die Idee** Jeder Vortrag ein Geschenk 28
- 3 Vorsicht Falle** Vier Vortragsstile, die Sie vermeiden sollten 39
- 4 Der rote Faden** Was sollen Ihre Zuhörer mitnehmen? 47

## Instrumente

- 5 Beziehung** Werden Sie persönlich 63
- 6 Erzählung** Die unwiderstehliche Macht der Geschichten 80
- 7 Erklärung** Wie Sie schwierige Konzepte vermitteln können 90
- 8 Überzeugung** Wie Sie mit Argumenten Meinungen ändern 104
- 9 Offenbarung** Wie Sie Ihrem Publikum den Atem rauben 116

## Vorbereitung

- 10 Bilder** Diese Folien schlagen ein 133
- 11 Manuskript** Ausformulieren oder frei sprechen? 149
- 12 Probeläufe** Wie bitte, ich soll üben? 166
- 13 Anfang und Schluss** Welchen Eindruck möchten Sie hinterlassen? 174

## Auftritt

- 14 Kleidung** Was sollen Sie anziehen? 197
- 15 Mentale Vorbereitung** Wie bekomme ich meine Nerven in den Griff? 201
- 16 Auf dem Podium** Pult, Teleprompter, Karteikarten oder (schluck) gar nichts? 207
- 17 Stimme und Präsenz** Erwecken Sie Ihre Worte zum Leben 216
- 18 Neue Formate** Freuden und Leiden der Ganz-Spektrums-Vorträge 227

## Reflexion

- 19 Die Wiederentdeckung des Vortrags** Die Vernetzung des Wissens 245
- 20 Warum das wichtig ist** Die Vernetzung der Menschheit 255
- 21 Jetzt sind Sie an der Reihe** Das Geheimnis der Philosophen 264

Dank 269

Anhang: In diesem Buch erwähnte Vorträge 271

Register 275

## Kapitel 1

# Vortragskompetenz

Eine Fähigkeit, die Sie lernen können

Na, aufgeregt?

Es kann einem schon Angst machen, auf ein Podium zu treten, während Hunderte Augenpaare auf Sie gerichtet sind. Ihnen graut davor, in einer Besprechung im Unternehmen aufzustehen und Ihr Projekt vorzustellen. Was, wenn Sie nervös werden und zu stottern anfangen? Wenn Sie vergessen, was Sie sagen wollten? Wie demütigend wäre das! Ihre ganze Karriere stünde auf dem Spiel! Vielleicht wird die Idee, an die Sie glauben, nie verwirklicht!

Gedanken wie diese können einem den Schlaf rauben.

Aber wissen Sie was? Diese Angst, vor anderen zu sprechen, hat fast jeder Mensch schon einmal erlebt. In Umfragen steht der Auftritt vor anderen ganz oben auf der Liste der Ängste, noch vor Schlangenphobien, Höhenangst und sogar noch vor dem Tod.

Wie kann das sein? Hinter dem Mikrophon versteckt sich keine Tarantel. Sie müssen keine Angst haben, vom Rand des Podiums aus in den Tod zu stürzen. Die Leute im Saal werden Sie nicht mit Mistgabeln angreifen. Woher also diese Angst?

Der Grund ist, dass so viel auf dem Spiel steht. Nicht nur dieser eine Moment, sondern Ihr ganzer Ruf. Wir legen großen Wert auf die Meinung, die andere von uns haben. Wir sind nun einmal Herdentiere. Wir sehnen uns nach der Anerkennung und Zuneigung der anderen. Unser Glück hängt in erstaunlichem Maße davon ab. Und wir haben das Gefühl, dass das, was auf dieser öffentlichen



Bühne passiert, darüber entscheidet, ob uns andere Menschen wertschätzen oder nicht.

Aber mit der richtigen Einstellung können Sie sich diese Sorge zunutze machen. Sie kann nämlich ein überzeugendes Motiv sein, Ihren Vortrag gründlich vorzubereiten.

Wie Monica Lewinsky, als sie auf einer TED-Konferenz sprach. Für sie hätte kaum mehr auf dem Spiel stehen können. Siebzehn Jahre zuvor hatte sie eine öffentliche Demütigung erlebt, wie sie schlimmer kaum hätte sein können, und daran wäre sie fast zerbrochen. Nun wollte sie wieder an die Öffentlichkeit gehen und ihre Seite der Geschichte erzählen.

Aber sie hatte keinerlei Erfahrung mit öffentlichen Auftritten und wusste, dass es einer Katastrophe gleichkäme, wenn sie versagen würde. Nach ihrem Vortrag gestand sie mir:

Nervosität ist noch ein gelinder Ausdruck für das, was ich empfunden habe. Eher – aufgewühlt. Von Sorgen zerfressen. Von der Angst durchbohrt. Wenn ich an diesem Morgen den Strom in meinen Nerven hätte anzapfen können, dann hätten wir damit das Energieproblem der Menschheit gelöst. Ich sollte nicht nur vor einem Publikum aus prominenten und intelligenten Menschen sprechen, sondern mein Auftritt sollte auch noch aufgezeichnet werden, und wahrscheinlich würde er auch auf einer gut besuchten Plattform veröffentlicht werden. Das Trauma, das ich aus Jahren des öffentlichen Spotts zurückbehalten hatte, regte sich wieder. Tief in mir spürte ich die Angst, dass ich auf dem Podium von TED nichts verloren hatte. Gegen all das musste ich ankämpfen.

Aber Lewinsky fand eine Möglichkeit, mit dieser Angst umzugehen. Dazu verwendete sie einige verblüffende Techniken, die ich Ihnen in Kapitel 15 vorstelle. An dieser Stelle will ich nur so viel verraten: Es funktionierte. Ihr Auftritt wurde mit stehenden Ovationen bejubelt und innerhalb weniger Tage mehr als eine Million Mal aufgerufen und begeistert kommentiert. Er veranlasste sogar Lewinskys langjährige Kritikerin, die feministische Autorin Erica Jong, zu einer öffentlichen Entschuldigung.

Auch Jacqueline Novogratz, die wunderbare Frau, mit der ich heute verheiratet bin, fürchtete sich vor öffentlichen Auftritten. In der Schule und in der Universität verfiel sie schon beim Gedanken an ein Mikrofon und ein Publikum in Schockstarre. Aber sie wusste, dass sie mit ihrer Arbeit in der Armutsbekämpfung nur dann Erfolg haben würde, wenn sie andere für ihre Ideen gewinnen konnte. Also zwang sie sich dazu. Heute hält sie pro Jahr Dutzende Vorträge, die oft mit stehenden Ovationen bedacht werden.

Wohin Sie auch sehen, überall begegnen Ihnen Geschichten von Menschen, die Angst vor dem öffentlichen Auftritt hatten und eine Möglichkeit fanden, sie zu meistern – angefangen von der Präsidentengattin Eleanor Roosevelt über den Starinvestor Warren Buffett bis zu Prinzessin Diana, die ungern Reden hielt, aber eine Möglichkeit fand, informell mit ihrer eigenen Stimme zu sprechen und damit die Welt zu verzaubern.

Mit einem gelungenen Vortrag können Sie Erstaunliches zu Wege bringen. Wie der Unternehmer Elon Musk, als er am 2. August 2008 zu den Mitarbeitern von SpaceX sprach.

Musk galt nicht als großer Redner. Doch was er an diesem Tag sagte, markierte die Wende für sein Unternehmen. SpaceX hatte bereits zwei gescheiterte Raketenstarts hinter sich. Es war der Tag des dritten Starts, und alle wussten, wenn es diesmal wieder schiefging, dann wäre das Unternehmen vermutlich am Ende. Die Rakete Falcon hob ab, doch kurz nach der Zündung der zweiten Stufe nahm die Katastrophe ein weiteres Mal ihren Lauf und die Rakete explodierte. Die rund 350 Mitarbeiter versammelten sich zu einer Krisensitzung, und die Personalleiterin Dolly Singh erinnert sich, wie dick die Luft war. Elon Musk trat vor die Belegschaft. Er sagte den Mitarbeitern, er habe immer gewusst, dass es schwer werden würde, aber trotz allem hätten sie an diesem Tag etwas geschafft, das nur wenige Länder erreicht hätten, von Unternehmen ganz zu schweigen. Der erste Abschnitt des Starts sei erfolgreich verlaufen und habe die Raumkapsel hinaus ins All befördert. Nun mussten sie wieder aufstehen und sich an die Arbeit machen. Singh erinnert sich an den Höhepunkt der Ansprache:

Dann sagte Elon, mit der ganzen Energie, die er nach einer durchgearbeiteten Nacht aufbringen konnte: »Ich für meinen Teil werde niemals aufgeben – niemals.« Ich glaube, damals wären ihm die meisten von uns mit ein bisschen Sonnencreme in die Hölle gefolgt. Es war die eindrucksvollste Demonstration von Führungskraft, die ich je erlebt habe. Augenblicklich schlug die Stimmung im Raum von Niedergeschlagenheit in Entschlossenheit um, und die Leute blickten nach vorn, nicht zurück.

So viel kann eine einzige Ansprache bewirken. Auch wenn Sie kein Unternehmen leiten, können Sie mit einem Vortrag Türen öffnen oder Ihrer beruflichen Laufbahn eine Wende geben.

TED-Redner haben uns herrliche Geschichten darüber erzählt, welchen Eindruck sie mit ihren Vorträgen hinterlassen haben. Einige haben Angebote für Bücher, Filme, gut bezahlte Vorträge und unerwartete Spenden erhalten. Aber am schönsten sind die Geschichten von Vorträgen, die Ideen verbreitet und Leben verändert haben. Amy Cuddy hielt einen Vortrag darüber, wie eine Veränderung der Körpersprache das Selbstbewusstsein positiv beeinflussen kann. Daraufhin erhielt sie mehr als 15 000 Zuschriften von Menschen aus aller Welt, die ihr mitteilten, wie sehr sie ihnen mit ihrer Botschaft geholfen hatte.

Nach seinem mitreißenden Vortrag setzte William Kamkwamba, ein junger Erfinder aus Malawi, der als Vierzehnjähriger in seinem Dorf eine Windmühle errichtet hatte, eine Kette von Ereignissen in Gang. Schließlich studierte er Ingenieurwesen am Dartmouth College.

### **Der Tag, an dem TED fast am Ende war**

Lassen Sie mich Ihnen eine Geschichte aus meinem Leben erzählen. Als ich Ende 2001 die Leitung von TED übernahm, stand ich noch ganz unter dem Eindruck des Beinahe-Bankrotts meines Unternehmens, das ich über fünfzehn Jahre hinweg aufgebaut hatte. Ich hatte Angst vor einer neuerlichen Pleite. Ich hatte die TED Com-

munity bearbeitet, um sie von meinem Konzept für TED zu überzeugen, und ich war in Sorge, dass das Projekt eines unrühmlichen Todes sterben würde. Damals war TED eine Konferenz, die einmal jährlich in Kalifornien stattfand. Organisiert wurde sie von einem charismatischen Architekten namens Richard Saul Wurman, dessen Persönlichkeit bis in den letzten Winkel der Konferenz hinein spürbar war. Die Veranstaltung hatte ein Stammpublikum von rund achthundert Besuchern, doch die meisten schienen sich damit abgefunden zu haben, dass TED den Abschied von Wurman nicht überleben würde. Im Februar 2002 fand die letzte Konferenz unter seiner Leitung statt, und ich hatte nur diese eine Chance, um den Besuchern klarzumachen, dass sie auch im kommenden Jahr stattfinden und einen Besuch lohnen würde. Ich hatte allerdings noch nie im Leben eine Konferenz organisiert, und obwohl ich seit Monaten die Marketingtrommel für die Veranstaltung des kommenden Jahres rührte, hatte ich erst siebenzig Karten verkauft.

Am letzten Morgen der Konferenz hatte ich eine Viertelstunde Zeit, um für TED zu werben. Aber ehe ich mehr erzähle, muss ich Ihnen etwas gestehen: Ich bin kein geborener Redner. Ich sage andauernd *äh* und *mh*. Ich halte mitten im Satz inne, um das richtige Wort zu finden. Allzu oft klinge ich ernst, leise oder abstrakt. Und mein schräger englischer Humor kommt auch nicht überall an.

In diesem Moment war ich so nervös und besorgt, ich könnte auf der Bühne eine schlechte Figur abgeben, dass ich nicht einmal stehen konnte. Also rollte ich einen Stuhl aufs Podium, setzte mich und begann.

Wenn ich mich heute an diesen Vortrag zurückerinnere, dann zucke ich vor Scham zusammen. Rückblickend würde ich hundert Dinge anders machen, angefangen mit dem ungebügelten weißen T-Shirt, das ich trug. Trotzdem – ich hatte meine Botschaft gut vorbereitet und wusste, dass im Publikum zumindest ein paar Leute saßen, die wollten, dass es mit TED weiterging. Wenn es mir gelang, diese paar Unterstützer mitzureißen, dann schafften wir vielleicht die Wende. In der zurückliegenden Dotcom-Krise hatten viele im Publikum ähnliche unternehmerische Rückschläge hinnehmen

müssen wie ich. Vielleicht bekam ich sie ja an diesem Punkt zu packen?

Was ich sagte, kam von Herzen, und ich sprach mit aller Offenheit und Überzeugungskraft, die ich aufbringen konnte. Ich sagte meinen Zuhörern, dass ich gerade eine Firmenpleite hinter mir hatte und mich für einen Versager hielt. Dass ich nur überlebt hatte, weil ich mich in die Welt der Ideen gestürzt hatte. Dass TED für mich alles bedeutete, und dass es ein einmaliger Ort war, an dem neue Ideen aus den verschiedensten Disziplinen zusammenkamen. Dass ich alles tun würde, um die Werte von TED zu bewahren. Und dass diese Konferenz uns allen so viel Inspiration und Wissen geschenkt hatte, dass wir sie doch unmöglich sterben lassen konnten – oder?

Ach ja, und das Eis hatte ich mit einer nicht verbürgten Anekdote über die französische Präsidentengattin Madame de Gaulle gebrochen, die auf einem diplomatischen Diner die englischen Gäste schockiert hatte, weil sie ihnen »a penis« gewünscht hatte. Womit die Gute natürlich *happiness* gemeint hatte. Aber auch wir Engländer wünschten uns natürlich *happiness*, und die hatte mir TED geschenkt.

Nachdem ich geendet hatte, stand zu meinem großen Erstaunen Amazon-Chef Jeff Bezos auf, der mitten im Publikum saß, und applaudierte. Dann stand der ganze Saal auf. Es war, als hätte die TED Community innerhalb dieser wenigen Sekunden beschlossen, dass sie dieses neue Kapitel von TED nun doch unterstützen wollte. In der folgenden einstündigen Pause reservierten 200 Leute ihren Platz für das kommende Jahr, und damit war die Veranstaltung gerettet.

Wenn dieser fünfzehnminütige Vortrag gefloppt wäre, dann wäre TED am Ende gewesen – vier Jahre bevor das erste Video ins Internet gestellt wurde. Sie würden dieses Buch nicht lesen.

Im nächsten Kapitel verrate ich Ihnen, warum dieser Vortrag meiner Ansicht nach wirkungsvoll war, trotz meines etwas dilettantischen Auftritts. Es ist eine Erkenntnis, die sich auf jeden Vortrag anwenden lässt.

Egal wie wenig Zutrauen Sie heute in Ihre Redekünste haben –

es gibt Dinge, die Sie tun können, um das zu ändern. Reden ist kein Geschenk des Himmels, das nur einigen wenigen Auserwählten in die Wiege gelegt wird. Es ist vielmehr eine große Bandbreite von Fähigkeiten. Es gibt zahllose Möglichkeiten, einen Vortrag zu halten, und jeder von Ihnen kann den Ansatz finden, der ihm oder ihr am besten entspricht, und die jeweiligen Fähigkeiten lernen.

### **Der Junge mit dem Herz eines Löwen**

Vor einigen Jahren unternahm ich mit der TED-Programmleiterin Kelly Stoetzel eine Weltreise auf der Suche nach Vortragstalenten. In der kenianischen Hauptstadt Nairobi lernten wir Richard Turere kennen, einen zwölfjährigen Jungen, der eine erstaunliche Erfindung gemacht hatte. Seine Familie lebte von der Viehzucht, und eine der größten Herausforderungen bestand darin, die Tiere nachts vor Angriffen durch Löwen zu schützen. Richard hatte bemerkt, dass sich die Raubtiere von Lagerfeuern nicht abschrecken ließen, sehr wohl aber von Menschen, die Fackeln über das Grundstück trugen. Die Löwen hatten offenbar Angst vor Lichtern, die sich bewegten! Richard hatte sich ein paar Grundkenntnisse in Elektronik beigebracht, indem er den Radioapparat der Eltern auseinandergeschraubt und damit herumexperimentiert hatte. Mit diesem Wissen erfand er ein System von Lichtern, die sich nacheinander ein- und ausschalteten und den Eindruck vermittelten, dass sich die Lichter bewegten. Er hatte seine Erfindung aus Müll zusammengebaut – Solarzellen, einer Autobatterie und dem Blinker eines Motorrads. Er installierte seine Lampen und siehe da, die Löwen blieben fern. Der Erfolg dieser Erfindung verbreitete sich wie ein Lauffeuer, und andere Dörfer wollten auch so ein System. Statt wie früher die Löwen zu töten, installierten sie nun Richards »Löwenlichter«. Der Erfolg begeisterte nicht nur die Dorfbewohner, sondern auch die Tierschützer.

Das war eine beeindruckende Leistung, aber auf den ersten Blick sah Richard nicht aus wie ein geborener Redner. Er drückte sich in

der Ecke herum und blickte schüchtern zu Boden. Englisch sprach er nur stockend, und es kostete ihn einige Mühe, seine Erfindung in zusammenhängenden Sätzen zu erklären. Es war schwer, sich ihn auf einer kalifornischen Bühne vor 1400 Menschen vorzustellen, als Programmpunkt zwischen Google-Gründer Sergey Brin und Microsoft-Chef Bill Gates.

Aber Richards Geschichte war so gut, dass wir ihn trotzdem einluden. In den Monaten vor der Konferenz halfen wir ihm, seinen Vortrag zu entwickeln – vor allem, den richtigen Einstieg und einen natürlichen Aufbau. Dank seiner Erfindung hatte Richard ein Stipendium für eine der besten Schulen Kenias bekommen, wo er Gelegenheit hatte, seinen TED-Vortrag mehrmals vor Publikum zu proben. Das gab ihm Selbstvertrauen, und allmählich wurde auch seine Persönlichkeit spürbar.

Also bestieg er zum ersten Mal in seinem Leben ein Flugzeug und flog nach Long Beach in Kalifornien. Als er das Podium betrat, war ihm seine Nervosität anzumerken, doch das machte ihn nur sympathischer. Während Richard sprach, hing das Publikum an seinen Lippen, und jedesmal wenn er lächelte, schmolz es dahin. Nachdem er geendet hatte, standen die Zuschauer auf und jubelten.

Richards Geschichte soll denjenigen unter uns Mut machen, die glauben, dass sie niemals einen vernünftigen Vortrag halten werden. Sie brauchen kein Winston Churchill und kein Nelson Mandela zu sein. Es reicht, wenn Sie Sie selbst sind. Wenn Sie ein Wissenschaftler sind, dann seien Sie ein Wissenschaftler – versuchen Sie nicht, ein Aktivist zu werden. Wenn Sie eine Künstlerin sind, dann seien Sie eine Künstlerin – versuchen Sie nicht, eine Kunsthistorikerin zu sein. Und wenn Sie ein ganz normaler Mensch sind, dann geben Sie sich nicht als Intellektueller – seien Sie einfach nur Sie selbst. Sie müssen die Massen nicht zu überwältigenden Beifallsstürmen hinreißen. Es kann schon reichen, wenn Sie Ihre Botschaft wie in einem Gespräch vermitteln. Für die meisten Zuhörer funktioniert das sogar am besten. Wenn Sie sich beim Abendessen mit Freunden unterhalten können, dann können Sie auch vor Publikum sprechen.

Die Technik bietet Ihnen neue Hilfsmittel. Heute müssen Sie nicht auf Veranstaltungen mit Tausenden Besuchern auftreten, um Ihre Botschaft zu verbreiten. Es reicht, wenn Sie zu Hause in eine Videokamera sprechen und dem Internet den Rest überlassen.

Vortragskompetenz ist kein Wahlfach für einige wenige. Es ist eine Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts. Es ist die wirkungsvollste Möglichkeit, anderen zu vermitteln, wer Sie sind und was Ihnen am Herzen liegt. Diese Fähigkeit vermittelt Selbstbewusstsein, und Sie werden staunen, wie positiv sie sich auf Ihren Erfolg auswirkt – ganz egal wie Sie Erfolg definieren.

Sie müssen nur Sie selbst sein, um diese uralte Kunst nutzen zu können, die in unseren Gehirnen angelegt ist. Es reicht, wenn Sie allen Mut zusammennehmen und es versuchen.