

KARRIERE

Führungskräfte verbringen oft 80 Prozent ihrer Dienstzeit

mit Kommunikation – Rhetorik macht beschlagene Langeweiler munter

Sprache ist die sicherste Brücke zum Erfolg

Von ARNOLD KITZMANN

Das Interesse an der Rhetorik wächst. Fachliche Kenntnisse allein reichen nicht aus, um Führungspositionen erfolgreich ausfüllen zu können. Es gibt Untersuchungen, nach denen Führungskräfte bis zu 80 Prozent ihrer Zeit mit Kommunikation verbringen.

Eine systematische Ausbildung in rhetorischer Kompetenz erfolgt aber kaum. Die sprachliche Darstellungsfähigkeit und Überzeugungskraft sind notwendig, um Führungsaufgaben zu übernehmen. Man hat sich bisher zu sehr darauf verlassen, daß eine gute fachliche Ausbildung bereits die rhetorische Kompetenz einschließt. Es handelt sich bei der Rhetorik um Fähigkeiten, die die fachlichen Qualifikationen einer Führungskraft erst richtig zur Geltung bringen.

Schon immer hat man versucht, die Geheimnisse der Redewirkung zu ergründen. Wie kommt es, daß bestimmte Menschen durch ihre Darstellungsfähigkeit sehr leicht in der Lage sind, andere zu überzeugen? Wie kommt es, daß fachlich versierte Führungskräfte versagen?

Es gibt aber nicht nur ein starkes Interesse an der Rhetorik, es gibt auch Mißtrauen ihr gegenüber. Dieses Mißtrauen wird darin begründet, daß ein Rhetoriker seine kommunikative Kompetenz dazu nutzen kann, andere zu manipulieren. Verbirgt sich hinter der Ausdrucksform des Rhetorikers eine negative Absicht, so kann man auch vom Mißbrauch der Rhetorik sprechen.

In Rhetorikseminaren hören wir von Teilnehmern immer wieder den Einwand, ob nicht das Wissen um rhetorische und dialektische Kunstgriffe die eigene Spontaneität und Natürlichkeit hemmt. Wie hoch sind die spontanen Kräfte einzuschätzen und wie hoch ist das durch Regelverständnis erworbene Wissen einzuordnen?

Die Wirkung einer Rede wird natürlich auch immer durch die ehrliche Begeisterung des Redners vermittelt. Jemand, der an seine Sache glaubt, dem wächst auch eine starke Überzeugungskraft zu.

Von Cato stammt das Zitat: "Beherrsche die Sache, so folgen die Worte." Dies ist sicherlich richtig.

Wir erleben auf der anderen Seite aber immer wieder, daß Führungskräfte mit einer sehr hohen Fachkompetenz einen einschläfernden oder nur mühsam zu verstehenden Vortrag halten. Das Wissen um rhetorische Techniken könnte hier einen "fundierten" Standpunkt wesentlich überzeugender übermitteln.

Manchmal sind nur einige wenige rhetorische Techniken zu beachten, um einen Vortrag verständlicher und zuhöregerecht anzubieten. Hierzu gehört zum Beispiel die Erkenntnis, die im folgenden Satz zusammengefaßt ist: "Eine gute Rede besteht aus einem Anfang, einem Schluß und einer Kleinigkeit, die dazwischen liegt."

Die Aufmerksamkeit der Zuhörer ist besonders zu Anfang und zu Ende einer Rede sehr groß. Auch aus der Gedächtnispsychologie wissen wir, daß Anfang und Ende besonders gut behalten werden. Will man diese Erkenntnis in der Praxis anwenden, so müssen Anfang und Ende besonders gut vorbereitet werden.

In einer guten Rede sollte auch nicht der gesamte Vortrag abgelesen werden. Anfang und Ende werden zwar vorformuliert und eventuell auswendig gelernt. Im großen Mittelteil jedoch sollte man mit Stichworten arbeiten. Stichworte dienen als Assoziationshilfe für die eigenen Ausführungen.

Neben den Stichworten notieren sich routinierte Redner gern auch kleine Regieanweisungen, wie zum Beispiel: "Stimme heben", "langsamer reden", "Stimme senken".

Fragt man zu Anfang eines Rhetorikseminars die Teilnehmer nach ihren Erwartungen, so ergeben sich häufig folgende Themenbereiche:

Abbau von Lampenfieber.

Durchsichtigkeit von Gesprächstechniken.

Steigerung der sprachlichen Ausdruckskraft.

Steigerung der Überzeugungsfähigkeit.

Was verrät die Körpersprache?

Welche Bedeutung haben die Fragetechniken?

Soll ich mit Techniken oder mit meiner Person überzeugen?

Wie wirke ich in einer Rede auf andere?

Das Thema Lampenfieber steht bei vielen Seminarteilnehmern im Vordergrund. Sie möchten gern ihre sprachliche Ausdruckskraft steigern, indem sie ruhiger, gelassener, mit weniger Aufregung und weniger Anstrengung ihre Gedanken vortragen.

In der Tat haben viele Redner die Angst, daß sie während einer Rede steckenbleiben könnten und der Gedankenfluß unterbrochen werden könnte. Dabei befürchten sie, daß die inneren Spannungen und Gefühle so stark werden könnten, daß ihre Assoziationen gestört werden.

Welche praktischen Tips gibt es nun zum Abbau von Lampenfieber? Hier ist zunächst einmal eine gute Vorbereitung zu nennen. Jemand, der sich in einem Sachgebiet gut auskennt wird sich auch vor einer Gruppe sicherer fühlen. Zum anderen können auch Entspannungsübungen, zum Beispiel das autogene Training, das Erregungsniveau erheblich senken.

Wenn man die Möglichkeit hat vor einer wichtigen Rede für einige Minuten eine Entspannungsübung zu machen, wird man feststellen, daß die Rede mit einer viel größeren Ruhe, Gelassenheit und Überzeugungskraft vorgetragen werden kann.

Hinter dem Lampenfieber stehen häufig unnötige Ängste. Man hat das Gefühl, daß man den Zuhörern nicht gerecht werden könnte, daß die Zuhörer vom Vortragenden einen Perfektionismus erwarten, den dieser nicht erreichen kann. Von diesen Perfektionsvorstellungen sollte man sich lösen, da sie nicht nur das Lampenfieber erhöhen sondern auch die eigene Kreativität einengen.

Auch Zuhörer verzeihen Schwächen. Es ist von Showmastern bekannt, daß sie kleine Fehler einbauen, um die Spannung und das Sympathiegefühl der Zuhörer zu erhöhen. Jeder Sprechende baut vor einer Gruppe automatisch gewisse Aggressionen bei seinen Zuhörern auf, die er durch Entspannung immer wieder lösen muß.

Das Wissen um die wichtigsten Gesprächstechniken kann dazu führen, daß man Gesprächssituationen souveräner beherrscht und seine Gesprächspartner besser durchschaut.

In der Antike wurde die Rhetorik definiert als Kunst, gut zu reden'. Zu dieser Kunstfertigkeit gelangt man durch Nachahmung, durch Begreifen der Regeln und durch Übung. Die Rhetorik liefert uns die Regeln der auf Wirkung bedachten Rede. Dabei sollen sowohl der Verstand als auch das Gefühl angesprochen werden.

Der Redner hat es mit zwei Ebenen zu tun. Es sind dies die Ebene der Sprache und die Ebene des Sachverhalts. Man unterscheidet weiter den Bereich der Problemerkennung, den Bereich der Argumentationstechnik und den Bereich der Gedankenführung.

Die klassische Rhetorik hat drei Redegattungen unterschieden:

1. die Gerichtsrede,
2. die Beratungs- und Ermahnungsrede,
3. die Lob- und Tadelrede.

In der Folge gab es mannigfache Differenzierungen und Überschneidungen.

Der Aufbau einer Rede kann auf verschiedene Arten erfolgen. Die klassische Einteilung besteht aus Anfang, Hauptteil und Schluß. Der Anfang dient der Kontaktaufnahme mit dem Publikum.

Dabei sollen die Aufmerksamkeit und das Wohlwollen des Publikums erreicht werden. Eine mögliche Gliederung des Hauptteils kann folgendermaßen aussehen:

Darstellung der vergangenen Ereignisse,
Beschreibung der gegenwärtigen Lage,
Erläuterung der Folgerungen,
Widerlegung der gegnerischen Argumente.

Beim Schluß werden die Argumente nochmals zusammengefaßt, und die Rede gipfelt in einem Appell beziehungsweise einer Aufforderung.

In einer guten Rede werden auch eine Reihe von rhetorischen Stilfiguren eingesetzt. Man kann hier Stillfiguren unterscheiden, die durch Abweichungen vom normalen Wortgebrauch entstehen (lexikalische Figuren), Stilfiguren, die durch Abweichen vom normalen Satzbau gewonnen werden (syntaktische Figuren), und schließlich gibt es Stilmittel, die Einzelaussagen im Redezusammenhang in gewisser Weise verändern (kompositorische Figuren).

Beispiele für rhetorische Stilmittel: Antithese (Entgegenstellung):

"Wenn er aufhört, über uns Lügen zu verbreiten, werden wir aufhören, über ihn die Wahrheit zu verbreiten." (Harold Wilson über Edward Heath)

Contradictio in adiecto (Widerspruch zwischen Substantiv und adjektivischem Beiwort):

Beredtes Schweigen..."

Paronomasie (Wortspiel):

"Wir fürchten keine Verhandlungen, aber wir werden niemals aus Furcht verhandeln."

(John F. Kennedy)

Sustentio (Spannungserhöhung durch Überraschung):

"Selbsterkenntnis ist der erste Weg zur - Verstellung."

In der Rhetorik werden mannigfache psychologische Tricks eingesetzt.

Die Zuhörer können durch emotional gehaltene Worte beeinflusst werden.

Zum Beispiel: "Ich bin über Ihre Argumente sehr erschüttert." Oder: "Nur tiefe Sorge hat mich dazu bewegt, das Wort zu ergreifen."

Der Vortragende setzt sich selbst herab, um damit das Selbstwertgefühl der Zuhörer zu steigern und um sie möglicherweise in trügerischer Sicherheit zu wiegen.

Eine weitere Technik besteht im Zugeständnis. Mit Scheinzugeständnissen wird die Kompromissbereitschaft signalisiert und der Gesprächspartner fühlt sich sicher. Erst darauf aufbauend wird dann die eigene Argumentation entwickelt.

Bei der Detaillierung wird ein Sachverhalt in aller Ausführlichkeit dargestellt. Hierbei kann man viel stärker die Gefühle des Zuhörers ansprechen. Ein Sachverhalt wird sehr ausführlich dargestellt, um die Bedeutung zu erhöhen.

Eine weitere Technik besteht im Vorzeigen von Gegenständen oder im Vorführen von Personen. Antonius benutzte zum Beispiel Caesars blutige Kleider bei seiner Rede.

"Worte belehren, Beispiele reißen mit." Dieser Ausspruch zeigt bereits die Wirksamkeit der Beispieltechnik. Die Beispieltechnik ist mit der Detaillierung verwandte Beispiele wenden sich viel stärker an die persönliche Anschauung der Zuhörer. Sie bleiben deshalb besser haften als abstrakte

Darstellungen. Man kann auch negative Beispiele oder fiktive Beispiele einsetzen, um die Vorstellungskraft zu steigern.

Mit einem Vergleich kann man einen Sachverhalt sehr gut veranschaulichen. Besonders große Zahlen und statistisches Material lassen sich durch Vergleiche erläutern.

Bei der Darstellung der Zahl von Verkehrstoten wird zum Beispiel gesagt: Stellen Sie sich vor, daß eine Stadt in unserer Größenordnung verschwinden würde.'

Auch Zitate dienen dazu, den eigenen Standpunkt zu unterstreichen. Es werden Autoritäten zitiert, die die eigene Meinung unterstützen.

Auch die Definitionstaktik dient dazu, den Gesprächsverlauf zu beeinflussen. Man bringt entweder eigene Definitionen oder bittet den Gesprächspartner um Definitionen. Dabei gewinnt man sehr schnell Anhaltspunkte, um die eigene Argumentation aufzubauen.

Der Einsatz von rhetorischen Stilmitteln muß sehr vorsichtig und gekonnt erfolgen. Jedes durchschaute rhetorische Stilmittel wirkt sich negativ aus. Der Eindruck der Manipulation entsteht, und damit wird die Aussage des Redners unglaubwürdig. Uns überzeugt am meisten die Offenheit, Ehrlichkeit und Echtheit. Wir sollten nicht unterschätzen, daß unsere Gesprächspartner sehr gut in der Lage sind, zu erkennen, ob wir offen und ehrlich sind, oder ob wir mit einem versteckten Hintergedanken den Gesprächsverlauf beeinflussen. Auch in den alltäglichen Situationen merken wir sehr schnell, wenn unser Gesprächspartner offen ist. Der Kontakt wird dann schlagartig intensiviert, das Interesse wächst und das Gespräch wird tiefer. Praktische Konsequenz aus der Beschäftigung mit rhetorischen Stilfiguren sollte sein, sich eine gründliche Kenntnis über die vielfältigen Möglichkeiten der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit zu verschaffen. Gleichzeitig sollten wir auch erkennen, daß die Überzeugungskraft besonders auch Offenheit, profunde Sachkenntnis und Einsatz für eine gute Sache gesteigert wird.

Wirklich überzeugend können wir nur dann sein, wenn wir auch hinter dem stehen, was wir vertreten. In der alltäglichen Praxis läßt sich dies nicht immer erreichen. Wir müssen manchmal aufgrund von sachlichen Notwendigkeiten auch Dinge vertreten, mit denen wir uns nur zum Teil identifizieren können. Dieses Dilemma kommt manchmal bei Führungskräften zum Ausdruck, die in privaten Gesprächen manchmal eine ganz andere Meinung vertreten als sie es beruflich tun. Hier kann es, aber auch für die betriebliche Weiterentwicklung von Vorteil sein, wenn persönliche Normen und Wertvorstellungen auch im Wirtschaftsbereich stärker wirksam werden.

Es ist sinnvoll die Begriffe 'Dialektik' und 'Rhetorik' voneinander zu trennen. Unter 'Rhetorik' versteht man im allgemeinen die Techniken des Vortragens, zum Beispiel die Wirkungsmittel des sprachlichen Ausdrucks und der Körpersprache bei einer Rede. Unter 'Dialektik' wird die Technik der Kontroverse oder Diskussion mit einem einzigen oder mehreren Gesprächspartnern und der damit zusammenhängenden Argumentation verstanden. Immer dann, wenn verschiedene Möglichkeiten erörtert werden, liegt der Sinn der Dialektik im Erreichen der besten Lösung.

Normalerweise wird sich derjenige in einem Gespräch am besten durchsetzen, der über die besseren dialektischen Techniken verfügt. Das kann allerdings dazu führen, daß auch der schlechtere Standpunkt, nur weil, er rhetorisch und dialektisch besser vorgetragen wird, durchgesetzt wird.

Ein optimales Ergebnis wird immer dann erreicht, wenn beide Seiten über eine gute rhetorische und dialektische Ausbildung verfügen. Nur dann kann aus der Auseinandersetzung heraus das beste Ergebnis erzielt werden: In der natürlichen Sprache lassen sich Mehrdeutigkeiten nicht von vornherein ausschließen. Eine gute Argumentation führt nun dazu, diese Mehrdeutigkeiten einzugrenzen und im Sinne der These, Antithese und Synthese zu einer möglichst klaren Problembeschreibung zu kommen. Ziel der Argumentation wird es immer sein einen Gesprächspartner oder ein Publikum für die eigenen Argumente zu gewinnen. Aber erst wenn man sich einer fair ausgetragenen Argumentation stellt kann die wirklich beste Lösung erreicht werden.

Bereits Aristoteles sagte, daß man nicht mit jedem Beliebigen diskutieren sollte und auch die Auseinandersetzung über bestimmte Fragestellungen vermeiden sollte. Bestimmte Wertvorstellungen und Prämissen eignen sich nicht zur argumentativen Auseinandersetzung. So gibt es zum Beispiel auch Fragen, die keiner Erörterung wert sind. Andere Fragen, wenn sie zur Diskussion gestellt werden, könnten blasphemisch oder skandalös erscheinen.

Wie lassen sich nun die Rhetorik und die Dialektik verbessern? Das Studium von Literatur wird hier sicherlich nur erste Anregungen vermitteln. Viel besser ist es, sich in Seminaren weiterzubilden oder aber sich ständig neuen, praktischen Herausforderungen zu stellen. Es wird eine Vielzahl von Seminaren angeboten. Man sollte bei der Auswahl darauf achten, daß genügend Möglichkeiten zur praktischen Übung bestehen. Reden lernt man nur durch Reden und Argumentieren lernt man nur durch Argumentieren.

Die Seminargruppe sollte nicht mehr als zwölf Teilnehmer umfassen. Die Lernmethodik sollte stark teilnehmerorientiert sein. Ein gutes Rhetorikseminar muß somit den Teilnehmern eine Vielzahl von "Trockenübungen" mit anschließender Kritik und Rückmeldung anbieten. Die Rückmeldung muß so erfolgen, daß sie konstruktiv ist und dem Teilnehmer nützt.

Die Kunst der Rückmeldung ist das eigentliche Know-how¹ eines guten Seminarleiters. Er weiß, wieviel er dem einzelnen Teilnehmer zumuten kann, und er weiß auch, was bei dem Teilnehmer eine konstruktive Verhaltensänderung auslöst. Die Dauer von Rhetorik- und Dialektikseminaren liegt in der Regel bei zwei Tagen.

Ein Wochentraining wäre hier natürlich besser, läßt sich aus praktischen und organisatorischen Gründen aber selten durchführen. Hier ist es günstiger, Aufbauseminare zu besuchen und seine rhetorischen Fähigkeiten mindestens einmal im Jahr wieder aufzufrischen.

Empfehlenswert ist es auch, möglichst verschiedene Rhetoriklehrer kennenzulernen da das gesamte Gebiet der Rhetorik und Dialektik so umfassend ist daß sich wahrscheinlich jeder Seminarleiter bestimmte Spezialgebiete herausuchen wird, die er besonders gut vermitteln kann. Für den Teilnehmer ist es dann besonders vorteilhaft, von den verschiedenen Stärken der Rhetoriklehrer zu profitieren.

Der Preis eines Rhetorikseminars muß nicht immer die Güte widerspiegeln. Viel wichtiger ist die Qualifikation des Trainers. Er sollte über eine mehrjährige Erfahrung verfügen, sowohl als Trainer als auch als Redner. Ein gewisser psychologischer Hintergrund ist von Vorteil, da das Training der rhetorischen und dialektischen Fähigkeiten immer auch Verhaltenstraining ist.

Eine reine Vermittlung von rhetorischen Tricks und Techniken wird immer zu kurz greifen, da erst vor dem Hintergrund einer entwickelten Persönlichkeit die rhetorischen Fähigkeiten voll zur Geltung kommen können. In guten Rhetorikseminaren wird somit auch immer ein Wertebewusstsein vermittelt, das Klarheit über den eigenen Standpunkt und die ethischen Auswirkungen der eigenen rhetorischen und dialektischen Fähigkeiten verschaffen soll.

Das Erlernen von rhetorischen Tricks ohne gleichzeitige Vermittlung eines gesteigerten Verantwortungsbewußtseins hat eher schädliche Auswirkungen.

Die Entwicklung der Persönlichkeit kann nicht reduziert werden auf die Beherrschung einiger Techniken, die der Überrumpelung dienen. Gerade im Führungsbereich steht die Entwicklung einer kooperativen, teamorientierten Zusammenarbeit im Vordergrund.

Der Einsatz von Tricks wirkt sich da nur negativ aus. Die Beherrschung effizienter Gesprächs- und Redetechniken muß mit einem gesteigerten Bewußtsein für kommunikative Zusammenhänge, einer fundierten Persönlichkeitsentwicklung und einer Bewußtheit für zwischenmenschliche Werte verbunden werden.

Der Stellenwert der Ehrlichkeit und Fairneß in einer Führungsbeziehung sollte immer höher angesetzt werden als das taktische Ausspielen manipulativer Techniken.

Das Wissen und die Kenntnis über Gesprächstaktiken führt aber dazu, die eigene Souveränität zu erhöhen und Kommunikationsbarrieren abzubauen.