

# Rhetorik und Dialektik für Unternehmer

Wolfgang Pachali

Unternehmer oder Führungskräfte müssen andere von Ihren Ideen überzeugen, müssen Argumente vortragen und Konzepte erklären, um Vertrauensvorschuß werben. Ob es um persönliche Freundschaften oder unternehmerischen Erfolg geht, nur wenn sie überzeugen, werden sie die Ziele erreichen. Das gesprochene Wort öffnet Türen, überwindet Grenzen. Als Waffe eingesetzt, ist es ein Mittel der Verführung oder Beleidigung, von einem Tölpel eingesetzt, wirkt es vieldeutig oder mißverständlich. Richtig eingesetzt jedoch kann es zur Quelle des Erfolges werden. Man braucht dazu nicht die Perfektion eines Iacocca, Churchill oder Kennedy; was man braucht, ist Mut und den Willen an sich zu arbeiten, um mehr aus den vorhandenen Fähigkeiten zu machen. Es gilt, die wichtigsten Fehler zu vermeiden und zu seinem eigenen Stil zu finden. Dabei können folgende Regeln helfen. Wer sie nicht einsetzt, ärgert seine Mitmenschen und verpaßt Chancen.

Gute Reden sind kurze Reden. Sie sind nicht aufgebläht und breitgewalzt, sie sind auf ein Ziel ausgerichtet, das konsequent verfolgt wird. Luther drückte das so aus: „Ihr könnt predigen über was Ihr wollt, aber predigt niemals über 40 Minuten.“ Tucholsky formulierte es so: „Sie sprach soviel, daß Ihre Zuhörer davon heiser wurden.“ Unnötige Worte lenken nur vom Thema ab: Durch kurze Worte (max. 2 Silben) und kurze Sätze (7-14 Worte) gibt der Redner seinen Zuhörer die Chance, Gedanken nachzuvollziehen. Das heißt praktisch: Ballast abwerfen, weniger Adjektive gebrauchen, Tautologien wie „seltene Raritäten“ streichen. Statt Hauptwörter in Substantiv plus Adjektiv zu zerlegen („Alpenflora“ statt „alpine Flora“, „Werbung“ statt „werbliche Aktivitäten“) mehr Hauptwörter und Verben gebrauchen, Adjektive nur, wenn nötig zur Unterscheidung, Aussonderung oder Wertung und in ausgewählten Fällen als Stilmittel. Zum

Beispiel wenn ein Adjektiv in einem unvermutbaren Zusammenhang benutzt wird (Lessing polemisierte: „Was soll die windschiefe Frage“). Auch durch die richtige Wahl der Substantive kann auf Adjektive verzichtet werden, nämlich durch die Auswahl von Substantiven, die das Adjektiv schon beinhalten (z. B. „starker Wind“ ist „Sturm“).

Um den „heißen Brei“ herumzureden, mag in Ausnahmefällen nötig sein, in der Regel jedoch ist es ein Laster. Natürlich fällt ein guter Redner nicht mit der Tür ins Haus, er bereitet die entscheidenden Redeteile vor, baut Spannung auf und sagt dann klar und unmißverständlich, was er zu sagen hat. Seine Argumente schmerzen, weil sie treffen, weil sie an den empfindlichen Stellen ansetzen.

## Die Sprache der Zuhörer sprechen

Der Redner muß die Erwartungen seiner Zuhörer erfüllen, jedoch Unter- und Überforderung vermeiden. Nur was verstanden wird, überzeugt. Franz Josef Strauß sagte: „Einfach reden, aber kompliziert denken - nicht umgekehrt!“ Mit schönen, hochgestochenen Worten wird geblendet, überredet oder manipuliert. Überzeugt wird nur durch eine zuhöregerichte Sprache. Fachjargon hebt weder die Position, noch kräftigt er Argumente. Auch Kompliziertes läßt sich einfach ausdrücken. Meist ist dazu nur die Überwindung der eigenen Gedankenlosigkeit notwendig. Je abstrakter das Thema, umso mehr Zeit muß in die Vorbereitung investiert werden. Trockene Themen sind durch Beispiele oder Gleichnisse lebendig zu machen. Nicht zur Sache sprechen, sondern zu Menschen. Von Menschen sprechen, nicht von Sachen. Erlebnisse beschreiben (am besten eigene) und die Erfahrungen, die daraus gezogen wurden. Balzac drückte dies so aus: „Wenn Du das

Universum beschreiben willst, dann beschreibe Dein Haus.“ Kompetente Redner beziehen ihre Zuhörer durch Sie- oder Wir-Botschaften ein. Sie sprechen sie direkt an, fordern sie direkt auf - sie sollten mit dem Kopf nicken, ihre Gefühle ausdrücken. Vorsicht im Umgang mit sprachlichen Modetrends: Die Verständlichkeit leidet durch die Übernahme z. B. der Mediensprache (Spiegel: Nobelerberge), des akademischen Jargons (Beziehungsstreß - Liebeskummer) oder der Jugendsprache (Softies, düsen, motzen).

## Die Zuhörer fesseln

Zuhörer wollen begeistert werden, dazu reicht ein attraktives Thema, ein „kantiger Stoff“ nicht aus. Der Redner muß sich einbringen. Von Augustinus stammen die Worte: „In Dir muß brennen, was Du in anderen entzünden willst.“ Er muß die Vielfalt der Ausdrucksmöglichkeiten nutzen. Nietzsche sagte einmal: „Das Verständlichste an der Sprache ist nicht das Wort selbst, sondern Ton, Stärke, Modulation und Tempo.“ Rhythmus, Kraft und Farbe machen aus einer Rede ein Erlebnis, eine Faszination. Das bedeutet praktisch: Mit Lautstärke, Tempo und Betonung spielen, eine „Melodie“ mitschwingen lassen, sie soll beruhigen, aufrütteln, hochreißen.

Bildhafte Worte (Kuh), sind aussagekräftiger als abstrakte Begriffe (Großvieheinheit). Aktive Verben (Bsp. „Balken krachen“, „Kinder jammern“), strahlen Frische aus. Das künstliche Passiv („jetzt wird geschlafen“), ist ein Mittel des Befehls, der Gebrauchsanweisung oder der Kochrezepte, in einer Rede ist es fehl am Platz. Pausen sind obligatorisch - sie geben den Zuhörern Zeit zum Verdauen und dem Redner die Möglichkeit, sich auf Improvisation einzustellen. Wer Sprachschablonen benutzt, verleitet seine Zuhörer dazu, oberflächlich zuzuhören. Wer mit Worten spielt,

gewinnt die Aufmerksamkeit seiner Zuhörer. Beispiel: „Im Gegensatz zur DDR stehen hier die Dinge Schlange nach dem Kunden.“ „Ein Dementi ist der Versuch, die Zahnpasta in die Tube zurückzudrücken.“ „Ohne Weißblech wären Millionen Ravioli obdachlos.“

## Die Möglichkeiten der Technik nutzen

Obwohl technische Hilfsmittel, wie Mikrofon, Zeigestab, Overhead-Projektor, dem Redner die Arbeit erleichtern sollen, stellen sie für viele Redner mehr Problem als Hilfe dar. Die Technik wird nicht als Brücke zum Publikum genutzt, sondern als Hindernis aufgebaut. Vor jeder Rede sollte die Technik vom Redner selbst geprüft und der Umgang kurz geübt werden. Der Redner tut gut daran, sich die Geräte erklären zu lassen und mit dem Techniker zu besprechen, wie mögliche Pannen bewältigt werden können. Medienzauber ist nicht angesagt, leicht verständliche Grafiken, schöne farbige Dias lockern auf und können kleinere rhetorische Schwächen ausgleichen. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Und weil „wenig“ oft „mehr“ ist, sollte sich der Redner auf wenige Medien konzentrieren, diese aber voll ausnutzen. Die Professionalität der eingesetzten Visualisierung strahlt auf ihn aus.

## Gute Vorbereitung ist der halbe Erfolg

Was erwarten die Zuhörer von mir? Was will ich erreichen? Mit welchen Argumenten gewinne ich meine Zuhörer? Worin kann ich mich von den anderen Rednern unterscheiden? Die wichtigste Vorbereitung ist, sich selbst Fragen zu stellen. Die Antworten helfen, Ordnung in die eigenen Gedanken zu bringen. Eine gute Rede

braucht Zeit, viel Zeit. Wie ein guter Wein muß sie reifen. Daten und Fakten müssen recherchiert, aktuelle Kommentare gesucht, Gegenargumente gefunden werden. Nachdem die „Facts“ feststehen, muß die Dramaturgie entwickelt werden. Wichtige Reden sollten im Entwurf mit Freunden oder Experten diskutiert werden. Eine gute Rede ist offen, sie läßt genügend Spielraum, um auf Signale der Zuhörer zu reagieren. Kleist rät: „So wie der Appetit beim Essen kommt, so kommt der Gedanke beim Reden.“ Doch Vorsicht: So sehr die Rede, als Dialog mit dem Zuschauer gestaltet, fasziniert, so verlangt Improvisation ein Höchstmaß an Zeitdisziplin und eine ausgeprägte Fähigkeit zum „Sprechdenken“. Mit vorgelesenen Reden beleidigt man die Zuhörer - freie Rede läßt Unikate entstehen. Eine gute Rede besticht nicht durch Merkmale wie fein, edel, vornehm, sondern durch Echtheit, Ursprünglichkeit und Unverwechselbarkeit.

„Reden lernt man durch reden“ (Cicero). Reden ist eine Kunst, eine Kunst, die jeder erlernen kann. Sprache, Mimik und Gestik zu erlernen bedarf eines intensiven Trainings. Es reicht nicht aus, hier und da einmal eine Rede zu halten, oder alle zwei, drei Jahre einmal ein Training zu besuchen; das Training muß regelmäßig und konsequent erfolgen. Es empfiehlt sich, mit Tonband oder Video-Kamera im Büro oder zu Hause zu üben. Jede Gelegenheit zum Reden sollte genutzt werden, nur so gewinnt der Redner Sicherheit.

## Non-verbale Ausdrucksmöglichkeiten nutzen

Nicht nur die Ohren, sondern auch die Augen der Zuhörer müssen während der ganzen Rede voller Erwartung auf den Redner gerichtet sein. 50 % der wahrgenommenen Informationen sind non-verbal ausgestrahlte

Informationen. Durch einen festen Stand und permanenten Blickkontakt strahlt der Redner Selbstsicherheit aus. Gestik und Mimik geben ihm viel an Ausdruckskraft. Ein guter Redner lebt die Gefühle vor, von denen er spricht. Freude und Trauer, Erregung und Gelassenheit läßt er seinen Zuhörer z. B. an seinem Gesichtsausdruck erkennen. Er untermalt Worte, er läßt vor den Augen seiner Zuhörer Bilder entstehen, damit sie die Worte leichter aufnehmen und einprägen können. Er steht nicht wie „festgenagelt“ hinter dem Rednerpult sondern bringt im wahrsten Sinne des Wortes Bewegung hinein. Er geht auf die Zuhörer zu.

Wiederholungen von Sätzen, Gedanken, Thesen sollten vermieden werden, es sei denn, einem Teil soll besondere Kraft verliehen werden. Mit Wiederholungen sollte sehr sparsam umgegangen werden. Synonyme sind zu vermeiden. Der Redner wird besser verstanden, wenn er seinen Ausdruck nicht wechselt. „Gewinn“ ist nicht gleich „Profit“. Meist wird durch das verwandte Wort die Bedeutung verändert (z. B. in der Intensität „Wind“ ist nicht gleich „Sturm“), oder es wird sogar die Bewertung verändert („Pfarrer“ ist nicht gleich „Gottesmann“).

Wörter fremder Herkunft, wo Klang oder Schreibweise fremd sind, vermindern die Verständlichkeit. Eine schwierige Materie mit einfachen Worten dargestellt imponiert mehr. Fremdwörter sollten nur dann eingesetzt werden, wenn sie mehr Kraft oder Ausdruck haben (Bsp.: „Basta“ statt „das genügt“) oder durch ungewohnte Rhythmen bereichern (elegante, Majestät). Fremdwörter bieten sich an, wenn es keine Entsprechung dazu gibt (z. B. „fit“ ist nicht gleich „tauglich“, „fair“ ist nicht gleich „anständig“) oder wenn sie populärer oder verständlicher sind (z. B. Adresse statt Anschrift, Fotokopie statt Ablichtung). Bedacht werden muß jedoch, daß das Fremdwort schwerer verständlich ist (zweiseitig - bilateral), meist mit weniger Gefühl ver-

bunden (Ausflug - Exkursion), oft schwerer auszusprechen (Roastbeef) ist. Der bewußte Einsatz von Fremdwörtern, um den eigentlichen Wortinhalt zu verschleiern (Holocaust statt Massenverbrennung), ist sprachliche Absage ergeht auch an die Tarnsprache: „Nullwachstum“ statt „Stillstand“, „Entsorgungspark“ statt „Atom Mülldeponie“. Es reicht, wenn Politiker dies ständig tun.

Am Anfang war die Benennung des Vorhandenen: Sonne, Regen. Das Nicht-Vorhandene zu benennen, oder das Vorhandene sprachlich zu verneinen, mußten die Menschen erst lernen. Bei kleinen Kindern kann dies beobachtet werden. Noch heute erschwert die Verneinung die Verständlichkeit. Die Zeitschrift „Psychologie today“ ermittelte in einer repräsentativen Untersuchung, daß der Durchschnittsmensch 48 % mehr Zeit benötigt, eine verneinte Aussage zu verstehen. Der Hörer möchte wissen, was ist und nicht, was nicht ist.

Die meisten Redner streuen viel zu wenig Reize in ihren Text. Ironie, Attacke, Wortspiel, Über- und Unterbreitung, all dies sind hervorragende Möglichkeiten, einer Rede die nötigen Reize zu geben. Mark Twain über Richard Wagner: „Seine Musik ist viel besser, als sie klingt.“ Wortspiel: „Kommunismus ist, wenn jeder von allem genug hat.“ Doch falsch benutzt, werden diese Stilmittel schnell zur Quelle von Mißverständnissen („Weltschmerz ist eine Krankheit für Privatpatienten“, „eine gute Erziehung genießt man nicht“, „Flick mit seinem bescheidenen Vermögen“, „späte Reue ist echt Zerknirschung mit falschen Zähnen“). Das sind Sätze, die Gefühle auslösen, die als Ankerpunkte für spätere Argumente dienen können. Wer Zuhörer gewinnen will, denke an Augustinus: „Der Zuhörer ist nur dann wirklich gewonnen, wenn er liebt, was Du versprichst, fürchtet, was Du androhnst, haßt, was Du anklagst, gern tut, was Du empfiehlst, bedauert, was Du bedauernswert nennst.“

Von Samuel Goldwyn stammt die Aussage: „Fang mit einem Erdbeben an, und steigere dann langsam“. Widerspruch, ironisches Augenzwinkern, eine verblüffende These bieten die richtige Stimulanz. Carl Popper begann eine Rede einmal mit folgendem Satz: „Platon, der größte, tiefste und genialste aller Philosophen, hatte eine Auffassung vom menschlichen Leben, die ich geradezu abstoßend und erschreckend finde.“ Friedrich Dürrenmatt begann seine Rede 1986 in Stuttgart bei der Verleihung des dritten Schillerpreises mit folgenden Worten: „Der erste fiel mir 1959 in Mannheim zu, der zweite 1961 in Zürich und nun darf ich den dritten hier entgegennehmen müssen.“ Sätze dieser Art sind bestens geeignet, die Zuhörer von der ersten Sekunde an zu fesseln. Die ersten Sekunden einer Rede sind die entscheidenden; der Redner muß sein Lampenfieber überwinden, zu Rhythmus und Lautstärke finden und seine Zuhörer müssen sich mit den Eigentümlichkeiten, wie Stimme, Tonfall oder Dialektfärbung vertraut machen. Er kann seinen Zuhörern ein Kompliment machen, Gemeinsamkeiten aufzeigen, sie überraschen durch aktuelle Daten oder Fakten oder ihnen eine Brücke zum Vorredner bauen.

## Faire Dialektik

Als Dialektik bezeichnet man die Kunst des Überzeugens in einem Gespräch. Jeder Unternehmer, jede Führungskraft sollte die Methoden fairer Dialektik beherrschen. Zu diesen Methoden zählen die bessere Vorbereitung. Vor jedem Gespräch sollten die Argumente schriftlich fixiert und vor wichtigen Gesprächen mögliche Einwände bedacht werden. Es empfiehlt sich, dafür einen Argumentationskatalog zu erarbeiten und kurze, prägnante Definitionen zu formulieren. Die Auswahl eines geeigneten Ortes zählt ebenfalls dazu. Sehr wichtig ist auch, sich auf das

Gespräch einzustimmen. Der erste Eindruck sollte ein positiver sein. Das heißt, es ist alles zu vermeiden, was den Partner abstoßen könnte. Besser ist es, Gemeinsamkeiten zu betonen und sich nicht bereits in der Einleitungsphase festzulegen. Weitere Empfehlungen lauten: Konsequent den Blickkontakt mit dem Gesprächspartner suchen, ihn regelmäßig mit seinem Namen ansprechen, selbst Fragen stellen, denn wer antwortet, hat die Beweislast; eigene Argumente durch kurze anschauliche Beispiele und Vergleiche unterlegen, durch Tabellen, Fotos und grafische Darstellungen visualisieren; Argumente nicht nur einstreuen, sondern zusammenketten; das beste Argument bis zum Schluß aufheben; den richtigen Zeitpunkt für die Wortmeldungen auswählen; niemals unter Zeitdruck setzen lassen, aus der Gegenposition argumentieren oder Einwände vorwegnehmen. Wer dem Gesprächspartner klar überlegen ist, versucht stets, gleichberechtigt zu wirken. Er verfolgt konsequent eine vorher festgelegte Strategie, versucht jedoch zu improvisieren. Jede Form von Rechthaberei vermeiden, Irrtümer des Gesprächspartners nicht um jeden Preis korrigieren, sondern nur, wenn es zwingend notwendig erscheint. Wer nichts zu sagen hat, schweigt!.

Empfehlenswert ist es, die Methoden der unfairen Dialektik zu beherrschen; nicht unbedingt, um sie anzuwenden, sondern um sie zu erkennen und rechtzeitig Abwehrmaßnahmen einleiten zu können. Zu den unfairen Methoden zählen u. a.:

Persönlich werden; die Kompetenz des Gesprächspartners bestreiten, ihn in die Nähe von Positionen rücken, die das Publikum ablehnt; Ungehörige Fragen stellen (z. B. „Wann haben Sie das letztmal Ihr Kind geschlagen?“); ihn darauf hinweisen, daß er früher mal eine andere Ansicht äußerte; Fehlformulierungen oder falsche Definitionen des Gesprächspartners aufgreifen; ihn bedrohen, verhöhnen oder ignorieren, reizen oder durch Zwischenrufe stören; sich auf den ge-

sunden Menschenverstand berufen; unbekannte Fachwörter benutzen, wissenschaftliche Fakten erfinden oder mit Verallgemeinerungen beweisen; die Aussage des Gesprächspartners übersteigern und sie unglaublich machen; an überhöhten Forderungen festhalten, um den Gesprächspartner müde zu machen oder unechte Forderungen aufstellen; das Ergebnis so zusammenfassen, daß es ungünstig für den Gesprächspartner ausfällt.

---

## Zusammenfassung

---

Das Studium von Rhetorik und Dialektik kann die Teilnahme an einem praktischen Seminar und auch das

praktische Üben nicht ersetzen. Es kann aber bei der Vorbereitung auf ein Training sowie bei der Aufarbeitung bereits erworbenen Wissens helfen.

Rhetorik ist eine Kunst. Kunstfertigkeiten erlernt man nur durch Praxis, Kunst ist niemals perfekt. Man wird stets hinzulernen müssen. Voraussetzung dafür ist aber die geschulte, permanente Selbstkontrolle.

Kunst kennt keine Patentrezepte, allenfalls Regeln. Jede Regel läßt Ausnahmen zu. Ein gesundes Mißtrauen gegenüber jedem, der Patentrezepte verspricht ist angebracht. Regeln geben allenfalls an, wie man es nicht machen sollte. Der Erfolg einer Rede liegt nicht in der Befolgung von Regeln, sondern in der persönlichen Überzeugungskraft des

Redners. Daher ist jedes Rhetorik-Training Persönlichkeitsbildung. Eine Rede sollte nie zur Show absinken, jede Rede muß sich auszeichnen durch ehrliches Bemühen, andere zu überzeugen. Wer andere überzeugen will, muß den richtigen Gedanken mit den richtigen Worten zur richtigen Zeit vor dem richtigen Publikum wirkungsvoll aussprechen.

Ein guter Redner beherrscht die Techniken des Siegens, aber er setzt sie nur in Ausnahmefällen ein.

Ein guter Redner überzeugt, er beherrscht die Kunst, zu gewinnen, ohne zu siegen.

---

Wolfgang Pachali ist Leiter der Abteilung Consulting

## 12. Internationale genossenschaftswissenschaftliche Tagung

„Herkunft und Zukunft - Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis an der Wende eines Jahrzehnts“, 22. bis 28. September 1990 in Stuttgart-Hohenheim.

Die diesjährige internationale genossenschaftswissenschaftliche Tagung, zu der rund 400 Teilnehmer aus aller Welt erwartet werden, hat sich zum Ziel gesetzt, durch aktuelle und kritische Fragestellungen, durch engen Austausch der angewandten Forschung mit der genossenschaftlichen Praxis, zukunftsorientierte Antworten zu finden.

Die Frage, wie Genossenschaften zeitgemäß bleiben können, wird von zwei Seiten angegangen. Eine Blickrichtung zielt auf die Mitglieder, die Möglichkeiten der Einbindung der Mitglieder in das Recht und die Pflicht der genossenschaftlichen Selbstverwaltung und Selbstverantwortung. Gewinnen diese basisdemokratischen Strukturen angesichts der wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen unserer Zeit, eine neue, dynamische Bedeutung? Die Fragen der Mitgliederbindung in den Genossenschaften vor Ort wirken weiter auf das Selbstverständnis der Genossenschaftsverbände. Auch dies wird auf der Tagung kritisch beleuchtet.

Ein zweiter Schwerpunkt liegt auf der genossenschaftlichen Vielfalt im zusammenwachsenden Europa.

Neben der Frage nach einer zukunftsgerichteten Weiterentwicklung des gesamten Genossenschaftswesens hat sich in den letzten Monaten durch die rasante Entwicklung in Osteuropa das Interesse für einen Informationsaustausch über die Grenzen hinweg gesteigert. Deutliches Gewicht bekommen deshalb die Länderberichte des Genossenschaftswesens in der DDR, in Ungarn und Polen. Anmeldeschluß für die Tagungsteilnehmer ist der 15. Juli 1990. Anmeldungen nimmt entgegen: Tagungssekretariat Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, Universität Hohenheim, Schloß-Süd-Ost, 7000 Stuttgart 70. Dort ist ebenfalls das ausführliche Tagungsprogramm erhältlich. Telefon 0711/4 59 26 31-32, Fax: 0711/4 59 26 34.