

Wirkungsvoll reden

Überzeugen mit



Strategie

40 Seminarexposés haben sie analysiert, zig Teilnehmerfeedbacks ausgewertet. Dann stand für das Autorenduo Erich Dihmaier und Michael Paschen fest: Viele Rhetorikseminare können ihr Seminarversprechen – nämlich den Teilnehmern zu mehr Überzeugungskraft zu verhelfen – nicht einlösen. Der Grund: Sie sitzen verbreiteten Missverständnissen auf.

Rhetorik gehört zu den beliebtesten Seminarthemen überhaupt. Kaum ein Trainer, der nicht auch dieses Thema im Programm hat. Kaum eine Führungskraft, die nicht schon mindestens ein oder zwei Rhetoriktrainings besucht hat. Doch warum ist Rhetorik so offensichtlich wichtig für Führungskräfte?

Rhetorik – eine demokratische Kompetenz

Rhetorik meint strategisches Sprechen. Anders als bei der Unterhaltung, bei der es üblicherweise darum geht, sich mit seinem Gegenüber auszutauschen, will der strategische Redner bei seinem Gegenüber etwas bewirken, ihn überzeu-

gen. Auf strategisches Sprechen und Überzeugungskraft kommt es überall dort an, wo die Adressaten die Wahl haben, dem Gehörten zu glauben oder eben nicht. Nach diesem Verständnis ist die Rhetorik eine zutiefst demokratische Kompetenz. So ist es auch nicht verwunderlich, dass die Rhetorik in der ersten Demokratie der Weltgeschichte ihren Ursprung nahm: im antiken Griechenland.

An ihrer fundamentalen Bedeutung hat die Rhetorik über die Jahrhunderte hinweg nichts eingebüßt. Auch heute kommt es in den Unternehmen bei vielen entscheidenden Fragen auf die Überzeugungskraft der beteiligten Personen an. Denn in Unternehmen fehlt eine letzte Wahrheitsinstanz, eine Stelle



Die Autoren: Erich Dihismaier ist Managementtrainer und Coach mit Sitz in Reichshof. Sein Schwerpunkt liegt auf den Themen Führung und Rhetorik, Teamentwicklung und Workshop-Moderation. Kontakt: info@dihismaier.de

oder Person, wo nachgefragt werden könnte, ob ein Redner mit seinen Aussagen Recht hat oder nicht. Zwar erlaubt die Kraft der Hierarchie im Unternehmen eine Durchsetzung bestimmter Ideen von oben nach unten, aber den meisten Führungskräften kommt es trotzdem darauf an, ihre Mitarbeiter auch zu überzeugen. Ohnehin große Bedeutung kommt der Überzeugungskraft zu, wenn die Hierarchie nicht wirkt: beispielsweise bei der Kommunikation nach oben, auf der gleichen Hierarchieebene und bei der Kommunikation mit Kunden. Überzeugungskraft und die Fähigkeit zum wirkungsvollen Reden sind damit zentrale Kompetenzen für Führungskräfte.

Rhetorik meint dabei von ihrer Wortbedeutung her die Kunst des Monologisierens, beschreibt also, wie eine längere Rede oder Ansprache gestaltet werden muss, um beim Publikum die gewünschte Wirkung auszulösen. Argumentation und Streitgespräche werden der Dialektik zugeordnet, der Kunst des Streitens und Argumentierens. Der Begriff Verkaufsrhetorik ist damit eigentlich unsinnig. In Seminaren zu Verkaufsrhetorik geht es nämlich meist mehr um Argumentation und Schlagfertigkeit als um das Halten von Reden.

Verbreitete Irrtümer über Rhetorik

Doch ist das, was in vielen Rhetorikseminaren trainiert wird, überhaupt hilfreich für die Teilnehmer? Kann es tatsächlich zu einer Steigerung der Überzeugungskraft beitragen? Anhand von Teilnehmer-Feedbacks zu allen möglichen Arten von Rhetoriktrainings und mit Hilfe einer Analyse von 40 Seminarexposés unterschiedlicher Rhetorikanbieter haben wir herausgearbeitet, warum in vielen Rhetoriktrainings das eigentliche Seminarversprechen nicht oder nur zum Teil eingelöst werden kann. Zu den drei am meisten verbreiteten Irrtümern:

Missverständnis Nr. 1: Das wesentliche Element der Rhetorik ist Körpersprache.

Das individuelle Feedback zu Haltung, Armbewegungen, Antritt usw. ist in vielen Rhetoriktrainings sehr dominant. Vor allem in den video-gestützten Feedbacks dominieren die optischen Eindrücke und es wird möglich, Körperbewegungen von wenigen Sekunden immer wieder anzuschauen und ausführlich zu analysieren. Fast immer geht es dabei um die Deutung und Interpretation von Selbstsicherheits- oder Unsicherheitssignalen.

Selbstverständlich hat die Körpersprache Einfluss auf die Überzeugungswirkung, aber ihr Einfluss ist bei weitem nicht so groß wie gedacht. Beispiel: Verhaltenstipps zum körpersprachlichen Ausdruck. Wenn diese Verhaltenstipps tatsächlich umgesetzt werden, steigt im Allgemeinen nicht die Überzeugungskraft, sondern es sinkt die Authentizität. Die Ästhetik, die in vielen Trainings gelehrt wird, kann man bei kaum einem der wirklich guten Redner beobachten. Denken Sie an wirklich brillante Redner (meist sind es ja Politiker), z.B. Churchill oder Ghandi. Oder um noch plakativere Beispiele zu nennen: Ein schwitzender und wippender Franz-Josef Strauß oder ein zornesrot grollender Herbert Wehner würden nach den Standards vieler heutiger Rhetoriktrainer gnadenlos durchfallen. Ihre rhetorische Kraft dürfte jedoch kaum jemand bestreiten.

Missverständnis Nr. 2: Logik und Inhalt einer Rede können vernachlässigt werden (Motto: „They won't like you if they don't like your show.“).

Als Kehrseite der Überbetonung der körpersprachlichen Anteile der Überzeugungskraft wird die Seite der logischen Stimmigkeit und der inhaltlichen argumentativen Schärfe wenig beachtet. Das ist ein Fehler, denn am Ende wird jeder, der überzeugen will, genau an dieser Stelle herausgefordert: Wenn Sie als Führungskraft



Michael Paschen ist Geschäftsführer der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG, Remscheid. Er ist Diplom-Psychologe und spezialisiert auf Führungskräfteentwicklung. Kontakt: michael.paschen@profil-m.de

vor Ihre Mitarbeiter treten oder als Geschäftsführer vor die Gesamtbelegschaft, wird man Sie argumentativ herausfordern, man wird testen, ob Ihre Argumente Bestand haben.

Vielleicht wird man auch versuchen, Sie zu verunsichern. Wenn es Ihnen gelingt, in einer solchen Situation Selbstsicherheit auszustrahlen, dann deswegen, weil Sie sich im Besitz guter, durchdachter und schwer widerlegbarer Argumente wissen und nicht weil Sie bestimmte körpersprachliche Figuren aus einem Seminar reproduzieren können. Wer überzeugen will, benötigt eine Botschaft, die durch gedankliche Klarheit besticht und auch kritischen Gegenargumenten Stand halten kann.

Bei kurzen Einblendungen sticht die Körpersprache hervor

Wie konnte es zu diesen beiden Irrtümern kommen? Zum einen hat vermutlich unsere Mediengesellschaft dazu beigetragen, dass insbesondere Politiker gefordert sind, oftmals in wenigen Sätzen und kurzen Äußerungen ihre Überzeugungswirkung zu entfalten, um sie tagesschautauglich zum Ausdruck zu bringen. Bei derart kurzen Impressionen entfalten natürlich körpersprachliche Elemente eine gewisse Eindruckskraft, die sich aber bei einer längeren Rede zu Gunsten der eigentlichen Inhalte verlieren würde.

Zum anderen sind vermutlich Trainings, die vor allen Dingen auf individuellen Feedbacks zur Körpersprache beruhen, für Trainer nicht so schwierig. Erforderlich ist lediglich, die Seminarteilnehmer in Situationen zu bringen, in denen sich ein individuelles Feedback mit der Gruppe herausmoderieren lässt. Auf diese Art und Weise kann bereits ein Anfänger ein auf den ersten Blick passabel wirkendes Rhetoriktraining veranstalten. Nicht ohne Grund ist Rhetorik ein beliebtes Einsteigerthema für dienstjunge Trainer.

Missverständnis Nr. 3: Drastische und brüskierende Feedbacks haben einen hohen Trainingseffekt.

Nicht wenige Rhetoriktrainer brüsten sich mit ihrer eigenen Härte. Gemeint sind damit besonders unverschämte, heftige Feedbacks in der Anfangsphase eines Trainings. Nicht, dass dieser Stil nicht gut ankommt, er tut es – nur ist er auch wirksam? Viele Teilnehmer fordern durchaus eine gewisse „Schonungslosigkeit“, weil sie dadurch für sich die größten Lern- und Erkenntnisgewinne erhoffen. Einige Trainer beginnen dann in der zweiten Phase ihres Trainings mit dem „Wiederaufbau“ ihrer Teilnehmer, andere bleiben bei ihrem Stil und es entwickelt sich ein eigenartiges Dominanz- und Unterwürfigkeitsverhältnis. ▶

Die Überzeugungskräfte der Rhetorik

Kontaktkraft

- ▶ Verständlichkeit
- ▶ Relevanz

Ausdruckskraft

- ▶ Logik
- ▶ Präsenz

Willenskraft

- ▶ Funktionalität
- ▶ Authentizität

Individuelle Feedbacks sind nicht alles

Ursache für dieses Vorgehen scheint das Missverständnis zu sein, dass es in einem guten Rhetoriktraining auf individuelles Feedback ankommt – egal, wie es herbeigeführt wird – und man zunächst einmal eine gewisse Fassade ein- oder abreißen muss, um den entwickelbaren Kern der Teilnehmer offen zu legen.

Individuelles Feedback ist natürlich wichtig und berechtigterweise zentraler Bestandteil vieler Rhetoriktrainings. In vielen Rhetoriktrainings kommt das individuelle Feedback allerdings aus der assoziativen Sammlung der Eindrücke der Teilnehmer. Jemand wird vor eine Videokamera gestellt, referiert zu seinem Nonsens-Thema und erhält dann von der gesammelten Mannschaft sein schonungsloses Feedback. Das Feedback wird damit zum Ausdruck der Hypothesen, die die anderen Teilnehmer und der Trainer über eine gute Rede im Kopf haben.

Bevor den Teilnehmern jedoch ein individuelles Feedback ausgesprochen wird, sollten Qualitätskriterien definiert werden,

anhand derer sich die Teilnehmer messen lassen müssen. Dazu muss den Teilnehmern zunächst vermittelt werden, wodurch Überzeugungskraft entsteht und welche Faktoren für die Überzeugungskraft bedeutsam sind. Diese Faktoren können dann geübt werden, und in diesen Übungsphasen ist ein individuelles Feedback selbstverständlich wichtig und hilfreich.

Die sechs Überzeugungskräfte der Rhetorik

Apropos Überzeugungskräfte: Berücksichtigt man alle Aspekte, die in der Redevorbereitung und -durchführung im Unternehmen von Bedeutsamkeit sind, so kommt man auf sechs Faktoren der Überzeugungskraft, nämlich:

1. Verständlichkeit,
2. Relevanz,
3. Logik,
4. Präsenz,
5. Funktionalität,
6. Authentizität.

Die sechs Überzeugungskräfte lassen sich drei Kategorien zuordnen. Die erste Kategorie ist die **Kontaktkraft**, die beschreibt, wie gut es einem Redner gelingt, eine wirkliche Beziehung zu seinen Zuhörern zu finden. Die zweite Kategorie – die **Ausdruckskraft** – betrifft die Darbietung der Rede. Und die dritte Kategorie, die **Willenskraft**, schließlich beschreibt solche Kräfte, die dazu führen, dass die Intention (also die angestrebte Wirkung) der Rede tatsächlich zum Ausdruck kommt und übermittelt werden kann. Zu den sechs Faktoren im Einzelnen:

1. Sprache und Inhalte verständlich gestalten

Eine Grundbedingung dafür, Kontakt zu seinen Zuhörern zu bekommen, ist zweifellos die **Verständlichkeit**. Hier geht es einmal um die sprachliche Verständlichkeit (z.B. reduziert durch den Gebrauch von Fremdwörtern, die die Zuhörer nicht kennen), aber auch um die Anknüpfung des Gesagten an die Erfahrungswelt der Zuhörer. Gute Redner wissen um die Kraft der Bilder und Metaphern, die die Verständlichkeit immens erhöhen können, weil es durch sie gelingt, Dinge begreifbar zu machen, die bislang noch nicht zur Erfahrungswelt der Zuhörer gehört haben („Was ist denn eine Dampfmaschine? Na, da stellen wir uns zuerst mal ganz dumm...“).

Bilder, Metaphern und Analogien müssen übrigens nicht zwangsläufig gesprochen sein. Sie können auch in Form von Visualisierungen dargeboten werden: z.B. in Form von Folien, die gute Verständlichmacher sein können. Leider werden Folien heutzutage vielfach anders benutzt: In vielen Präsentationen sind die Folien selbst Träger der Botschaften, und der Redner liest sie nur vor. Liest er sie wörtlich vor, fragt sich das Publikum, warum es die Folien nicht einfach selber liest. Gibt er die Folien mit eigenen Worten wieder, ist das Publikum irritiert: Soll es die Folien lesen oder dem Redner lauschen?

Die einfache Bedienbarkeit von PowerPoint hat sicherlich maßgeblich dazu beigetragen, dass Folien derart inflationär genutzt werden, dass sie ihren eigentlichen Zweck, nämlich das Verständlichmachen des Gesagten, kaum noch erfüllen. Denn Folien dürfen nicht Träger einer Botschaft sein, sie sind allenfalls der visuelle und unterstützende Beweis des Gesagten (z.B. durch Daten oder Grafiken). Gute Redner wissen, dass nur das gesprochene Wort den Kopf und die Herzen der Zuhörer erreichen können, nicht aber eine schön animierte Folie.

2. Relevante Fragen beantworten

Viele Leute bereiten ihre Rede leider eher unter der Überschrift vor: „Was weiß ich über das Thema?“, als unter der Überschrift „Was bewegt meine Zuhörer zu diesem Thema?“ Damit ein Redner jedoch Kontakt zu den Zuhörern bekommt, muss die Rede für die Zuhörer **Relevant** haben. Eine gute Rede beinhaltet die Antwort auf die nicht gestellten Fragen der Zuhörer. Es geht also nicht so sehr darum, was ein Redner zu einem Thema weiß, sondern viel stärker darum, was die Zuhörer zu einem Thema bewegt. Je genauer und schärfer ein Redner die für die Zuhörer tatsächlich relevanten Aspekte eines Themas trifft, umso fesselnder wird seine Rede sein.

Die einfachste Redevorbereitung besteht darin, sich drei bis fünf Fragen zu vergegenwärtigen, die für die Zuhörer zu einem Thema wichtig sein könnten, und diese Fragen dann in der Rede zu beantworten. Je genauer Sie als Redner in der Lage sind, diese Fragen zu antizipieren und aufzugreifen, umso besser wird Ihr Kontakt zum Publikum werden.

3. Mit Logik beschäftigen

In vielen Rhetoriktrainings wird das Thema **Logik** mit einigen kurzen Inputs über die Drei-Satz- oder Fünf-Satz-Argumentation abgehandelt. Hier geht es meist nicht über basale Aspekte der Gliederung (Einleitung, Hauptteil, Schluss) hinaus. Über Logik haben sich allerdings viele Leute schon deutlich mehr Gedanken gemacht: So gibt es beispielsweise bereits von Aristoteles logische Strukturvorschläge für Reden unterschiedlicher Anlässe. Wer Rhetorik trainieren will, wird daher nicht umhinkommen, sich mit Inhalten wie den genannten auseinander zu setzen. Nur so ist es Trainern möglich, gutes Feedback darüber zu geben, welche Argumentationsketten zwingend sind und wie Argumentationen einer Rede noch besser gegen Herausforderungen abgesichert werden können.

4. Präsenz: körperlich und stimmlich da sein

Wie bereits erwähnt gehören zur Ausdruckskraft auch körpersprachliche Momente. **Präsenz** meint dabei die gesamte körperliche und stimmliche Überzeugungswirkung eines Redners. Hierzu gehören die Augen als Kontaktinstrumente, die Stimme als Stimmungsinstrument (das logisch stimmige Argument erreicht den Verstand, die Stimme gibt einem Argument die emotionale Färbung), die Arme als Rhythmusinstrumente (Arme unterstreichen

Verbreitete Irrtümer über Rhetorik

Missverständnis Nr. 1: Das wesentliche Element der Rhetorik ist Körpersprache.

Missverständnis Nr. 2: Die Show zählt mehr als Logik und Inhalt einer Rede.

Missverständnis Nr. 3: Drastische und brüskierende Feedbacks haben einen hohen Trainingseffekt.

chen den Sprachrhythmus) und letztlich die Beine als Positionsinstrument (wie sicher steht ein Redner?). Neben den Instrumenten der Körpersprache gehören zu diesem Bereich auch Stimmbildung, Atemtechnik etc. hinzu.

5. Funktionalität: Erfüllt die Rede ihren Zweck?

Die **Funktionalität** beschreibt, ob und wie gut eine Rede dazu geeignet ist, den intendierten Zweck zu erfüllen. Zweck und inhaltliche Botschaft einer Rede werden oft miteinander wechselt. Im Prinzip sind sie jedoch zwei voneinander unabhängige Aspekte. Die inhaltliche Überzeugungsbotschaft einer Rede kann beispielsweise sein: „Unsere Rendite ist in Gefahr!“

Der Zweck der Rede könnte sein, die Zuhörer zu alarmieren. Die inhaltliche Botschaft einer Grabrede kann lauten: „Es gibt ein Leben nach dem Tod, auf das wir hoffen dürfen.“ Der Zweck der Rede wäre dann, Trost zu spenden. Die Funktionalität einer Rede fragt also danach, inwieweit es dem Redner gelungen ist, die Rede so zu halten, dass sie dem eigentlich intendierten Zweck dienlich gewesen ist. Relevanz und Logik indes fragen danach, ob die passenden, inhaltlichen Botschaften stimmig übermittelt werden konnten.

Leserbefragung: Erfahrung überzeugt

„Das kann ich auf Grund meiner eigenen Erfahrung bestätigen.“ Wer seine Argumentation mit dieser oder ähnlichen Formulierungen abschließt, hat die Leser von managerSeminare schon so gut wie auf seiner Seite. Denn Argumenten, die auf Erfahrungen oder Erlebnissen des Redners beruhen, schenkt der Großteil der 70 Leser, die sich an unserem FaxForum zum Thema Überzeugungskraft beteiligt haben, am ehesten Glauben. Und wer mit eigenen Erfahrungen nicht dienen kann, tut gut daran, sich auf Daten und Fakten zu berufen: Über 50 Prozent der Leser geben nämlich an, sich auch von Zahlen gerne überzeugen zu lassen.

Doch gute Argumente sind bekanntermaßen nicht alles. Viel hängt auch von der persönlichen Überzeugungskraft eines Redners ab. Durch welche Faktoren die beeinflusst wird, darüber sind sich die Leser relativ einig. Eine große Rolle spielt ihrer Ansicht nach die Begeisterungsfähigkeit: Steht ein Redner voll hinter seiner Sache und kann das auch rüberbringen, reißt er seine Zuhörer mit. Doch auch Ausstrahlung, Klarheit, Authentizität und Of-

fenheit sind Attribute, die ein überzeugender Redner mitbringen sollte – so über die Hälfte der Leser. Übrigens scheinen gerade Politiker über diese Eigenschaften zu verfügen: Sind es doch in erster Linie politische Größen wie Helmut Schmidt, Horst Köhler und Bill Clinton, die sich nach Ansicht der Leser durch große Überzeugungskraft auszeichnen. Manager dagegen wurden nicht zum Kreis der überzeugenden Prominenten gezählt... *stb*

Welche Argumente überzeugen am ehesten?

Argumente und Begründungen, die auf Erfahrungen und Erlebnissen beruhen	74%
Zahlen, Daten und Fakten	53%
Argumente, die einen persönlichen Vorteil verheißen	24%
Gefühle und emotionale Begründungen	21%
Angenehme Zukunftsvisionen	6%

Welche Faktoren beeinflussen die Überzeugungskraft eines Redners?

Begeisterungsfähigkeit	71%
Authentizität und Offenheit	54%
Ausstrahlung	53%
Klarheit	50%
Fachkompetenz	47%

Angegeben ist die prozentuale Anzahl jener Leser, die die Frage zustimmend beantwortet haben. Mehrfachnennungen waren möglich.

6. Authentizität: Gefühle glaubhaft zum Ausdruck bringen

Last but not least gibt es noch den Überzeugungsfaktor **Authentizität**. Die Kernfrage ist hier, ob die zum Ausdruck gebrachten Gefühle des Redners glaubwürdig gewesen sind. Denn in der Regel misstraut man Rednern, die Gefühle zum Ausdruck bringen, die man ihnen nicht abnimmt. Authentizität wird allerdings häufig missverstanden in dem Sinne, dass der Redner die zum Ausdruck gebrachten Gefühle auch wirklich alle in genau dieser Form während seiner Rede spüren muss. Das ist jedoch nicht entscheidend. Entscheidend ist, dass die Gefühle glaubwürdig übermittelt werden. Bei vielen großen Reden wird man zwischenzeitlich unterschiedliche Emotionen zu einem Sachverhalt übermitteln müssen: Sorge, Besinnlichkeit, Wut, Hoffnung, Freude. Professionelle Redner erleben dieses Wechselbad der Gefühle in den Augenblicken der Rede nicht unbedingt vollständig selbst, sind aber darauf vorbereitet, an den entsprechenden Stellen der Rede diese Gefühle glaubwürdig zum Ausdruck zu bringen.

Hat Rhetorik damit nicht auch ein bisschen was mit Schauspielerei zu tun? Die Antwort ist ja, sie hat es, zumindest in diesem Aspekt. Auch Schauspieler müssen Gefühle zum Ausdruck bringen, die sie nicht immer vollständig selbst fühlen. Dieser Punkt entzündet oftmals ethische Diskussionen: Ist es ethisch vertretbar, Gefühle zum Ausdruck zu bringen, die man in genau diesem Augenblick gar nicht spürt?

Wenn man genau hinschaut, ist das Teil des Geschäftes. Als Verkäufer werden Sie eben an einigen Tagen Begeisterung über Ihr Produkt vermitteln müssen, auch wenn Ihre wahre Gefühlslage eher vom Ärger über den letzten Ehestreit dominiert ist. Wenn Sie in dieser Situation wirklich authentisch wären, wäre das weder professionell noch Ihrem Verkaufserfolg zuträglich. Das ethische Moment in der Rhetorik liegt daher in anderen Punkten, z.B. in der Lauterkeit der verfolgten Ziele oder der tatsächlichen Wahrscheinlichkeit von Verheißungen und Versprechungen.

Abschließend sei angemerkt, dass die sechs Überzeugungskräfte gut geeignet sind, eine Struktur für ein integrierendes Gesamtfeedback an einen Redner bereitzustellen. Gleichzeitig bieten sie Orientierung, wie eine Rede durch Verbesserung welcher Faktoren noch überzeugender werden kann. Auch wenn Rhetorik ein altes Thema ist, es ist zu Recht quicklebendig.

Erich Dihmsmaier und Michael Paschen ■