

Dr. Horst Gronke, pro argumentis, Berlin

Durch die Neue Rhetorik in Beruf und Alltag überzeugen – Mit Sinn, Herz und Verstand*

- I. Warum ist es nicht leicht, andere zu überzeugen?
- II. Wie können wir mit der Neuen Rhetorik überzeugen?
- III. Übungen zur Neuen Rhetorik.

Haben Sie schon jemals eine andere Person überzeugt?

Sind Sie schon jemals selbst überzeugt worden?

Haben Sie es schon erlebt, dass in einer Talkshow jemand überzeugt worden ist?

Ob im Beruf oder im Alltag, es gelingt sehr selten, jemanden zu überzeugen. Wir Menschen lassen uns ungern überzeugen. Kaum jemand ist bereit dazu, sich von etwas überzeugen zu lassen, es sei denn, er oder sie ist ohnehin schon davon überzeugt. Aber wenn jemand ohnehin schon von etwas überzeugt ist, dann ist das Überzeugen witzlos. Beim effektiven Überzeugen geht es um ein Überzeugen, das bestehende Überzeugungen *verändern* kann.

- I. **Warum fällt es uns so schwer, andere zu überzeugen?
Warum fällt es uns so schwer, uns von anderen überzeugen zu lassen?**

Wenn wir einen Gesprächspartner überzeugen wollen, dann wirken wir auf ihn ein – und zwar durch den Gebrauch von Wörtern und Zeichen.

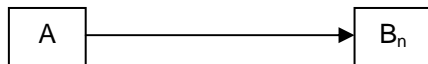
1. **Man kann dieses Einwirken auf eine andere Person instrumentell auffassen – nach dem Modell des Einwirkens auf Dinge.** Die *Überzeugungskraft* ist dann analog zu begreifen zur *Bewegungskraft*, die wir auf Dinge ausüben können. Wir bewegen Menschen zu etwas, ähnlich wie wir Dinge bewegen.

Manche *Motivationstheorien*, etwa jene, die mit Sanktionsandrohungen oder mit Belohnungsangeboten arbeiten, sind nach diesem Muster gestrickt. Und ein Großteil der *Werbung* funktioniert nach diesem Muster. Wenn man genügend *effiziente Kraft* aufwendet, z. B. eine bestimmte Häufigkeit von Werbeanzeigen, hat man entsprechenden Überzeugungserfolg.

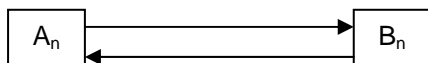
* Gekürzte Fassung des Vortrages in der Urania Berlin am 5. Januar 2004.

Ähnliches kann für erfolgreiches Reden gelten. Erfolgreiche Redner nutzen z.B. die *Energie*, die eine große Menge von Menschen in sich trägt (etwa die Energie des Gemeinschaftsgefühls), um Menschen zu neuen Überzeugungen mitzureißen. Schon im antiken Athen im 5. und 4. Jh. v. Chr., wo mitunter bis zu 1200 Menschen in Gerichtsverhandlungen zu überzeugen waren, gab es professionelle Rhetoriker, die ihre Kunst auf das Reden vor großen Menschenmassen ausgerichtet hatten.

Bei dieser ersten Form von „Überzeugen“ geht es eigentlich um „Überreden“, nämlich um die einseitige Beeinflussung, die eine Person A auf eine oder mehrere andere Personen B_n ausübt.



Man kann diese Einseitigkeit abmildern, indem man ein „fares“ Verhältnis gegenseitiger Einflussnahmen herstellt. Aber das verändert die Sache nicht wesentlich. Es wird hier nur die Möglichkeit eingeräumt, die Einseitigkeit des Überredens umzukehren. Person A versucht, Person B zu beeinflussen; Person B versucht, Person A zu beeinflussen.



Eine weitere Möglichkeit, diese Einseitigkeit der dingartigen Beeinflussung abzumildern, besteht darin, die Einflussnahme zu entpersonalisieren. Nicht eine Person verändert eine andere Person, sondern die Gesetzmäßigkeiten der Situation wirken auf die Person ein. Man kann Dinge verändern, Verhaltensweisen umstellen, Kontexte variieren, schlicht: *etwas anders machen*, um zu sehen, wie sich das auf eine Person auswirkt. Nach diesem Modell ist z.B. die Systemtheorie zu verstehen. Sie ersetzt das traditionelle lineare Ursache-Wirkungs-Prinzip durch das Prinzip des Kreislaufs, in dem die Wirkung (W1) selbst wiederum zur Ursache (U2) ihrer Ursache (U1 = Wirkung W2) werden kann.

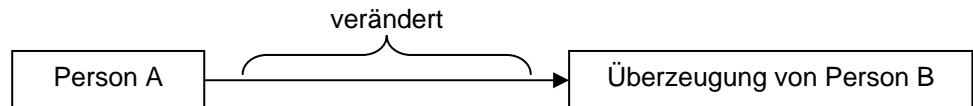


Einige sehr effektive beraterische Ansätze bauen auf diesem Konzept auf: z. B. die Verhaltenspsychologie, das Neurolinguistische Programmieren (NLP) und das lösungsorientierte systemische Coaching.

Ist es also doch gar nicht so schwer, andere zu überzeugen bzw. sich von anderen überzeugen zu lassen?

→ Überzeugen ist deshalb schwer, weil zu unterscheiden ist zwischen der **Tätigkeit des Überzeugens** und dem **Verändern eines Zustandes der Überzeugung**. Den Zustand einer Überzeugung zu verändern, z. B. durch Überreden oder durch systemische Interventionen, kann relativ einfach sein. **Aber einen Zustand der Überzeugung durch Überzeugen zu verändern, das ist viel schwieriger.**

relativ leicht: Veränderung eines Zustandes der Überzeugung durch instrumentellartige Einwirkung:



relativ schwer: Veränderung eines Zustandes der Überzeugung durch die Tätigkeit des Überzeugens:



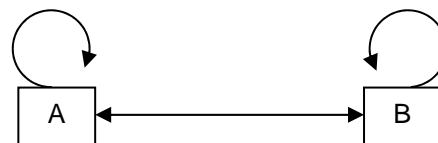
Trotz dieser Schwierigkeit sollten wir nicht auf das Verändern durch Überzeugen verzichten – ob im Alltag oder im Beruf. Denn keine Gesellschaft, keine Gruppe und keine Organisation kann auf lange Sicht erfolgreich existieren, wenn sie *bloß auf* der instrumentellen Rede, der Eigendynamik von Systemprozessen oder der Macht taktischer Beeinflussung beruht. Fehlplanungen und ihre negativen Nebenwirkungen, etwa Blockaden, Misstrauen, Verschleierung und Korruption, können die Folge davon sein, dass man sich nicht der Mühe des Überzeugens unterzogen hat.

2. Warum ist das Überzeugen so schwierig? Vor allem aus zwei Gründen:

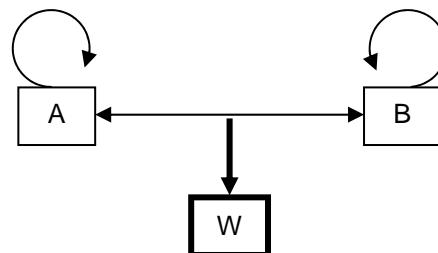
- a) Es ist so schwierig, weil beim Überzeugen eine *besondere Art der gegenseitigen Beziehung* von Personen vorliegen muss, nämlich eine Beziehung des *Miteinander*.

Wir überzeugen uns.

Anders ausgedrückt: Wenn ich dich überzeuge, dann kann ich das nur, wenn du *zugleich* auch mich überzeugst. Und das wiederum bedeutet, dass wir uns auch jeweils selbst überzeugen. Beim Überzeugen muss man miteinander kooperieren. Beim Überzeugen hat man folglich nicht alles in der eigenen Hand, man ist auf die gleichartige Mitarbeit und die Offenheit des anderen angewiesen.



- b) Es gibt noch einen zweiten Grund dafür, warum es so schwierig ist, andere bzw. sich zu überzeugen. *Überzeugen* heißt nämlich, sich und andere (A und B) *von etwas (W)* zu überzeugen.



Wenn dieses Etwas nichts Festes, nichts Bestimmtes ist, wenn es keinen Widerpart bildet, dann läuft das Überzeugen ins Leere. Dann könnte Überzeugen nur Glauben erzeugen, aber kein Wissen. Wäre das der Fall, dann könnten wir nicht

hoffen, durch das Gespräch Einsicht in die soziale Wirklichkeit, wie sie tatsächlich ist, zu gewinnen.

Es gibt Grund für die Skepsis an der Möglichkeit des Überzeugens. Überzeugen ist nämlich an Sprache gebunden, an die Verwendung von Wörtern und Zeichen. Vielleicht hat das Wort die Kraft, andere zu überzeugen, aber hat es auch die Kraft, die Wirklichkeit, so wie sie ist, zu erkennen. Kurz: Hat das Wort die Kraft zur wahren Wirklichkeitserkenntnis?

Das Zutrauen in die Erkenntniskraft des Wortes ist geschwunden, nicht im Alltagsbewusstsein, aber in der Literatur, in der Kommunikationswissenschaft und in der Sprachphilosophie. Der *Konstruktivismus* etwa ist der Auffassung, dass wir unsere „Wirklichkeit“ nur konstruieren, wie können nichts „Wahres“ über sie aussagen. Wir bilden z.B. feste Glaubensmuster heraus, nach denen wir die „Wirklichkeit“ auffassen.

Glücklicherweise kann der Konstruktivismus nicht *ganz* recht haben. Denn wenn er ganz recht hätte, könnte er eben gerade deshalb nicht recht haben. Wenn es nämlich keine Wahrheit gäbe, könnte auch der Konstruktivismus nicht wahr sein. Also ist es zumindest möglich, sich um sachliches Überzeugen zu bemühen.

Zusammenfassung:

- Wirkliches Überzeugen ist schwer, weil Sprache das Mittel des Überzeugens ist, uns aber zugleich von der Wirklichkeit zu entfernen scheint. Sprache steht verbindend *und* trennend zwischen uns und der Wirklichkeit.
- Mit dem Erlernen von Sprache bilden wir *feste Glaubensmuster* heraus, die nicht unbedingt etwas mit der Wirklichkeit, wie sie ist, zu tun haben. Das Überzeugen braucht aber, um Gelingen zu können, einen Bezug zur Wirklichkeit, zur Sache.
- Überzeugen ist auch schwer, weil es die Kooperation der Gesprächspartner voraussetzt. Wir müssen beim Überzeugen immer beides berücksichtigen, den Bezug zur Sache *und* die schwierige Gegenseitigkeitsbeziehung der Gesprächspartner.

II. Wie können wir mit der Neuen Rhetorik überzeugen?

Wenn Überzeugen an die Kooperation der Gesprächspartner gebunden ist, dann besteht die Grundaufgabe darin, *sie dazu zu bewegen, mit uns sinnvoll zu kooperieren.*

Zunächst eine kleine Episode: Mercurius schenkte seiner Braut Philologia zur Hochzeit sieben Mägde. Die Mägde berichteten Philologia von ihren Fähigkeiten. Dabei stellte sich heraus, dass sie jeweils eine der Sieben Freien Künste, der *artes liberales*, beherrschten. Vier von ihnen beherrschten jeweils eine der „rechnenden Künste“ (Arithmetik, Geometrie, Astronomie und Musik). Drei von ihnen beherrschten jeweils eine der „redenden Künste“: die Grammatik, die Rhetorik und die Dialektik. Auf diese Weise legte Martianus Capella in seiner Enzyklopädie der *artes liberales* an der

Schwelle zum Mittelalter den lange Zeit, und auch heute hintergründig noch, einflussreichen Kanon der abendländischen Bildung fest.

Schon bei ihm, dann aber erst recht im Verlauf der Jahrhunderte sind die redenden Künste in eine Schiefelage gekommen. Die Grammatik hat an Übergewicht gewonnen, die Rhetorik hat sich auf die Kunst der bloß schönen Rede oder der bloß instrumentellen Rede verengt, die Dialektik hat sich in abstrakte, lebensferne Logik verstiegen.

Die Neue Rhetorik, die im 20. Jh. u.a. von Rhetorikern wie Chaim Perelman und Stephen Toulmin begründet wurde, ist eigentlich nicht neu. Sie hat im Wesentlichen lediglich diese Schiefelage behoben. Sie hat erstens das Reden wieder auf die alltägliche Redepraxis bezogen. Und vor allem ist sie zweitens zu den Ursprüngen der Rhetorik und Dialektik, im Wesentlichen zu Aristoteles, zurückgegangen. Damit hatte sie einen reichen Schatz an konstruktiven Überzeugungsmitteln gehoben.

Aristoteles hatte gezeigt, dass Überzeugen alle 3 Ebenen des Miteinanderredens beansprucht: pathos (Sinnlichkeit, Gefühl), êthos (Herz bzw. Charakter) und logos (Vernunft).

„Von den durch die Rede geschaffenen Überzeugungsmitteln gibt es drei Arten: Sie sind zum einen im Charakter des Redners angelegt, zum anderen in der Absicht, den Hörer in eine gewisse Gefühlslage zu versetzen, zuletzt in der Rede selbst, indem man etwas nachweist oder zumindest den Anschein erweckt, etwas nachzuweisen.“ (Aristoteles, Rhetorik, Erstes Buch, 2.3, 1356a)

Um beim Überzeugen Erfolg zu haben, kommt es darauf an, diese drei Ebenen je für sich sinnvoll einzusetzen und miteinander zu kombinieren.

Der Sprachtheoretiker Karl Bühler hat zumindest diese Ebenen ungefähr in seinem berühmten *Organonmodell* der Sprache zu fassen versucht. Dieses unterschied zwischen einer Sachebene (die Ebene des logos) und einer Beziehungsebene (die Ebene des pathos und in gewisser Weise auch des êthos). Auf der Sachebene geht es um korrekte Informationen und sachliche Argumentation. Auf der Beziehungsebene machen wir dem anderen eine Mitteilung über uns selbst (Ausdrucksebene: wir drücken unsere Gefühle aus) und eine Mitteilung darüber, was wir von dem anderen erwarten (Appellebene: wir fordern ihn zu etwas auf).

Zum Beispiel:

Sachaussage: „Ich habe meinen Schlüssel vergessen.“

Mögliche unausgesprochene Selbstmitteilung: „Ich ärgere mich über mich.“

Möglicher unausgesprochener Appell: „Schließe bitte mit deinem Schlüssel auf!“

Später wurde diesem Modell auf der Beziehungsebene noch die Ebene der gegenseitigen Wertschätzung hinzugefügt (in etwa mit der Ebene des êthos gleichzusetzen): Denn in unseren Äußerungen sagen wir auch etwas darüber aus, wie wir zu dem Gesprächspartner stehen.

Beispiel: „Ich kann mich auf dich verlassen.“

Daraus leitet sich **das neue rhetorische Überzeugungsmodell** ab:

páthos als affektisches Überzeugungsmittel

lógos als sachlogische Überzeugungsarbeit

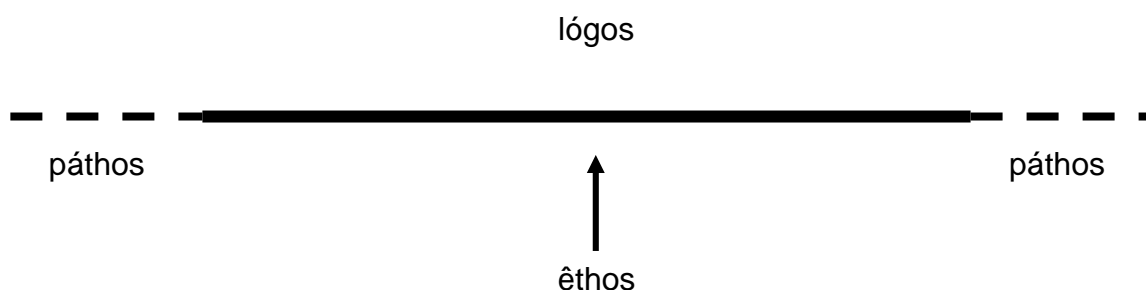
êthos als ethische Selbstpräsentation

Wenn diese Überzeugungsmittel wirksam eingesetzt werden sollen, sind 3 Regeln zu beherzigen:

Rahme deine Rede mit páthos!

Fülle deine Rede mit lógos!

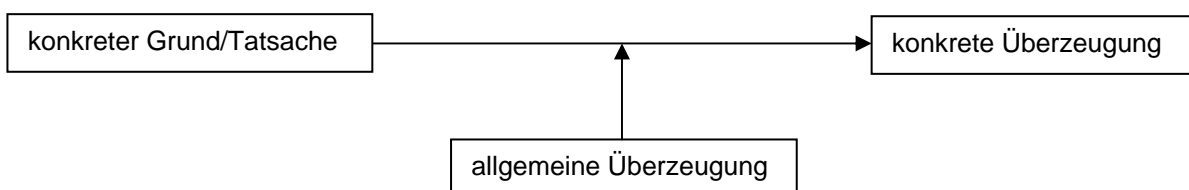
Stütze deine Rede mit êthos!



Lógos:

Bei Logos geht es um effektives Argumentieren *in der Sache*. Natürlich gibt es dafür mittlerweile viele Ratgeber und entsprechend viele verschiedene Vorschläge, wie man gute Argumente findet und ordnet. Aber letztlich lassen sich fast alle Argumentationen nach einem einzigen Schema begreifen. Wenn Sie dieses Schema beherrschen, haben Sie eine gute Basis dafür, in Argumentationen im Alltag und im Beruf sinnvoll und effektiv zu agieren.

Für eine *konkrete Überzeugung* muss (mindestens) *ein Grund* angegeben werden. Damit der Übergang vom Grund zur konkreten Überzeugung berechtigt ist, muss dieser Übergang durch eine *allgemeine Überzeugung* gestützt werden.



Ein Beispiel:

- Person B sagt [**konkrete Überzeugung**]: Ich habe mich entschlossen, mir für das Neue Jahr nichts vorzunehmen.

Der Gesprächspartner A fragt nach dem Grund: Warum denn nicht?

- Person B antwortet [**konkreter Grund/Tatsache**]: weil das im letzten Jahr nicht funktioniert hat: ich habe das, was ich mir vorgenommen hatte, doch nicht getan.

- *Gesprächspartner A fragt [nach der **allgemeinen Überzeugung**]: Meinst du damit, dass, wenn bei dir etwas in der Vergangenheit nicht funktioniert hat, es auch in der Zukunft bei dir nicht funktionieren wird?*

Nach diesem Schema sind fast alle Argumentationen zu verstehen. Sie haben folglich die Chance, mit Ihren Überzeugungs- und Kritikversuchen auf drei Ebenen anzusetzen:

- Sie können zum Beispiel die *Klarheit der konkreten Überzeugung in Zweifel ziehen* (Hast du dir für das nächste Jahr denn keinen Urlaub vorgenommen?).
- Sie können die *Richtigkeit des Grundes bezweifeln* (Was hattest du dir denn im vergangenen Jahr vorgenommen? Hast du nicht vielleicht doch etwas davon getan?).
- Sie können schließlich *das allgemeine Überzeugungsmuster bezweifeln* (Ist das eigentlich immer so, dass etwas, was in der Vergangenheit bei dir nicht funktioniert hat, auch in Zukunft nicht funktioniert?)

Am schwierigsten ist der letzte Punkt. Denn im Alltag nennen wir in Diskussionen meistens das allgemeine Überzeugungsmuster nicht mit. Wir müssen es bei unserem Gesprächspartner erst ermitteln. Viele Diskussionen laufen deshalb gegen die Wand oder ins Leere, weil die Gesprächspartner ihre allgemeinen Überzeugungsmuster nicht thematisieren. Dabei bietet die allgemeinen Überzeugungsmuster die Basis dafür, jemanden zu überzeugen. Man kann jemand anderen überzeugen, wenn man es versteht, die eigene Argumentation auf Überzeugungsmuster aufzubauen, die der Gesprächspartner teilt.

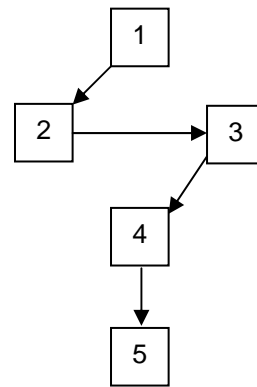
Mit diesem einfachen Modell sind Sie nun einigermaßen gerüstet für die *Logik* der Argumentation. Aber sie müssen den Prozess Ihrer Argumentation auch *strukturieren* können, wenn Sie bei Ihren Gesprächspartnern Gehör und Zustimmung finden wollen.

Wie kriegen Sie Übersicht in Ihre Argumentation? Dafür gibt es Modelle in der klassischen Rhetorik. Andererseits erfordern diese Modelle viel Übung. Was Sie brauchen, ist ein leicht handhabbares Modell. Ich selbst verwende häufig den Fünfsatz.

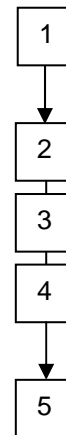
Der vorige Abschnitt ist übrigens nach dem Modell des Fünfsatzes aufgebaut: Der Einleitungsteil: (1) Ein einführender Satz, der das Thema festlegt, der Mittelteil: (2) ein erster (meist positiver) Satz zum Thema, (3) ein zweiter (meist kritischer Satz), (4) eine Lösungsorientierung und der Schlussteil: (5) ein Zwecksatz, der die Lösung enthält und sagt, was zu tun ist.

Der Fünfsatz hat nicht nur den Vorteil, dass Sie dem Gesprächspartner damit eine gute Chance geben, Ihre Argumentation *in einem Zug* aufzunehmen (wie empirische Forschungen erwiesen haben) und damit die Effektivität Ihrer Argumentation für alle Beteiligten zu steigern, sie haben damit auch so etwas wie eine Landkarte im Kopf, nach der Sie Ihre Argumentationen leicht und schnell bilden können.

Die Landkarte des Fünfsatzes sieht so aus:



Sie können diese Landkarte je nach Lage der Dinge in ihrem Mittelteil auch umstrukturieren. In hitzigen Debatten ist es zum Beispiel effektiver (weil entschärfend), Argumente einfach kettenartig aufzuzählen, anstatt sie in eine Pro- und Contra-Anordnung zu bringen, etwa so:



Auf diese Weise können Sie Ihre Argumentation wirkungskräftig mit Lógos (Sachhaltigkeit, Vernunft) füllen. Sie legen für sich zunächst den Zwecksatz (5) fest. Dann bauen Sie Ihre Argumentation auf, die mit dem Zwecksatz endet.

Páthos: Beziehung aufbauen, die Sinne ansprechen

Noch so gut aufgebaute und schlüssige Argumentationen werden Ihnen jedoch nichts nützen, wenn Ihre Gesprächspartner nicht auf Sie eingehen. Sie müssen die Neigung Ihrer Gesprächspartner gewinnen, sich darauf einzulassen, dass ihre Überzeugungen und Überzeugungsmuster kritisiert und ggf. verändert werden.

Das ist eine hohe Hürde. Sie wird vor allem durch Abwehrgefühle aufgebaut (Schließlich will da jemand meine Überzeugungen verändern!). Um diese Abwehrgefühle abzubauen und positive Gefühle bzw. Stimmungen gegenüber Ihnen zu erzeugen, können Sie das páthos Ihrer Gesprächspartner ansprechen, nämlich Ihre Emotionen und Affekte. Dafür bieten sich 3 Möglichkeiten an:

Sie können

- (a) hörerbefugten sprechen,
- (b) Mimik und Gestik unterstützend einsetzen und
- (c) emotionale und bildhafte Sprachebenen (Beispiele, Analogien, Metaphern) nutzen.

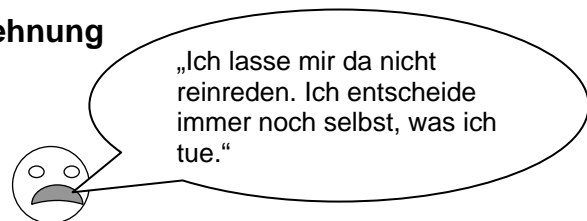
Was macht das A und O aller erfolgreichen Überzeugungsaktivitäten aus?

→ **Nur freie Menschen lassen sich überzeugen!** (Überzeugen setzt Kooperieren voraus. Kooperieren setzt Freiwilligkeit voraus). Fragen Sie sich daher bei Ihren Überzeugungsversuchen immer: *Wie gebe ich dem anderen den Freiraum, an der gemeinsamen Unternehmung des gegenseitigen Überzeugens teilzunehmen?*

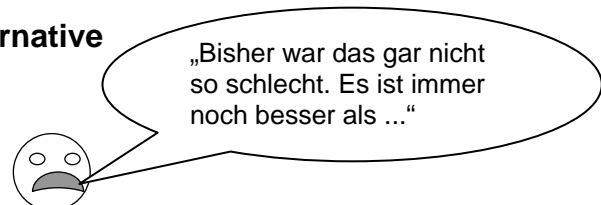
Was Sie jedenfalls nicht tun sollten, was aber häufig geschieht, je mehr sich der andere gegen eine offensichtliche Einsicht wehrt: Ihren Gesprächspartner unter Druck setzen und in die Enge treiben. Das tun Sie zum Beispiel, wenn Sie *direktiv sprechen*, *Ihren Gesprächspartner in eine Richtung drängen*, wenn sie befehlen, anweisen, auffordern, zu- und abraten, empfehlen, direktiv fragen, warnen, drohen, belehren usw.

Wenn Sie auf diese Weise Widerstandsgefühle bei Ihren Gesprächspartnern erzeugen, ist alles Argumentieren, alle Überzeugungsanstrengung, mögen Sie auch noch so recht haben und mögen Ihre Argumente auch noch so einleuchtend sein, zwecklos. Vielleicht erkennen Sie sofort die vier häufigen Abwehrreaktionen, mit denen ob im Alltag oder im Beruf, in Organisationen und Teams, Gesprächspartner ihren Freiraum zu verteidigen versuchen:

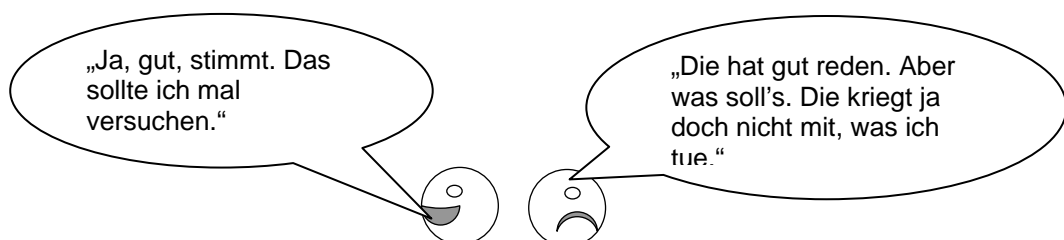
1. Trotz, Gegenwehr, Rebellion, Ablehnung



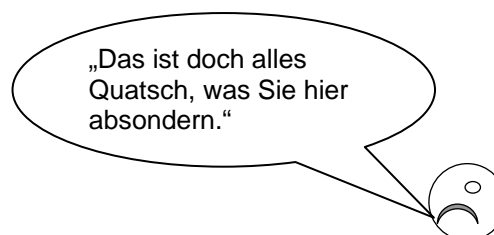
2. Verteidigung der verwehrt Alternative



3. Verdeckte Wiederherstellung von Freiheit



4. Offene Aggression



Wie gewinnen Sie die Neigung Ihres Gesprächspartners? Wie können Sie die Einstellung Ihres Gesprächspartners fördern, Ihnen aufmerksam zuzuhören und Ihren Gedankengängen zu folgen?

- a) Ein Mittel ist, eine bestimmte *Abfolge in der Abfolge eigener Gesprächsbeiträge* einzuhalten:
1. Selber zuhören.
 2. Ihrem Gesprächspartner deutlich zeigen, dass Sie zuhören – durch *aktives Zuhören* (z. B.: Sagen Sie, was Sie gehört haben).
 3. Ihre eigene Stellungnahme erst einbringen, sobald der Boden dafür bereit ist – sobald z. B. Ihr Gesprächspartner sich mit Ihrer Position auseinandersetzen möchte. (Fragen Sie z.B.: Ich habe da eine Idee. Möchten Sie sie sich anhören?)
- b) Ein weiteres Mittel ist, *eine geeignete Sprache zu verwenden*, die es Ihrem Gesprächspartner erleichtert, Ihnen zuzuhören und Sie zu verstehen.

Das heißt in der Regel, jedenfalls im Alltag und im normalen Berufsleben vor allem:

1. konkret sprechen („Hier konkret bedeutet das: ...“)
2. anschaulich und bildhaft sprechen („Das ist, als ob ...“, „Da fällt mir ein Beispiel ein: ...“, Es gibt da eine Geschichte, die ...“)
3. sich selbst mitteilen und auf (freiheitseinschränkende) Appelle verzichten, bzw. Appelle, z.B. durch Fragen, abschwächen (nicht: „Sie müssen das tun!“ bzw. „Tun Sie das!“, sondern: „Würden Sie das tun?“ bzw. „Tun Sie das?“ bzw. „Ich würde wohl dieses tun. Wie aber sehen Sie das? Was haben Sie vor zu tun?“)

Mit diesem Handwerkszeug (der Werkzeugkasten lässt sich noch beträchtlich erweitern) könnten Sie schon recht erfolgreich sein bei Ihren Überzeugungsversuchen. Doch es reicht nicht aus.

Die schwierigste Herausforderung ist Folgende: Die anderen sind oft einfach widerspenstig, so sehr Sie sich auch um konstruktive Teilnahme am Gespräch bemühen. Irgendwann, wenn die anderen permanent nicht bereit sind, ihrerseits konstruktiv am Gespräch teilzunehmen, haben Sie die Nase voll. Sie gehen dazu über, die anderen zu überreden und zu besiegen. Sie arbeiten gegen die anderen. Oder (wenn das mit dem Überreden und Besiegen nicht klappt) Sie lassen die anderen links liegen. Sie bleiben für sich. Sie resignieren.

So etwas begegnet mir in meiner Beratungspraxis häufig: in Unternehmen, in Lehrerkollegien, in Vereinen, in Familien. Spricht man mit einzelnen, dann glauben sie sehr oft, zu wissen, wo der Hase im Pfeffer liegt. Aber sie sehen sich als Einzelkämpfer. Sie finden keinen Weg, ihre Einsichten den anderen verständlich zu machen. „Die anderen kapieren das doch nicht.“ „Es hat keinen Zweck.“ „Es ist ein Fass ohne Boden.“ „Man muss irgendwie das beste daraus machen“, usw.

Êthos:

Was bringt uns dazu, an unserem konstruktiven Gesprächsverhalten, an der Bemühung um partnerschaftliches Überzeugen, festzuhalten – trotz aller Widrigkeiten? Aristoteles nannte es Êthos, und meinte damit so etwas wie „Charakter“ oder „Tugend“. Modern spricht man von „Glaubwürdigkeit, Integrität, Persönlichkeit, Wertschätzung“.

Êthos ist eine viel stärkere Kraft als alle Werkzeuge, die wir zum Überzeugen einsetzen können.

1. Es bedeutet *erstens*, dass wir uns über unsere **Wertvorstellungen und Grundüberzeugungen** im Klaren sind, dass diese daher nicht durch die vielen Eintagsfliegen des alltäglichen Geschehens erschüttert werden können.
2. Es bedeutet *zweitens*, dass wir unseren Gesprächspartnern unabhängig von ihrem (möglicherweise hässlichen und destruktiven) Gesprächsverhalten **Wertschätzung** entgegenbringen.
3. Es bedeutet *drittens*, dass wir **Selbstvertrauen** in uns selbst haben (um zum Beispiel Courage zeigen oder Autorität ausstrahlen zu können).

Êthos lässt sich nicht einfach herstellen. Das gilt vor allem für das Gewinnen von Selbstvertrauen, weil dazu schon in der Kindheit die Basis gelegt wird. (Dennoch ist später in der persönlichen Entwicklung eine gewisse Stabilisierung des Selbstvertrauens mit professioneller Hilfe noch möglich).

Mit den geeigneten Mitteln (dafür eignet sich vor allem das Sokratische Gespräch und Sokratische Dialogformen) ist es jedenfalls möglich, die eigenen Grundüberzeugungen und Wertvorstellungen zu untersuchen und zu festigen. Aber auch das geht nicht einfach von heute auf morgen. Das ist keine Rezeptangelegenheit.

Wenn unsere Wertvorstellungen jedoch einmal vernünftig gefestigt sind, können ihnen das Verhalten anderer nicht so viel anhaben. Dann können wir auch destruktiv agierenden Gesprächspartnern Wertschätzung entgegenbringen. Und überraschenderweise trägt das häufig Früchte. Permanente Wertschätzung entfaltet nämlich eine Eigendynamik, der man sich gar nicht so leicht entziehen kann.

Was können Sie dafür tun, um Ihren Gesprächspartnern Wertschätzung zu signalisieren?

Wenn Sie Wertschätzung vermeiden wollen, tun Sie vor allem Folgendes: Sprechen Sie von oben nach unten, behandeln Sie Ihre Gesprächspartner herablassend, machen Sie sie lächerlich, ironisieren Sie sie, erniedrigen Sie sie, zeigen Sie Desinteresse an ihnen, behandeln Sie sie wie ein Kind usw.

Wenn Sie Wertschätzung zeigen wollen, dann nehmen Sie ihre Gesprächspartner ernst und verhalten Sie sich zu ihnen von gleich zu gleich. Sprechen Sie zur Sache. Sagen Sie, was Sie meinen. Sagen Sie, was Sie verstanden haben.

Und was das wichtigste ist: Tun Sie das nicht im instrumentellen Sinne, um schnellen Erfolg zu haben. Tricks und Techniken sind niemals dauerhaft glaubwürdig. Versuchen Sie lieber, diese Einstellung zu verinnerlichen, so dass Sie Ihnen mit der Zeit zu einer

zweiten Natur wird. Das dauert seine Zeit und ist vielleicht sogar eine Lebensaufgabe, aber Sie schaffen damit die Voraussetzung dafür, dass Überzeugen möglich wird.

Vielleicht machen Sie es am besten so, dass Sie tun, was zum Neujahr 2004 ein Artikel von Werner A. Perger in „Die Zeit“ Bundeskanzler Gerhard Schröder empfohlen hat, sich für das Neue Jahr vorzunehmen, um „das Vertrauen seines Volkes“ zurückzugewinnen (Lohn der Kühnheit. Die Zeit, 31. Dez. 2003, S. 3): „Ehrlich sagen und begründen, was man vorhat. Tun, was man gesagt hat. Einstehen für die Konsequenzen dessen, was man getan hat.“

III. Übungen

Der eine sagt zum anderen:

- „Heute spüle ich das Geschirr nicht.“
- „Musst du immer so lange in die Glotze schauen?“
- „Ich finde, dass deine kritische Haltung zur USA unreflektiert ist.“
- „Ich habe kein Geld bei mir.“
- „Du gehst mir auf die Nerven.“
- „Dir kann man auch gar nichts recht machen.“

Was sagen in diesen Sätzen die Sprecher über sich selbst aus (Selbstmitteilung), was drücken sie über ihre Beziehung zum Hörer aus (Wertschätzungsebene), was erwarten sie möglicherweise von ihrem Gesprächspartner, was teilen sie an Sachinhalt mit?

a) Logos:

Aufgabe 1:

- „In Deutschland sollte wieder die 40-Stundenwoche eingeführt werden.“
- Suchen Sie einen konkreten Grund, der diese konkrete Überzeugung begründet.
- Suchen Sie dann eine allgemeine Grundüberzeugung, aufgrund derer ihnen der Übergang von dem konkreten Grund zu der konkreten Überzeugung gerechtfertigt erscheint.
- Versuchen Sie anschließend, die Klarheit der konkreten Überzeugung zu hinterfragen, den konkreten Grund zu kritisieren und die allgemeine Überzeugung zu problematisieren.

Aufgabe 2:

Spielen Sie das Ganze mit einer konkreten Überzeugung durch, die Sie bei denjenigen, die sie vertreten, gern verändern möchten.

Aufgabe 3:

Stellen Sie sich vor, dass ein Unternehmen seine Kosten verringern muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Was sollte getan werden? Denken Sie sich zunächst einen Zwecksatz aus. Bilden Sie dann eine Fünfsatzargumentation.

b) pathos:

Aufgabe 4:

Ihr Freund ist im Begriff, eine Entscheidung zu treffen. Er will seinen Job kündigen. Sie halten das für vollkommen falsch. Was sind Ihre ersten Sätze, um ihn geneigt zu machen, Ihre Gegenargumente anzuhören?

Aufgabe 5:

Sie beraten jemanden dabei, seinen Tagesablauf so zu planen, dass er weniger Stress ausgesetzt ist. Sie sagen: „Du musst darauf achten, dass auch noch Zeit für dich selbst bleibt. Man kann nicht mehr Zeit einplanen, als der Tag hat.“

Haben Sie eine Idee, wie Sie diese beiden Sätze konkret, anschaulich und bildhaft umformulieren könnten?

c) êthos:

Aufgabe 6:

- Ein Abteilungsleiter gibt einer Sekretärin den Auftrag, für eine Dienstreise ein Flugticket zu besorgen. Die Sekretärin bemerkt dazu: „Natürlich, sie fliegen ja so gern. Und wir sparen hier am Nötigsten.“
- Die Mutter sagt zu Ihrem 8-jährigen Sohn: „Geh ins Bett! Und mach‘ heute nicht wieder so ein Gezeter!“
- Konrad ist mit seinem Finanzbescheid unzufrieden. Er fragt seinen Freund, wie er am besten sein Recht beim Finanzamt geltend machen kann. Dieser antwortet: „Mensch, da musst du dich auch mal durchsetzen. Du bist doch nicht auf den Kopf gefallen. Am besten, du rufst gleich an, und beschwerst dich.“

→ Versuchen Sie, diese Aussagen wertschätzend umzuformulieren.

Aufgabe 7:

- Ihre beste Freundin hat ein Gedicht geschrieben. Sie fragt Sie, was Sie davon halten? Sie finden, dass das Gedicht reinster Kitsch ist. Wie reagieren Sie glaubwürdig und wertschätzend?
- Eine Vorgesetzte ist damit unzufrieden, dass ein Mitarbeiter im Kundendienst häufig telefonisch nicht erreichbar ist. Wie äußern Sie die Kritik sachlich und wertschätzend?