



GABAL
DIGITAL
NEUES
LERNEN



LORENZ BROCKMANN

Rhetorik macht erfolgreich

Überzeugen. Begeistern.
Weiterkommen.



Buch plus
digitaler
Content!

GABAL

Lorenz Brockmann

Rhetorik macht erfolgreich

Überzeugen. Begeistern. Weiterkommen.

LORENZ BROCKMANN

Rhetorik macht erfolgreich

Überzeugen. Begeistern.
Weiterkommen.

Für Karin und Rainer

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-139-8

Umschlaggestaltung: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach
Autorenfoto: Elias Blumenzweig
Layout: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Satz: ZeroSoft, Timisoara
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://twitter.com/gabalbuecher)
www.facebook.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.

www.pefc.de



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Inhalt

Lernen mit vielen Sinnen	6
Ein paar Worte vorweg	9
1. Die Macht der Rhetorik.....	15
Reden? Überzeugen? Gewinnen? – Was ist eigentlich Rhetorik?	16
Rhetorik macht erfolgreich – Überzeugen mit Persönlichkeit	22
Körper und Stimme – Wie du dich optimal in Szene setzt	25
Wirkungsturbos der Rhetorik – Wie du sofort überzeugender wirkst	37
2. Reden halten wie ein Profi	53
Vorhang auf! – Wie du die Bühne für dich nutzt	54
Der Weg zur perfekten Rede – die Officia Oratoris.....	55
Hier punktest du – Anfang und Schluss deiner Rede	78
Reden ohne Lampenfieber – Umgang mit Ängsten und Blackouts	88
3. Die Kunst der Überzeugung	93
Argumentieren – Überzeugen mit System	94
Geheimtipp Storytelling – der Allrounder unter den Überzeugungstechniken	115
Verhandlungstechniken – Wie du aus jedem Deal das Beste rausholst	122
4. Effektive Gesprächsführung.....	135
Schwierige Gespräche meistern – Wie du dich optimal vorbereitest	136
Den Rahmen setzen – Gesprächsführung mit Struktur	144
Gesprächstechniken – Tools für erfolgreiche Gespräche	155
Nachwort.....	162
Danke!	163
Literaturverzeichnis und Endnoten	164
Verzeichnis der Zusatzmaterialien.....	166
Sachwortregister	170
Über den Autor	172

Ein paar Worte vorweg

Kurz nach halb acht stand das vorläufige Endergebnis fest. Unglaublich! Wir hatten gewonnen! Im ersten Wahlgang mit 51,3 Prozent. Ich erinnere mich, als ob es gestern gewesen wäre. Es war ein kalter Sonntagabend im Februar. Frischer Schnee lag auf den Straßen. Zusammen mit dem Kandidaten hatten mein Team und ich ein halbes Jahr lang intensiv gearbeitet. Wir hatten Strategien und eine Kampagne entworfen und den Kandidaten rhetorisch fit gemacht für die großen Reden und Podiumsdiskussionen in seinem Wahlkampf. Wir hatten an Texten gefeilt, ein Programm entwickelt und sein Team in Workshops auf den Wahlkampf eingestimmt. Und jetzt hatte er es geschafft. Dabei waren seine Aussichten auf den Sieg zunächst keineswegs gut gewesen. Zwar war der Amtsinhaber nicht besonders beliebt, aber nur etwa fünf Prozent aller Bürgermeister werden abgewählt. Unser Kandidat war auch kein klassischer Verwaltungsfachmann und entsprach auch sonst nicht dem Bild des typisch schwäbischen Bürgermeisters. Eine Oberbürgermeisterwahl gegen den Amtsinhaber zu gewinnen, noch dazu als Kandidat ohne nennenswerte Verwaltungserfahrung – was nur sehr schwer möglich erschien, war unserem Kandidaten an jenem Tag gelungen. Er war im Wahlkampf über sich hinausgewachsen, hatte viele Menschen für sich begeistert, ein Team aufgebaut, er hatte sich intensiv und akribisch auf die wichtigsten Momente im Wahlkampf vorbereitet und einen großartigen Wahlkampf hingelegt. Sein Erfolgsrezept: Er ist überzeugend. Er kann Menschen begeistern und für sich und seine Ziele gewinnen. An diesem Wahlabend verstand ich, was man mit Rhetorik wirklich erreichen kann. Dieser Abend war und ist für mich der Beweis für die unglaubliche Kraft der Rhetorik.

Ein paar Jahre später arbeitete ich einige Monate lang intensiv mit einem sehr sympathischen Unternehmer von der Schwäbischen Alb zusammen. Er war zu seinem Unternehmen gekommen wie die Jungfrau zum Kind. Sein Schwiegervater war unerwartet verstorben und er hatte von heute auf morgen dessen Firma übernommen. Aber vieles an seiner neuen Aufgabe überforderte ihn. Ansprachen vor der Belegschaft, schwierige Gespräche mit Mitarbeitenden, Präsentationen vor Kunden – das alles kostete ihn viel Kraft. Dann beschloss er, die Herausforderung anzunehmen, sich seinem Problem zu stellen und sich gezielt im Bereich Rhetorik fit zu machen. Er besuchte mehrere meiner Seminare und wir arbeiteten intensiv an seiner Redekompetenz, seinem Auftreten und seiner Gesprächsführung. Schon nach kurzer Zeit stellten sich Erfolge ein. Er gewann neue Kunden, überarbeitete seine Außendarstellung und verbesserte die Beziehung zu seiner Belegschaft. Vor Kurzem sagte er mir: „Wenn du als Unternehmer oder Führungskraft keine Rhetorik beherrscht, hast du keine Chance. Rhetorik hat mein Leben als Unternehmer komplett verändert.“

Das sind nur zwei von Dutzenden Beispielen, die ich hier erzählen könnte. Seit über zehn Jahren ist es mein Beruf und meine Berufung, Menschen bei besonderen beruflichen Herausforderungen zu begleiten. Ich habe in weit über hundert Wahlkämpfen und Kampagnen, die mein Team und ich begleitet haben, die unterschiedlichsten Persönlichkeiten kennengelernt und beraten, ich habe Menschen durch Assessment Center und in sehr komplexen Bewerbungsverfahren begleitet, ich habe Wahlen und Berufungsverfahren für Spitzenpositionen in den unterschiedlichsten Facetten erlebt. Und in all diesen unglaublich spannenden Projekten habe ich gelernt, dass nichts überzeugender und wirkungsvoller ist als der Mensch selbst. Der Mensch überzeugt mit seiner Persönlichkeit, seinem Auftreten, seinem Charisma, seiner Ausdruckskraft – kurz: mit seiner Rhetorik. Ich habe gelernt: Ob du erfolgreich bist oder nicht, hängt nicht (nur) von deiner Fachkompetenz ab, nicht von deinem Lebenslauf oder deinem Wissen. Entscheidend ist, ob du andere Menschen für dich und deine Sache gewinnen kannst oder nicht. Und genau das ist Rhetorik.

Nun beinhaltet die Rhetorik keine Rezepte, die man einfach nachkochen kann und die dann für alle funktionieren. Ich habe Menschen in sicheren Situationen scheitern und in unmöglichen Situationen gewinnen sehen. Nichts in der Rhetorik funktioniert als absolut gültige Gesetzmäßigkeit. Denn am Ende kommt es immer auf den anderen an, den Gesprächspartner, den Adressaten, das Publikum. Wenn der Funke nicht überspringt, wenn die Argumente nicht greifen, wenn eine Überzeugung nicht möglich ist, dann kann die beste Rhetorik nichts bewirken. Denn der Mensch hat einen freien Willen. Dein Mitarbeiter kann auch woanders arbeiten, der Wähler kann auch die Konkurrentin wählen, das Gremium kann sich auch für eine andere Bewerberin entscheiden. Die gute Nachricht aber ist: Wir können sehr viel dafür tun, damit wir überzeugen, den anderen erreichen, damit wir gewinnen.

Und genau das ist Ziel und Anspruch dieses Buches: die wichtigsten Methoden und Techniken der Rhetorik kompakt zusammenzufassen und für dich praktisch anwendbar zu machen. Dabei ist es mir wichtig, Rhetorik ganzheitlich zu betrachten und nicht nur eine einzelne Teildisziplin, zum Beispiel Reden halten, zu fokussieren. Ich will dir Konzepte vermitteln, die in ihrer Kombination und Gesamtheit eine spürbare Verbesserung der täglichen Kommunikation bedeuten. Denn das entspricht meinem Verständnis von Rhetorik: Rhetorik als Möglichkeit der Verständigung und der friedlichen Auseinandersetzung. Rhetorik kann dein Leben verändern und dir dabei helfen, beruflich erfolgreicher zu sein und privat bessere Beziehungen mit anderen Menschen zu führen. Dazu solltest du dieses Buch nicht nur lesen, sondern möglichst direkt in die Umsetzung kommen. Denn dieses Buch ist ein Buch für die Praxis. Deshalb wünsche ich dir als Leserin oder Leser nicht nur viele erhellende Momente und Aha-Erlebnisse, sondern vor allem gute Umsetzungserfolge.

Warum Erfolg Rhetorik braucht

Wer rhetorisch fit ist und ein überzeugendes Auftreten hat, der erreicht seine Ziele oft leichter, der ist beruflich erfolgreicher, der verdient mehr und hat tiefere Beziehungen zu anderen Menschen. Rhetorik öffnet Türen und erleichtert beruflichen Erfolg. Rhetorik ist aber keine Zauberkunst, keine geheime, manipulative Technik, mit der man andere Menschen auf Knopfdruck beeinflussen kann. Rhetorik ist die Kunst der Überzeugung. Rhetorik ist die Fähigkeit, auf andere Menschen gezielt Wirkung zu erzeugen und im positiven Sinne Einfluss zu nehmen. Für jeden Einzelnen – und also auch für dich als Leserin oder Leser dieses Buches – bedeutet das, dass die Rhetorik der entscheidende Erfolgsfaktor sein kann, wenn du beruflich oder privat auf die Zustimmung anderer Menschen angewiesen bist. Zahlreiche historische und persönlich erlebte Beispiele und Geschichten zeigen, welchen enormen Unterschied die Rhetorik machen kann. Einige dieser Geschichten werde ich dir im folgenden Kapitel und später im Buch erzählen. Sie alle zeigen: Rhetorik macht erfolgreich.

Jeder Mensch hat einen freien Willen und jeder Mensch trifft eigenständige Entscheidungen. Mithilfe der Rhetorik können wir aber viel dafür tun, unsere Sache zu stärken und den anderen zu überzeugen. So erhält die Rhetorik neben der ganz persönlichen auch eine gesellschaftliche Bedeutung. Denn in einer Demokratie, in der es keine absoluten Wahrheiten gibt, in der keine Waffengewalt herrscht und in der jede Entscheidung auf Zustimmung angewiesen ist, ist die Rhetorik das einzige Instrument, um unsere Wirklichkeit zu verändern.¹ Die Rhetorik ist damit das wichtigste Mittel der persönlichen und gesellschaftlichen Verständigung.

**In einer freien und demokratischen Welt ist
die Rhetorik das wichtigste Machtinstrument
unter Gleichen.**

Doch nicht jeder braucht Rhetorik. Wenn du ein Leben auf der Couch oder im Garten anstrebst, dann brauchst du keine Rhetorik. Wenn du keine Ambitionen hast oder eher gemütlich durchs Leben gehst, dann wird dir dieses Buch vermutlich nicht weiterhelfen. Doch wer etwas in seinem Leben bewegen will, Projekte voranbringen, aufsteigen oder sich für andere einsetzen möchte – kurz: wer etwas ändern möchte auf dieser Welt –, der braucht Rhetorik. Wenn du dich durchsetzen musst oder Ziele erreichen willst, macht Rhetorik den entscheidenden Unterschied. Rhetorik hilft dir beim Vorankommen, beim Weiterentwickeln, beim Wachsen.

Und auch nicht jeder, der viel kommuniziert, braucht rhetorisches Know-how. Ein Verkäufer beim Bäcker ist auch den Großteil des Tages mit Kommunikation beschäftigt, aber er ist nicht zwangsläufig auf den Erfolg der Kommunikation angewiesen. Die Leute kommen zu ihm, um Brötchen und Gebäck zu kaufen. Ein klares Bedürfnis führt sie zu ihm. Er muss niemanden überzeugen, die Brötchen zu kaufen. Er kann zwar versuchen, mehr Umsatz zu machen, indem er den Kunden möglichst viel Gebäck aufschwätzt, aber warum sollte er das tun, wenn sein Lohn doch jeden Monat der gleiche ist? Kurzum: Er ist nicht auf den Erfolg seiner Kommunikation angewiesen.

Arbeitest du aber im Vertrieb und hast ein sehr abstraktes und erklärungsbedürftiges Produkt, das du verkaufst, wie Versicherungen oder technische Produkte, bist du stark vom Erfolg deiner Kommunikation abhängig. Denn die Höhe deiner Provision wird von deinen Verkaufsabschlüssen bestimmt. Je besser deine Rhetorik ist, desto besser sind deine Abschlüsse, desto höher ist deine Provision. Dazu müssen deine potenziellen Kunden aber auch verstehen, was der Mehrwert ist, den deine Produkte bieten. Du musst deine Argumentation auf die Kunden ausrichten und den Nutzen deiner Produkte hervorheben.

Bist du in der Politik und willst die nächste Wahl gewinnen, bist du in höchstem Maße auf den Erfolg deiner Kommunikation angewiesen. Nicht nur du als Kandidat brauchst ein gewinnendes und authentisches Auftreten, du musst auch Unterstützer und Ehrenamtliche begeistern, komplexe politische Vorhaben in einfache, zustimmungsfähige Botschaften packen, du musst wichtige Reden halten und in Podiumsdiskussionen bestehen. Neben der Strategie und deiner Wahlkampagne ist deine Rhetorik der entscheidende Erfolgsfaktor.

So ist es auch in jedem herausfordernden Führungsjob, denn als Führungskraft besteht dein Tagesablauf zu einem Großteil aus Kommunikation, aus Meetings, Telefonaten, Mails, Vorträgen, Verhandlungen. Nicht jedes Gespräch und jeder Vortrag sind gleich wichtig. In manchen Gesprächen geht es um richtig viel, und manche Vorträge entscheiden über Erfolg und Misserfolg. Besonders wichtige Situationen brauchen also eine besonders gute Vorbereitung, ein besonderes Mindset und besondere Fähigkeiten, um andere Menschen von dir und deiner Sache zu überzeugen.

Als Führungskraft sind deine Rhetorik, dein Auftreten und deine Kommunikation von entscheidender Bedeutung für deinen Erfolg.

All das macht deutlich: Beruflicher Erfolg, der auf Zustimmung von anderen angewiesen ist, braucht Rhetorik. Erfolg und Erfüllung im weiteren Sinne beschränken sich aber letztlich nicht nur auf den Beruf und die Berufung. Auch privat wollen wir erfüllende Beziehungen führen, uns weiterentwickeln und wachsen. Auch privat warten herausfordernde Situationen auf uns, in denen uns Rhetorik weiterbringt. In der Beziehung mit dem Partner oder der Partnerin, in schwierigen Gesprächen innerhalb der Familie, in Verhandlungen mit dem Vermieter, bei der Urlaubsplanung mit Freunden, bei der Suche nach einem Kita-Platz: Überall hilft es uns, zu wissen, wie man in schwierige Gespräche startet, wie man herausfindet, was dem anderen wichtig ist, wie man mit starken und berechtigten Gegenargumenten umgeht oder auch, wie man emotionale und kritische Situationen entschärfen kann, um das Gespräch zu einem guten Abschluss zu bringen.

Was hier bisher als rhetorisches Know-how, als rhetorische Fähigkeiten, als Methoden und Techniken vorgestellt wurde, soll im folgenden Kapitel und im weiteren Verlauf des Buches mit Leben gefüllt werden. Auch wenn das im Moment noch wenig konkret wirkt: Dieses Buch vermittelt dir anhand vieler Beispiele und Anwendungsfälle konkrete Tipps und praktisches Handwerkszeug für den alltäglichen Gebrauch. Alles, was du an Inhalten in diesem Buch findest – ob zu Stimme und Körper, zum Aufbau einer Rede, zur Formulierung von Argumenten oder zur Gesprächsführung –, dient dazu, dich fit zu machen für besonders herausfordernde Situationen und für deinen persönlichen Erfolg.

1

Die Macht der Rhetorik

Reden? Überzeugen? Gewinnen? – Was ist eigentlich Rhetorik?

Der Begriff „Rhetorik“ wird im Alltagsgebrauch oft unscharf und schwammig verwendet, häufig mit einem negativen Beigeschmack und mit der Aura des Verbotenen. Gleichzeitig wissen aber viele Menschen auch um die Bedeutung von souveränem und selbstbewusstem Auftreten, von Sympathie und von der Kraft des besseren Arguments, von Schlagfertigkeit, Charisma und Authentizität. Rhetorik ist etwas, das wir selbst beherrschen wollen und womit wir gleichzeitig nicht unbedingt im Gespräch mit unserem Gegenüber konfrontiert werden wollen. Also: Was ist eigentlich Rhetorik?

Unter Rhetorik verstehen wir in erster Linie „strategische Kommunikation“². Rhetorik ist eine besondere Form von Kommunikation, nämlich eine, bei der der Kommunikator strategisch, planvoll, kalkulierend und erfolgsorientiert vorgeht. Strategisch zu kommunizieren bedeutet, Botschaften nicht einfach irgendwie zu übermitteln, sondern die Inhalte und Wirkungen auf ein Ziel und auf den zuvor definierten Erfolg auszurichten. Strategische Kommunikation ist also erfolgsorientierte Kommunikation. Dabei bezieht sich der Erfolg unserer Kommunikation immer auf ein Gegenüber, auf einen Adressaten oder auf ein Publikum. Wir wollen unseren Adressaten in besonderer Weise überzeugen, erreichen, beeinflussen und auf ihn einwirken. Da das in der Regel nicht einfach so nebenbei geschieht, entwickeln wir als rhetorisch handelnde Menschen Strategien und Pläne, um unseren Adressaten zu einer Zustimmung zu bewegen. Die zwei wichtigsten Prinzipien der praktischen Rhetorik – und diese Kategorien werden dir in diesem Buch immer wieder begegnen – sind also die Erfolgs- und die Adressatenorientierung deiner Kommunikation.

Rhetorik ist strategische Kommunikation.

Und auch dafür steht Rhetorik: für die Kunst der Überzeugung. Die Rhetorik beschäftigt sich mit Überzeugungsprozessen und mit der Frage, wie Menschen überzeugt werden können. Im Kern steht dabei die Frage, wie es einem strategischen Kommunikator gelingen kann, mittels Techniken und Methoden gezielt die Überzeugung eines Adressaten zu wechseln und zu beeinflussen.³ Dazu setzen wir Mittel ein, die dem Überzeugungsprozess dienen, etwa Storytelling, eine gute Redestruktur, Interaktion und Verbindung mit dem Publikum oder Argumentationstechniken. Die Definition der Rhetorik als Kunst der Überzeugung beinhaltet auch, dass Rhetorik einen kunstvollen und technischen Charakter hat. Eine Kunst

ist die Rhetorik, weil wir Techniken, Werkzeuge und Methoden (z. B. Präsentations- oder Gesprächstechniken) anwenden und verfeinern, um immer besser zu werden. Während der Maler mit Pinsel und Farben arbeitet, nutzt der Rhetoriker Methoden und Techniken zur Überzeugung. Und wie ein Künstler seine Techniken verfeinert und verbessert, so können auch wir unsere Rhetorik trainieren, unsere Wahrnehmung schärfen und stetig besser werden. Es gibt nie nur den einen richtigen Weg, das eine Handlungsmuster, sondern eine Vielzahl von Möglichkeiten, die wir miteinander kombinieren können und müssen. Mal gelingt uns eine Ansprache mehr, mal können wir unser Gegenüber leichter überzeugen und ein anderes Mal erreichen wir das Publikum weniger, können es nicht abholen oder den Funken nicht überspringen lassen. Da keine allgemein gültige Vorgabe, kein Schema F und kein festgeschriebenes Dogma existieren, wie wir andere Menschen überzeugen können, sondern jeder rhetorische Effekt adressatenabhängig und situationsgebunden ist, ist die Gestaltung unserem rhetorischen Können, unserer Kreativität, unseren Techniken, unserer Erfahrung und unserer Cleverness überlassen. Die Kunst der Überzeugung will – wie jede andere Kunst – gelernt, geübt und dann im eigenen Stil ganz individuell umgesetzt werden.

Rhetorik ist die Kunst der Überzeugung.

Und noch ein wesentlicher Aspekt der Rhetorik sei an dieser Stelle angeführt: die Fokussierung auf die Wirkung unserer Kommunikation. Als rhetorisch handelnder Mensch bin ich wirkungsorientiert und will bei meinem Adressaten oder Publikum einen besonderen Eindruck, ein Gefühl, eine Reaktion erzeugen. Die Rhetorik ist also auch die Kunst, gezielt Wirkung zu erzeugen. Natürlich wollen wir meistens sympathisch und professionell auftreten. Und jeder Mensch hat ja durch seine Persönlichkeit und sein Auftreten eine Wirkung auf andere Menschen. Doch jede wichtige Situation verdient es, dass wir uns im Vorfeld genau überlegen, wie wir wirken wollen. Mal wollen wir spontan, schlagfertig und humorvoll reagieren, mal in einem kritischen Moment souverän bleiben, mal wollen wir unser Mitgefühl aussprechen und einfühlsam sein, und in einer anderen Situation wollen wir führungsstark auftreten und Menschen begeistern und mitreißen. Nur wenn wir uns im Vorfeld auf der strategischen Ebene klar machen, wie wir wirken wollen, können wir diese Wirkung gezielt ansteuern. Wer sich nie überlegt, wie er wirken möchte, braucht sich nicht zu wundern, wenn er halt irgendwie wirkt.⁴ Rhetorik ist eine wirkungsorientierte Disziplin, die Techniken zur Verfügung stellt, um bei einem Adressaten eine gezielte Wirkung zu erzeugen.

Um an dieser Stelle ein kurzes Fazit zu ziehen: Was Rhetorik von anderen Formen der Kommunikation unterscheidet und was Rhetorik für uns besonders spannend macht, sind vor allem drei Aspekte:

- ▶ Erstens die Erfolgsorientierung, also die Ausrichtung unserer Kommunikation am gewünschten Ergebnis.
- ▶ Zweitens die Adressatenorientierung, also die Konzentration auf unser Gegenüber. Denn um ihn geht es letztendlich in jeder rhetorischen Situation.
- ▶ Und drittens die Wirkungsorientierung, also die Ausrichtung der Kommunikation auf gewünschte Wirkungen beim Adressaten.

Ist Rhetorik Manipulation?

Rhetorik, die Kunst der Überzeugung, ist im weiteren Sinne auch als gezielte kommunikative Einflussnahme zu verstehen, denn wir wollen unser Publikum, unseren Gesprächspartner, unseren Adressaten ja in unserem Sinne beeinflussen. Aber ist das überhaupt in Ordnung, andere Menschen gezielt zu beeinflussen? Ja, denn der Wunsch der gegenseitigen Einflussnahme liegt in der Natur des Menschen. Von Geburt an wollen wir andere Menschen beeinflussen und ebenso von anderen beeinflusst werden. Kinder schreien, weil die Windel voll ist, sie Hunger haben oder Zuwendung wollen. Eltern trösten, reden gut zu, erzählen Gutenachtgeschichten und wiegen in den Schlaf. Wenn das mal keine gegenseitige kommunikative Einflussnahme ist. Von der Wiege bis zur Bahre ändert sich nichts an dieser Grundeinstellung, dass wir beeinflussen wollen und selbst beeinflussbar sind und durchaus beeinflusst werden wollen.

Der Mensch ist ein kommunikatives Wesen, und mit jeder kommunikativen Handlung üben wir Einfluss aus. Wir können nicht anders. Insofern kommt menschliches Handeln gar nicht ohne Beeinflussung aus. Ob wir in Verhandlungen einen Preis zu unseren Gunsten erzielen, im Vertrieb unsere Produkte für einen hohen Absatz möglichst gut platzieren oder im Marketing dieselben Produkte besonders begehrenswert darstellen wollen – all dieses Streben gründet auf Einflussnahme, und nichts davon ist per se gut oder schlecht. Ebenso wie jedes andere Werkzeug für Gutes oder Schlechtes benutzt werden kann. Und hier ergibt sich eine sowohl in der Theorie als auch in der Praxis schwer zu definierende Grenze zwischen Rhetorik und Manipulation – zwei Begriffe, die zwar oft dasselbe meinen, aber gänzlich anders konnotiert sind.

Nein. Rhetorik und Manipulation sind nicht dasselbe.

Die Unterscheidung von Rhetorik und Manipulation lässt sich wohl am besten mit zwei Gegensätzen beschreiben:

- ▶ Auf der einen Seite steht die erlaubte, ehrliche, statthafte Rhetorik, die auf Verständigung ausgerichtet ist und die an die Kraft des besseren Arguments glaubt. Auf der anderen Seite steht die täuschende, unehrliche, verheimlichende und verdeckte Manipulation, die auf irrationale Verhaltensweisen und unerlaubte Techniken setzt.
- ▶ Rhetorik will Verständnis, Verständigung herstellen und überzeugen. Manipulation will täuschen, in die Irre führen und steuern.
- ▶ Wer rhetorisch handelt, will seine Sache zustimmungsfähig machen, überlässt aber die Entscheidung dem Adressaten. Manipulation will genau das verhindern und setzt daher Mittel ein, um dem Adressaten eine freie Entscheidung unmöglich zu machen. Wer lügt, Aussagen verdreht, die Wahrheit verzerrt, indem er Details für sich behält oder überspitzt darstellt, der manipuliert. Wer nur die halbe Wahrheit sagt und den anderen täuscht, der manipuliert.

Manipulation ist die Beeinflussung von Menschen gegen ihren Willen oder zu ihrem Nachteil. Mit Manipulation geht ein Bedürfnis nach Kontrolle sowie ein gewisser Schaden für den Betroffenen einher. Wer manipuliert, hat selten gute Absichten.

Ja, Manipulation ist auch eine Form der gezielten Beeinflussung – wie Rhetorik. Wer Rhetorik zu seinem Vorteil nutzt, schadet damit aber noch lange nicht dem anderen. Und genau in diesem Graubereich liegt der Unterschied. Die Rhetorik liefert uns Erkenntnisse und Werkzeuge, die wir in unserem Sinne und im Sinne unseres Gegenübers einsetzen können. Dabei liegt es an uns, ob wir sie zum Guten oder zum Schlechten einsetzen. Entscheidend ist, dass wir uns – trotz Klarheit und Überzeugungswillen – die Demut gegenüber der freien Entscheidung des anderen bewahren.



AUDIO: Gespräch mit Dietmar Till zu Rhetorik und Manipulation

Ist Rhetorik Manipulation? Zu dieser Frage habe ich ein Gespräch mit Prof. Dr. Dietmar Till geführt. Er ist Professor für Allgemeine Rhetorik an der Universität Tübingen. Das Gespräch kannst du hier als Audio-Datei abrufen.

Die Ursprünge der Rhetorik

Die Ursprünge der Rhetorik liegen im antiken Griechenland um das fünfte Jahrhundert vor Christus. Dort entstand zu jener Zeit die erste Demokratie. Zum ersten Mal war kein Alleinherrscher das Maß aller Dinge. Politische Entscheidungen wurden nicht mehr durch den Willen eines Einzelnen diktiert, sondern es wurde diskutiert, gestritten, debattiert. Ideen und Vorstellungen mussten argumentativ erstritten und erkämpft werden. Plötzlich galt nicht mehr das Recht eines Herrschers, sondern die Kraft des besseren Arguments. Wer etwas erreichen wollte, politische Inhalte umsetzen wollte, der musste nun reden können.

Zudem wurden in den griechischen Stadtstaaten der Antike Besitzansprüche, Wiedergutmachungsforderungen und sonstige Streitigkeiten keinem Alleinherrscher mehr vorgetragen, der nach Lust und Laune entschied, sondern sie landeten vor Gericht – das waren von einfachen Bürgern besetzte Laien- oder Volksgerichte. Dort konnten Kläger wie Angeklagte ihre Seite vortragen und am Schluss wurde in der Gerichtsversammlung demokratisch abgestimmt. Wer also die Anwesenden in der Gerichtsversammlung überzeugen konnte, bekam recht. Somit lohnte es sich für die Bürger, sich genau zu überlegen, was sie vor Gericht wie und in welcher Reihenfolge vortragen wollten. Für den Erfolg vor Gericht war es essenziell, gut reden zu können. Das Schicksal von Familien hing an der Überzeugungskraft vor Gericht.

So kamen die ersten Redelehrer auf, es entstanden Redeschulen und Akademien, in denen Menschen Rhetorik lernen oder sich konkret auf einen anstehenden Gerichtsprozess vorbereiten konnten. Diese Geburtsstunde der Rhetorik zeigt, welche Bedeutung die Rhetorik für uns Menschen hat. Rhetorik will den Erfolg mit kommunikativen Mitteln.

Und diese Bedeutung kommt der Rhetorik heute noch – oder vielmehr wieder – zu. In einer Welt, die keine absoluten Wahrheiten mehr kennt und in der nicht das Recht des Stärkeren mit Waffengewalt durchgesetzt wird, kurz: in einer freien und demokratischen Welt, gilt nur das Prinzip der Zustimmung. Was in diesem Land und in unserer Gesellschaft umgesetzt werden soll, muss die Zustimmung einer Mehrheit finden. Und genau dieses Erzeugen von Zustimmung, genau dieses auf Überzeugung ausgerichtete kommunikative Handeln von freien und gleichen Menschen, ist die wichtigste Aufgabe der Rhetorik in unserer Welt.

Damit ist die Rhetorik das mit Abstand wichtigste Machtinstrument unter Gleichen.⁵

Mehr als 2000 Jahre später stehen wir heute – nicht nur im Business – unter einem enormen Kommunikationsdruck. Vor allem Führungskräfte müssen extrem viel kommunizieren. Über 90 Prozent des Tages verbringt eine Führungskraft nur mit Kommunikation. Telefonieren, E-Mails beantworten, SMS oder WhatsApp-Nachrichten schreiben, einen Tweet absetzen, das LinkedIn-Profil aktuell halten, ein Kritikgespräch mit einem Mitarbeiter führen, dem Vorstand die Quartalszahlen präsentieren, eine Ansprache halten, Mitarbeiter motivieren, sich mit anderen Abteilungen koordinieren oder mit Kollegen absprechen – Führung ist ein reiner Kommunikationsjob. Diese Aufgaben willst du als Führungskraft nicht nur abarbeiten, sondern auch gut und erfolgreich meistern. Rhetorik hilft bei all diesen Aufgaben, indem sie Techniken und Methoden für die tägliche Kommunikation bereitstellt. Mit rhetorischen Vorgehensweisen lassen sich passende Strategien für schwierige Kommunikationssituationen entwickeln und komplexe Überzeugungsprozesse planen. Die Rhetorik bietet einen ganzen Koffer voller Werkzeuge an, um klar und verbindlich zu führen und zu kommunizieren.



**AUDIO: Gespräch mit Dietmar Till zur
Geschichte der Rhetorik**

2500 Jahre Rhetorik-Geschichte – darüber spreche ich im Audio-Podcast mit dem Rhetorik-Professor Dietmar Till. Er ist ein ausgewiesener Experte für die Theorie und die Geschichte der Rhetorik. Das Gespräch kannst du hier über den QR-Code abrufen.

Rhetorik macht erfolgreich – Überzeugen mit Persönlichkeit

Beantworte bitte für dich selbst die Frage: Wie wichtig ist dir der Erfolg deiner beruflichen (oder privaten) Kommunikation auf einer Skala von eins bis zehn? Also wie wichtig ist es für dich, dass du mit deiner Kommunikation erfolgreich bist?

Liegt dein Wert bei einer Fünf oder Sechs, brauchst du dieses Buch. Du solltest es lesen und umsetzen. Denn du brauchst Rhetorik in deinem Alltag, um erfolgreich zu sein. Liegt dieser Wert bei einer Sieben oder höher, solltest du nicht nur mit diesem Buch arbeiten, sondern deine Rhetorik sehr viel intensiver weiterentwickeln. Wenn Rhetorik in deinem Alltag eine so entscheidende Bedeutung hat, solltest du jetzt anfangen und am besten nicht mehr aufhören, laufend an deinem Auftreten, deiner Kommunikation und deiner Überzeugungskraft zu arbeiten.

Du bezweifelst, dass Rhetorik für dich der entscheidende Erfolgsturbo sein kann? In der Rhetorik-Akademie Tübingen und in meiner Agentur plus X beraten, trainieren und coachen mein Team und ich viele Menschen mit den unterschiedlichsten beruflichen Hintergründen. Im Vorfeld oder zu Beginn unserer Seminare und Coachings fragen wir die Teilnehmenden, was sie sich von dieser intensiven Arbeit an ihrer Rhetorik versprechen, was ihre Ziele sind und wann sich diese Investition für sie gelohnt hätte.

BEISPIEL. *Letztes Jahr kam einer meiner Teilnehmenden zum ersten Seminar und sagte, er wolle Pressesprecher bei Porsche werden. Das sei sein erklärtes Ziel. „Das sind ganz schön hohe Erwartungen“, dachte ich. Doch ich habe größten Respekt vor Menschen, die sich hohe Ziele setzen und diese kontinuierlich verfolgen. Nachdem wir ein paar Wochen zusammen gearbeitet hatten und er seine Bewerbung verschickt hatte, wurde er tatsächlich zu einem Bewerbungsgespräch bei Porsche eingeladen. Für mich wäre allein schon das ein Erfolg gewesen, aber natürlich gab er sich damit nicht zufrieden. Er nutzte das Modul zu Gesprächsführung, um das Bewerbungsgespräch aus allen Perspektiven zu beleuchten und sich so intensiv darauf vorzubereiten. Er kam auf die Idee, verschiedene kleine Gags einzubauen, um das Bewerbungsgespräch einerseits aufzulockern und um andererseits aus der Masse der Bewerber herauszustechen. Inzwischen ist er Pressesprecher bei Porsche. Er hat zwar nicht genau die Stelle bekommen, auf die er es ursprünglich abgesehen hatte, aber eine sehr vergleichbare und herausfordernde Stelle, die ihn bis heute sehr glücklich macht.*

Eine andere Kundin, mit der ich seit mehreren Jahren zusammenarbeite, ist eine renommierte Professorin und Ärztin. Ihr Ziel war es, ärztliche Direktorin einer

großen Klinik zu werden. Viele Menschen können sich nicht vorstellen, wie unglaublich kompliziert, nervenaufreibend und ressourcenintensiv Bewerbungsverfahren auf solche Stellen sind. Besetzungsverfahren für den Posten einer ärztlichen Direktorin laufen auf den allerhöchsten Ebenen: Mehrere bis zu 20-köpfige Gremien sind an der Entscheidung beteiligt, darunter Kommunalpolitiker, Vertreter aus Ministerien, Rektoren, Ärztinnen und Professoren. Es werden Headhunter eingeschaltet, es kommt zu mehreren Vorstellungsrunden vor verschiedenen Gremien. Die Vita meiner Kundin, ihre Referenzen und Kompetenzen wurden mehrfach geprüft und sie musste sich auf jedes dieser Gespräche einzeln und ausführlich vorbereiten. Und natürlich ist nicht nur die inhaltliche, sondern auch die rhetorische Vorbereitung auf ein solches Verfahren enorm intensiv und aufwendig. Deutschlandweit besetzen nur eine Handvoll Frauen eine solche Position. Meine Kundin konnte nach anderthalbjähriger Zusammenarbeit und einer fast ebenso langen Bewerbungsphase eine Stelle in einem großen Klinikum antreten und wurde Vorgesetzte mehrerer Tausend Mitarbeitender. Das Rhetorik-Training und das intensive Coaching halfen ihr, die Gespräche und Situationen vor hochbesetzten Gremien vorzubereiten, sie konnte ihre Stärken hervorheben, sich ihre Trümpfe zurechtlegen und möglichen Gegenargumenten vorab den Wind aus den Segeln nehmen. Schon vor unserer gemeinsamen Arbeit galt sie in Fachkreisen als Geheimtipp. Die intensive Arbeit an ihrer Rhetorik machte für sie aber den entscheidenden Unterschied.

All das zeigt: Es gibt keine geheime Abkürzung, keine Zauberformel und kein Schema F, um dein Gegenüber für dich zu gewinnen, die Situation zu klären, die Herausforderung zu meistern. Vielmehr braucht es das richtige Mindset, die richtigen Denkmuster und die richtigen Techniken, um erfolgreich zu sein. Rhetorik ist kein Hexenwerk. Rhetorik ist die Kunst, zu überzeugen und gezielt Wirkung zu erzeugen. Rhetorik ist strategische und erfolgsorientierte Kommunikation und kann für dein Leben und deine Karriere den entscheidenden Unterschied ausmachen.

Rhetorik ist pure Persönlichkeitsentwicklung.

Rhetorik ist eine Persönlichkeitsschule. Denn sie verlangt von uns, dass wir uns mit unserer Persönlichkeit, mit unseren Stärken und Schwächen auseinandersetzen und an uns arbeiten. Wer auf eine Bühne geht, muss bereit sein, sich zu zeigen, im Mittelpunkt zu stehen, die Komfortzone zu verlassen und mit Kritik und Feedback umzugehen. Denn wer in die Öffentlichkeit tritt, hat keine Nachsicht zu erwarten.

Hast du erst mal begonnen, dich in Rhetorik zu üben und deine Skills fortlaufend zu erweitern, wird der Erfolg zu dir kommen. Denn du bist dann in der Lage, Menschen

für eine Sache zu motivieren, sie zu begeistern, sie nach vorne zu bringen, ihnen ihre Angst zu nehmen und wieder Mut zu machen. Du wirst auf Menschen in dem Wissen zu- und eingehen können, wie du ihnen begegnen musst und wie du deine Interessen voranbringen kannst. Solche Fähigkeiten sehen Vorgesetzte gerne, das sehen Kunden gerne, ebenso deine Geschäftspartner und mögliche Investoren.

Rhetorik verschafft dir auch mehr Klarheit und Struktur. Denn du musst dich mit deiner Persönlichkeit, mit deinen Zielen und deiner Wirkung beschäftigen. Außerdem wirst du lernen, strategisch zu denken und zu kommunizieren. Allein, wenn du dir vorab die Frage stellst, was das Ziel bei einer Präsentation oder einem Gespräch ist und wie du es erreichen kannst, wird das deine Vorbereitung und Umsetzung deutlich verbessern. Denn viele Menschen machen sich dazu gar keine Gedanken. Rhetorisches Denken und Handeln beschränkt sich irgendwann nicht mehr nur auf die Planung des nächsten Redebeitrags, sondern beeinflusst automatisch auch andere Bereiche deines Lebens. Du gehst strategischer vor, setzt selbstbewusster und gezielter deine Mittel ein und siehst klarer, was dich und dein Leben weiterbringt. Daher verschafft dir die Beschäftigung mit deiner Sprache und deiner Wirkung auch Klarheit über dich selbst und über deine Ziele. Das führt im Ergebnis dazu, dass du tiefere Beziehungen mit anderen Menschen führst, denn Rhetorik verleiht dir Tiefgang und stärkt deine Authentizität. Und letztendlich sind die meisten von uns auf der Suche nach genau solchen Menschen, die selbstbewusst, authentisch und überzeugungsstark durchs Leben gehen.



Teste dein Wissen: Was ist Rhetorik?

Wiederhole und verfestige die wichtigsten Inhalte aus diesem Kapitel mit diesem „Learning Snack“. Scanne den QR-Code und öffne so die entsprechende App.