

Baldur Kirchner · Rhetorik für Führende

Baldur Kirchner

Rhetorik für Führende

Rede als Ausdruck der Persönlichkeit

GABLER

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Kirchner, Baldur:

Rhetorik für Führende : Rede als Ausdruck der Persönlichkeit /
Baldur Kirchner. – Wiesbaden : Gabler, 1992

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1993

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1993

Lektorat: Ulrike M. Vetter



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorarm gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Schrimpf und Partner, Wiesbaden

Satz: Fotosatz L. Huhn, Maintal

ISBN 978-3-322-99993-1 ISBN 978-3-322-99992-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-99992-4

**Dieses Buch ist dem Freund Willy Kober gewidmet.
Ich danke ihm hiermit für vieles Gute, das ich
in unseren zahlreichen Begegnungen empfangen durfte.**

„Ein Mensch ist erst da durch das Wort, das Wort erzeugt Gegenwart. Vor dem Wort war die Zeit verschwommen, andauernder Übergang von Vergangenheit in Gegenwart und Zukunft, ineinander sich auflösend. Das Wort erzeugt eine so intensive Gegenwart, daß es ist, als sei nur sie immer da gewesen, Vergangenheit und Zukunft sind in dieser Gegenwart wie aufgesogen.

Das Wort selber war verhüllt, bis es sich in der Gegenwart enthüllte. Das Wort kommt zu sich selbst in ihr. Doch nicht jedes Wort will gegenwärtig sein, oft bleibt eines verhüllt: das Verhüllende ist ein Versprechen, daß es sich einmal in der Zukunft enthülle und gegenwärtig werde.“

(Max Picard, 1888-1965)

Vorwort

1. *Wer redet, spricht stets auch über sich selbst.* Rhetorische Auftritte sind auch persönliche Selbstbekundungen des Sprechenden. Zugleich mit dem, was ein Redner an Informationen vermittelt, gibt er sich in seiner Persönlichkeit zu erkennen. Der sprechende Mensch – der unaufdringlich monologisierende wie der im öffentlichen Dialog auftretende – teilt unaufhörlich Zeichen seiner Persönlichkeit mit. Er ist geradezu eingebunden in den Zwang, sich dem Erwartungswillen der Zuhörer nach menschlich Erlebbarem zu stellen. Schon das leibhaftige Dasein des Sprechenden drückt für den Zuhörer Sympathie oder Ablehnung aus. Die Art und Weise, in der sich ein Redner gebärdet, prägt die Atmosphäre menschlicher Nähe oder sachlichen Entfremdens. Aus dem Leiblichen treten Hinwendung (Martin Buber) zum Mitmenschen, Interesse an den Zuhörenden und genaues Wahrnehmen ihrer Reaktionen hervor. Im Sprechen und in der Sprache des Redners schließlich öffnet sich sein Inneres für den, der darin Einlaß begehrt. Ein Sprechender kann sich der Wahrnehmung seiner – allerdings – aufmerksamen Kommunikationspartner nicht entziehen. Körper, Sprechen und Sprache besitzen ihren jeweils eigenen Mitteilungscharakter. Diese Originalität des Elementaren bringt einen großen Teil jener Mitteilungswerte mit, von der die Beziehung des Redners zu seinen Zuhörern oftmals getragen wird. Den anderen Teil des tragfähigen Miteinanders oder des zwiespältigen Verbleibens bestimmt das inhaltlich Gesagte.

2. *Rhetorisches Begegnen ist auch immer wertendes Begegnen.* Die körperliche, stimmlich-sprecherische und sprachliche Selbstdarstellung des Sprechenden prägt die Eindrücke im Zuhörer. Die individuellen Ausdruckselemente des Redners verwandeln ihn zu einem unverwechselbaren Träger von Erlebnissen, Befindlichkeiten und Emotionen. Diese Grundzüge einer solchen Selbstmitteilung lassen aber auch

im Zuhörer flüchtige oder bleibende Bilder entstehen, an denen sich seine Wertbeziehung orientiert. Spricht der Redner in den Zuhörenden Identifikationswünsche an, trifft er mit seiner Darstellung auf erwartete Inhalte, so kann er sich wohl der Gunst des Publikums sicher sein. Provozierende, arrogante oder ignorierende Haltungen des Redners lösen auch im Zuhörerkreis Abwehrhaltungen aus. Da sich gelungene Rede auch um das Überzeugen bemüht, wird ein vielfältiger Aufbruch des Redners aus seiner Innenwelt notwendig sein, um dem kommunikativ Gemeinsamen zu dienen. Dabei mögen die persönlichen Darstellungsweisen des Sprechenden mit den symbiotischen Erlebnisangeboten der Zuhörer zu einem menschlichen Miteinander verschmelzen. Redner und Zuhörer werden so zu einem kommunikativen Gebilde geformt, das den künftigen Interaktionsstil mit personaler und sozialer Würde befruchtet.

3. *Dieses Buch ist ein Bildungsangebot für Führende.* Möglicherweise können Führende in der Wirtschaft und Politik Reden halten. Nicht selten präsentieren sie jedoch fremdes Gedankengut, das Redenschreiber mühsam erarbeitet und zusammengestellt haben. Auch durch diesen Stil einer reproduzierenden Darstellung tritt bei vielen Führenden eine menschliche Selbstentfremdung ein, die persönliche Originalität auf ein Maß kalten, maskenhaften Kommunizierens herabsetzt.

- Reproduzierte Rede ist meist flache, gestanzte Präsentation einer rückgebildeten Sprachkultur.

In einundzwanzig Jahren persönlichkeitsbildender Arbeit habe ich in etwa neuntausend Begegnungen mit Führenden unterschiedlicher hierarchischer Zugehörigkeit bestätigt gefunden, wie wenig überzeugend manche Aussage klang, weil sie zu sehr dem Muster der öffentlichen Sprachschablone folgte. Dieses unreflektierte Angleichen an eine vermeintlich allseits angesehene Sprachlandschaft läßt letztlich nur den matten Glanz der zeitgenössischen Mediensprache erkennen. Es scheint, als finde in den zahlreichen Fernsehkommentaren, Magazin-

sendungen und Talk-Shows mehr eine Sprachzerstörung als eine kreative Spracherneuerung statt. Führende der Wirtschaft und Politik übernehmen solche Sprachmuster in ihre eigenen rhetorischen Darstellungen und meinen, dadurch besonders aktuell und originell zu wirken. Wo die überbetonte fachliche Kompetenz das geistige Flußbett fast ganz ausgetrocknet hat, kann der Sprechende kaum tiefe gedankliche Ergüsse strömen lassen.

- Rede ist Ausdruck der Persönlichkeit. Rhetorische Bildung möge wieder zu einem elementaren Bestandteil der Persönlichkeitsbildung werden.

Von dieser Maxime lasse ich mich in meiner Arbeit leiten. Ein großer Teil der Ergebnisse dieses persönlichkeitsprägenden Tuns ist in das vorliegende Buch eingeflossen. *Es will somit rhetorische Bildung als Ausdruck von Persönlichkeitsbildung vermitteln.*

Ich wende mich allerdings mit dieser Publikation auch an den „Markt der Rhetorik“, der von manchen Scharlatanen und undurchsichtigen Bildungshändlern heimgesucht wird. Der unerfahrene Seminarteilnehmer kann oft nicht ahnen, was ihn bei einem Rhetorikseminar erwartet. Wer sich als Seminarleiter damit brüstet, mit den Teilnehmern eine besonders harte Gangart zu praktizieren, profiliert sich gern auf Kosten derer, von denen er lebt.

- Eine angsterfüllte Seminaratmosphäre verhindert den Zugang zur Persönlichkeit des Teilnehmers. Seine Abwehrhaltungen blockieren den persönlichen Erkenntnisprozeß.

Die harte kritische Haltung eines Seminarleiters deutet vermutlich auf seine eigenen psychischen Fehlbildungen hin. Sein Verhaltensprinzip lautet wohl: Distanz durch Härte. Ein solches indirektes Selbstbekenntnis führt beinahe zwangsläufig zu einem „Verfall der Aura“¹. Verhaltensnormierende, vorwiegend auf Techniken ausgerichtete Seminare in Rhetorik produzieren häufig menschliche Marionetten, nicht aber ihrer Individualität verpflichtete sprechende Persönlichkeiten.

Rhetorische Rezepte sind deshalb bedenklich, weil sie von der Annahme ausgehen, die Menschlichkeit des Sprechenden, seine zwingend damit verbundene menschliche Ausstrahlung sei durch das Beobachten von Regeln zu erreichen. Mir erscheint dies als eine menschenverachtende Haltung.

- Menschlichkeit kann nicht durch Regelbeobachtung überzeugend vermittelt werden. Vielmehr ist fundamentale Herzensbildung vonnöten.

Die Lektüre dieses Buches kann die Teilnahme an einem Rhetorikseminar nicht ersetzen. Denn Rhetorik wird in der Praxis erlernt! Doch das aufmerksame Lesen dient der intensiven Vorbereitung auf ein Seminar. Um eine kleine Hilfestellung für Seminarbesuche anzubieten, seien dem an seiner rhetorischen Weiterentwicklung Interessierten folgende Hinweise gegeben. Bevor Sie sich zu einem Rhetorikseminar anmelden, beachten Sie folgende Kriterien:

- Die Größe der Seminargruppe sollte acht Personen nicht überschreiten. Sie werden sonst kaum die notwendige individuelle Betreuung erfahren.
- Die in einer Ankündigung genannten Seminarziele müssen für Sie realistisch sein. Wenn Sie an Formulierungen zweifeln, so bitten Sie den Veranstalter, zu definieren und zu präzisieren.
- Ihre Erwartungen sollten sich stets an Ihrer eigenen Kritikfähigkeit orientieren. Überprüfen Sie daher, wie fähig Sie sind, mit fremder Kritik umzugehen. Akzeptieren Sie, daß Fehler, die Sie im Seminar zeigen, Fehler sind, die Sie durchaus auch sonst begehen könnten.
- Vermeiden Sie während des Seminars berufliche Außenkontakte! Sie werden dadurch in Ihre berufliche Rolle geführt, die eine optimale psychische oder soziale Einstellung auf das Seminar erheblich erschwert. Sie werden vielmehr unbewußt versuchen, im Seminar Ihre oder eine Berufsrolle zu repräsentieren. Ein solches Verhalten aber behindert die Symptomerkennung und -akzeptanz.

- Seien Sie bereit, auf Statussymbole zu verzichten. Im Mittelpunkt eines solchen Seminars steht die *Persönlichkeit* des Sprechenden. Vermeiden Sie es, mit den anderen Seminarteilnehmern über Ihre Firmenherkunft, Ihre berufliche Position, Ihren akademischen Titel zu sprechen. Sie sähen sich – unbewußt – genötigt, Unternehmen, Hierarchie, Werdegang zu repräsentieren. Dies führt zu Rollenverfälschungen und einer Form der Kritikabwehr, die den Seminarerfolg für Sie gefährden könnte.

Dieses Buch ist auch deshalb ein Bildungsangebot für Führende, weil es zur Selbstanalyse und Selbstkontrolle anleitet. Das sittliche Ergebnis solcher Bemühungen ist die Selbsterkenntnis. Ohne das gründliche Wissen um die rhetorische Wirkung der eigenen Persönlichkeit und ohne den aufbereiteten Sinn für sittliches Handeln durch Rede kann der Sprechende nicht wahrhaft glaubwürdig werden. Die Rede trägt auch einen sittlichen Gestaltungsanspruch an den Redner heran. Jener Führende wird ihm am ehesten gerecht werden, der im Gesagten seinen sittlichen Akzent setzt.

Mir geht es in dieser Publikation auch um die Nützlichkeit von Rhetorik für den Alltag des Führenden. Letztlich ist ja nur die pragmatische Rhetorik die für die Gestaltung des Lebensalltags sinngebende Form, die Erlebnis- und Gegenstandswelt zu thematisieren. In dieser Hinsicht ist Rede als soziales Handeln auch Ausdruck des Führens und damit nützlich. Der Weg der auftretenden Führungspersönlichkeit ist heute wohl mehr markiert durch den Wandel von der sachbeschreibenden Aussage hin zu geistiger Selbstanzeige. Gleichwohl bleiben die faktischen Inhalte bestehen. Doch das menschliche Wie des Darstellenden zieht die Zuhörer in seinen Bann. *Auf dieses Wie werde ich vor allem eingehen.* In ihm liegt die Beziehung zwischen Rede und Persönlichkeit verankert. Dazu werde ich das Bild des Redners nach seinen psychischen Grundqualitäten, nach seinem habituellen und sprecherischen Erscheinen betrachten. Von der Persönlichkeit des Sprechenden wesentlich gezeichnet ist das Bild seiner Rede. Denn auch das gesamte Sprachgeschehen, das er initiiert, ist ein Ausdruck seines

geistigen Selbstverständnisses und seines persönlichen Verdeutlichens. In dieser Selbstverdeutlichung liegt das Fundament für viele Identifikationsangebote, die der Redner durch sein geistig-subjektives Erscheinen unterbreitet.

Das sprachliche Selbstzeugnis des Führenden, sein persönlicher Redestil, die Schriftlichkeit seiner literarischen Rhetorik – alle diese Elemente seines sprachlichen Handelns charakterisieren ihn als einen Menschen, der kommunikative Kompetenz besitzt und verkörpert.

4. *Organisatorisches*. Der Ursprung der Rhetorik legt es nahe, gelegentlich griechische oder lateinische Quellen zu zitieren. Dies gilt vor allem für das zweite Kapitel des Teiles B, das mit „Literarische Rhetorik“ überschrieben ist. Ich bemühe mich, die Übersetzungen ins Deutsche eher dem pragmatischen Sinnverständnis anzunähern, als sie wörtlich zu übertragen.

Als Sekundärliteratur sei besonders das Standardwerk von Heinrich Lausberg „Handbuch der literarischen Rhetorik“ hervorgehoben. An ihm habe ich mich als Nachschlagewerk grundsätzlich orientiert.

Ettenbeuren, im Oktober 1992

Baldur Kirchner

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einleitung.....	15
1. Zur Bedeutung von „Rhetorik“	15
2. Rede und Führen.....	21
Teil A – Das Bild des Redners	
I. Die psychischen Grundqualitäten.....	35
1. Selbstakzeptanz	35
2. Emotionale Ausdrucksfähigkeit	43
3. Soziabilität.....	45
4. Identifikationsfähigkeit	56
II. Das habituelle Erscheinungsbild	60
1. Körperlichkeit.....	60
2. Gesichtsausdruck.....	69
3. Gestischer Ausdruck.....	74
III. Das sprecherische Erscheinungsbild	82
1. Atmung.....	82
2. Artikulation	85
3. Intonation.....	89
4. Modulation	92
5. Sprechpausen.....	95
6. Lautstärke	101

Teil B – Das Bild der Rede

I. Angewandte Rhetorik.....	109
1. Denkdiziplin.....	109
2. Freies Sprechen	134
3. Der Umgang mit dem Wort	145
4. Der Modus des Gesprochenen.....	154
5. Der Satzbau	163
II. Literarische Rhetorik.....	170
1. Der gedankliche Entwurf (inventio).....	171
2. Das Ordnen des Entwurfs (dispositio) und die Teile der Rede (partes orationis).....	181
3. Das sprachliche Gewand (elocutio).....	190
4. Das Einüben der Rede (exercitatio).....	217
Schlußbemerkung	219
Anmerkungen	220
Ergänzende Literatur.....	223
Stichwortverzeichnis.....	225