

Christian Kraxner

Politische Rhetorik

10

Soziale Kompetenz



Soziale Kompetenz 10

Politische Rhetorik

Christian Kraxner

Politische Rhetorik

VOGB



ÖSTERREICH

Dieses Skriptum ist für die Verwendung im Rahmen der Bildungsarbeit des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte bestimmt.

Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Stand: Oktober 2020

Nachdruck: September 2021

Impressum:

Layout/Grafik: Manuela Maitnar

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2020 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Printed in Austria

Vorwort	6
1 Politische Rhetorik - Grundgedanken	8
1.1 Thesen zum Wesen der politischen Rhetorik	8
2 Das Fundament: Wie wir uns gedanklich und emotional umfassend vorbereiten	12
3 Argumentations- und Überzeugungsstrategien für Rede und Dialog	20
4 Argumentationspläne und Standpunktformeln	36
4.1. Warum überhaupt Argumentationspläne verwenden?	37
4.2 Dreisatz-Formeln – Das Werkzeug für das Ultrakurz-Statements	44
4.3 Allgemeine Tipps	45
5 Stil und Dramaturgie	46
5.1 Verständlich sprechen, wie geht das?	47
5.2 Fair und konstruktiv kommunizieren – aber wie?	49
6 Politik ist ein Wettstreit: die Debatte	52
6.1 Debattieren versus Diskutieren	52
6.2 Die Grundlagen erfolgreichen Debattierens	55
6.3 Strategieelemente und Verhaltensweisen in Podiumsdebatten	56
6.4 Was tun gegen Demagogen?	61
6.5 Strategien für den Umgang mit Störungen und Einwänden	62
7 Werkzeuge für Dialog und Gespräch	66
7.1 Fragetechnik	66
7.2 Fragetypen	67
7.3 Einwand, Widerspruch und Co – Was tun?	71
8 Körpersprache	78
9 Die Macht der Gefühle	84
10 Literaturtipps zum Thema Rhetorik	88
Zum Autor	93

Vorwort

Betriebsrätinnen, Betriebsräte und Gewerkschafter/innen haben als Sprachrohr der Arbeitnehmer/innen vielfältige und unterschiedliche Aufgaben: **informieren, helfen, vermitteln, organisieren, verhandeln und beraten**. Oft heißt es zudem, die wirtschaftlichen Entscheidungen der Betriebe zu **kontrollieren** oder mitzugestalten. Und zeitweise muss auch harter



(Foto: Nina Oberleitner)

Widerstand geübt, gekämpft und protestiert werden. Letzteres gilt vor allem für den ÖGB und die Gewerkschaften in ihrer Rolle als machtvolle und starke Organisationen der Arbeitnehmer/innen.


In jedem Fall geht es immer ums aktive und selbstbewusste Gestalten der Lebens- und Arbeitsbedingungen vieler Menschen. Das ist Politik pur. Dafür braucht der/die einzelne Gewerkschafter/in viele „Werkzeuge“. Wirkungsvolle **kommunikative und rhetorische Fähigkeiten** gehören ohne jeden Zweifel an vorderer Stelle dazu.


Daher widmet sich das vorliegende Skriptum intensiv der **politischen Rhetorik**. Es gibt Gewerkschafter/innen viele wichtige **Hilfsmittel und Anregungen** aus der politischen Redekunst in die Hand. Dabei sind etliche Abschnitte selbsterklärend, einiges dient hingegen als Grundlage für Übungen in Seminaren. Wir empfehlen daher, das Skriptum im Zusammenhang mit dem einschlägigen Trainingsangebot von ÖGB und AK zu nutzen. So lässt sich die beste Wirkung erzielen.


Christian Kraxner, Herbst 2020

SKRIPTEN ÜBERSICHT



SOZIALRECHT		
SR-1	Grundbegriffe des Sozialrechts	
SR-2	Sozialpolitik im internationalen Vergleich	
SR-3	Sozialversicherung – Beitragsrecht	
SR-4	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil	
SR-5	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht	
SR-6	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe	
SR-7	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil	
SR-8	Krankenversicherung II: Leistungsrecht	
SR-9	Unfallversicherung	
SR-10	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil	
SR-11	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht	
SR-12	Insolvenz-Entgeltssicherung	
SR-13	Finanzierung des Sozialstaates	
SR-14	Pflege und Betreuung	
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.		

ARBEITSRECHT		
AR-1	Kollektive Rechtsgestaltung	
AR-2A	Betriebliche Interessenvertretung	
AR-2B	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	
AR-2C	Rechtstellung des Betriebsrates	
AR-3	Arbeitsvertrag	
AR-4	Arbeitszeit	
AR-5	Urlaubsrecht	
AR-6	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	
AR-7	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht	
AR-8A	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
AR-8B	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
AR-9	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
AR-10	Arbeitskräfteüberlassung	
AR-11	Betriebsvereinbarung	
AR-12	Lohn(Gehalts)exekution	
AR-13	Berufsausbildung	
AR-14	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht	
AR-15	Betriebspensionsrecht I	
AR-16	Betriebspensionsrecht II	
AR-18	Abfertigung neu	
AR-19	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten	
AR-21	Atypische Beschäftigung	
AR-22	Die Behindertenvertrauenspersonen	

GEWERKSCHAFTSKUNDE		
GK-1	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung	GK-4 Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB
GK-2	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945	GK-5 Vom 1. bis zum 19. Bundeskongress
GK-3	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute	GK-7 Die Kammern für Arbeiter und Angestellte
		GK-8 Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

1 Politische Rhetorik – Grundgedanken

Politische Rhetorik

- » ist **ziel-, handlungs- und durchsetzungsorientiert**;
- » begreift die **Sprache** und die **Kommunikation als Gestaltungswerkzeug** im Ringen um gedanklich-kulturelle Vorherrschaft. Es gilt das Prinzip „Worte sind Taten“;
- » hält sich an die Gesetze **wirksamer Reizorganisation: angepasst an die jeweilige Zielgruppe, bildhaft, verständlich, gut aufgebaut und fein portioniert, spannend...**;
- » **berücksichtigt die Macht des Gefühls, der Vorurteile und -prägungen.**
- » strebt danach, **bündnisbildend** zu wirken;
- » hat **massenwirksam** zu sein...
- » und muss daher in der modernen Informationsgesellschaft **medientauglich** sein.



Einer der klassischen Einsatzbereiche der politischen Rhetorik: Die Einzelrede, die motiviert und bewegt. ÖGB-Präsident Wolfgang Katzian und Rainer Wimmer, Bundesvorsitzender der PRO-GE, in „rednerischer Aktion“.

Politische Rhetorik: klassische Ziele

- » Sichtweisen, Wirklichkeitsdeutungen, Gesellschaftsmodelle durchsetzen/bekämpfen.
- » Programme, Projekte, Forderungen durchsetzen/bekämpfen.
- » Zielorientiert Gefühle und Stimmungen wecken.
- » Mobilisieren (Anhang) und demobilisieren (Gegner/innen).
- » Kompetenz zeigen, Vertrauen schaffen, Identifikation erzeugen.

Was eine wirksame politische „Groß-Erzählung“ ausmacht

Der Psychologe und Neurowissenschaftler Drew Westen beschäftigt sich in seiner Forschung umfassend mit politischer Psychologie/Kommunikation. Dabei richtet er den Blick auch auf die großen „Erzählungen“, die Parteien und Kandidat/inn/en dem Wahlvolk über sich (und die anderen, also die konkurrierenden Fraktionen) vermitteln.

Eine solche - im Zentrum eines Wahlkampfes stehende - **politische Haupt-Story** soll nach Drew Westen **folgende Eigenschaften** haben:

- » Sie ist gehirngerecht aufgebaut, indem sie sich schnell verstehen, nacherzählen und weitergeben lässt.
- » Es gibt in ihr immer Spieler/innen und Gegenspieler/innen! Die erzählende politische Gruppe macht klar, wofür und wogegen sie als Bewegung/Interessengruppe. Dem stellt sie in scharfem Kontrast gegenüber, wofür die „Anderen“ stehen.
- » Sie hat einen klaren inneren Zusammenhang. Es gibt wenig Ablenkungen. Die Absichten der Hauptakteure sind deutlich zu erkennen.
- » Sie ist einprägsam und bewegend.
- » Die Hauptelemente sind bereits in (Sprach-)Bildern dargestellt.
- » Sie ist reich an gefühlsaktivierenden Metaphern und Analogien.
- » Sie greift auch Elemente der Story (Metaphern) der Gegenspieler auf und formt diese im eigenen Interesse um.

Politische Rhetorik – 1 Grundgedanken

- » Die „Master-Story“ der eigenen Fraktion/Bewegung soll eine Geschichte sein, die sich den eigenen Kindern erzählen lässt und die man gerne erzählt.
(Drew Westen, „The political brain. The role of emotion in deciding the fate of the nation“, Public Affairs 2008, S. 146/147)

Fünf Gebote für Polit-Stories

Thomas Hofer, österreichischer Politikberater und -analyst und ehemaliger Journalist, formuliert für Polit-Stories im Allgemeinen Gestaltungsgebote, die den Empfehlungen von Drew Westen teilweise ähneln:

„Du sollst

- einfache Worte und Sätze verwenden
- in Bildern und Metaphern sprechen
- Erinnerungsstücke schaffen
- Neuigkeiten verkaufen
- und Deiner Geschichte eine Moral verpassen!“

(Thomas Hofer, „Die Tricks der Politiker“, Ueberreuter 2010, S. 135)

Gedanken zur politischen Sprache



„Wir müssen es klar zurückweisen, wenn unsere Politiker eine Sprache verwenden, die Angst und Hass schürt oder Rassismus normalisiert. [...] Diese Sprache ist nicht neu. Sie ist an der Wurzel des meisten menschlichen Leids in der Geschichte, in Amerika und rund um die Welt. Sie ist an der Wurzel der Sklaverei, des Holocaust, des Genozids in Ruanda und der ethnischen Säuberung am Balkan. Diese Sprache hat keinen Platz in unserer Politik und in unserem öffentlichen Leben.“

Barack Obama, Präsident der USA (2008 bis 2016)

SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT	
WI-1	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
WI-2	Konjunktur
WI-3	Wachstum
WI-4	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
WI-5	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
WI-6	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
WI-9	Investition
WI-10	Internationaler Handel und Handelspolitik
WI-12	Steuerpolitik
WI-13	Bilanzanalyse
WI-14	Der Jahresabschluss
WI-16	Standort-, Technologie- und Industriepolitik

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

POLITIK UND ZEITGESCHICHTE	
PZG-1A	Sozialdemokratie und andere politische Strömungen der ArbeiterInnenbewegung bis 1945
PZG-1B	Sozialdemokratie seit 1945
PZG-2	Christliche Soziallehre
PZG-4	Liberalismus/Neoliberalismus
PZG-6	Rechtsextremismus
PZG-7	Faschismus
PZG-8	Staat und Verfassung
PZG-9	Finanzmärkte
PZG-10	Politik, Ökonomie, Recht und Gewerkschaften
PZG-11	Gesellschaft, Staat und Verfassung im neuzeitlichen Europa, insbesondere am Beispiel Englands
PZG-12	Wege in den großen Krieg
PZG-14	Die Geschichte der Mitbestimmung in Österreich

SOZIALE KOMPETENZ			
SK-1	Grundlagen der Kommunikation	SK-6	Grundlagen der Beratung
SK-2	Frei reden	SK-7	Teamarbeit
SK-3	NLP	SK-8	Führen im Betriebsrat
SK-4	Konfliktmanagement	SK-9	Verhandeln
SK-5	Moderation	SK-10	Politische Rhetorik

**Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten**

2 Das Fundament

Was ein souveräner Auftritt voraussetzt

- » Sie sind umfassend vorbereitet und auf Ihr Publikum eingestellt.
- » Ihre Reden und Aussagen sind gut strukturiert, indem Sie klar erkennbare Redepläne und Standpunktformeln verwenden.
- » Sie setzen Sprache sehr bewusst ein, indem Sie Ihre Worte und Formulierungen sorgfältig und ideologisch wie psychologisch durchdacht wählen.
- » Sie kommunizieren situationsgerecht, indem Sie schnell erkennen, in welcher Kommunikationssituation Sie gerade sind: ist es ein reiner Meinungsaustausch, ein Beratungsgespräch, ein Überzeugungsgespräch, eine politische Kampfrede, eine Debatte etc.?



Eine wirkungsvolle Rhetorik braucht gründliches und systematisches Vorbereiten. AK-Präsidentin Renate Anderl spricht bei den ÖGB-Frauen.

- » Sie sind authentisch, indem Sie Ihrem eigenen Stil und den eigenen Überzeugungen treu bleiben – dies aber immer so, dass gleichzeitig die Publikumerwartungen, gängige Verhaltensregeln und strategische Notwendigkeiten berücksichtigt sind. Es gilt also, dosiert authentisch zu sein
- » Sie handeln emotionsbewusst: das bedeutet, gezielt mit Gefühlen zu arbeiten, denn diese sind immer präsent.
- » Sie sind kompetent: für den guten Auftritt braucht es nahezu immer Fachwissen und Expertise.

Fragenkatalog für Gewerkschafter/innen: Meine Positionen

Werte und Schlüsselbegriffe

- 1 Was macht für mich „gute“ Gewerkschaftsarbeit aus?
- 2 Welche Werte sind mir in meinem Leben am wichtigsten?
- 3 In welchem Verhältnis stehen die aktuellen Leitwerte meiner Gewerkschaft zu meinen persönlichen Leitwerten?
- 4 Woran können andere erkennen, dass ich mich im Alltagsleben gemäß den Werten der Gewerkschaft verhalte?
- 5 Was lehne ich in Hinblick auf politisches und wirtschaftliches Handeln am meisten ab? Wogegen kämpfe ich am meisten?

Meine Vorstellung von Staat, Wirtschaft, Gesellschaft und Gemeinwohl

- 6 Was an Staat und Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung will ich bewahren?
- 7 Was an Staat und Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung will ich verändern?
- 8 Was an Staat und Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung würde ich komplett neugestalten?
- 9 Wo sehe ich den Sozialstaat, unsere Gesellschaft/Wirtschaft in 10/15/20 Jahren?
- 10 Welche konkreten politischen und gewerkschaftlichen Forderungen sind mir derzeit am wichtigsten? Wie begründe ich das überzeugend?

2 Das Fundament

Ich im Wettbewerbs- und Konkurrenzfeld Interessenvertretung

- 11 Was haben andere davon, dass gerade ich Betriebsrat/-rätin, Personalvertreter/in und/oder Gewerkschafter/in bin?
- 12 Warum bin ich ein/e gute/r Betriebsrat/-rätin, Personalvertreter/in und/oder Gewerkschafter/in bin?
- 13 Was habe ich etwaigen Mitbewerber/innen voraus?
- 14 Wodurch unterscheide ich mich am meisten von diesen meinen Mitbewerber/innen?

Motivation und Antrieb

- 15 Was hat mich seinerzeit motiviert, in die Interessenvertretung zu gehen?
- 16 Was ist heute mein stärkster Antrieb für mein gewerkschaftliches Engagement?
- 17 Was macht mir in der gewerkschaftlichen Arbeit am meisten Freude? Woraus schöpfe ich Kraft?
- 18 Wann, wo und wodurch schaffe ich mir „Erholungszonen“ von der Gewerkschaftsarbeit?

Sonstiges

- 19 Kenne ich die wichtigsten Gesellschafts- und Wirtschaftsmodelle in ihren Grundzügen?

CHECKLISTE: DAS REDEZIEL

Überprüfen Sie anhand der Checkliste, welches Ziel Sie mit Ihrer Rede erreichen wollen:

Was	ja	nein
Zielen Sie mit Ihrer Rede auf eine konkrete Handlung , die Ihre Zuhörer/innen setzen sollen?		
Benennen Sie in Ihrer Rede die Punkte konkret , die Ihre Zuhörer/innen sich merken sollen?		
Ist Ihr Ziel kurz, knapp und einfach verständlich formuliert?		
Ist Ihr Ziel bei dieser Zielgruppe überhaupt erreichbar ?		

Fragen zur Publikumsanalyse

Der deutsche Betriebswirt und Psychologe Albert Thiele arbeitet vor allem mit und für Führungskräfte(n) in der Wirtschaft und Manager/innen. Dennoch - oder gerade deshalb - sind seine Empfehlungen in Sachen Redevorbereitung auch für Politiker/innen und Gewerkschafter/innen von Interesse.

Thiele bietet unter anderem einen Fragenkatalog, mit dem wir ein bestimmtes Redepublikum gut analysieren können. Viele Fragen aus diesem Katalog lassen sich - mit kleinen, hier im Anschluss bereits eingesetzten Anpassungen - auch für politische Reden nutzen:

1. Der Redeanlass

- » Wer hat (und aus welchem Grunde) die Rede angeregt?
- » Welche Bedeutung hat die Rede aus der Sicht des Publikums?
- » Welche Bedeutung hat die Rede (aus Sicht der eigenen Fraktion)?
- » Welche Vorgaben und Rahmenbedingungen habe ich zu beachten? (Raum? Zeit? Einladende/r? Vorgaben für Inhalt und Ablauf? Vorredner/In, Moderator/in?)
- » Wie lässt sich das Thema beschreiben, worum geht es eigentlich genau?

2 Das Fundament

2. Die Redeziele

- » Welche sachlichen Ziele will ich erreichen – minimal und maximal? Beispiele: Aufmerksamkeit wecken, informieren, überzeugen...
- » Welche persönlichen Ziele will ich erreichen? Beispiele: Vertrauen aufbauen, durchsetzungsstark erscheinen...

3. Der Zuhörer/innen-Kreis

- » Wie setzt sich der Zuhörer/innenkreis zusammen? (je nach Möglichkeit Personenzahl, Namen, Funktionen, berufliche Hintergründe, Interessen, Werte, Alter ...)
- » Welche Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche haben meine Zuhörer/innen? Was brennt Ihnen unter den Nägeln?
- » Welche sind die Ziele der Zuhörer/innen? Nach welchen Kriterien entscheiden sie über meine Rede?
- » An welchen Vorkenntnissen und Bildungsvoraussetzungen kann ich anknüpfen?
- » Welches Sprachniveau ist angemessen?
- » Wie kann ich auf eine Wellenlänge mit dem Zuhörer/innenkreis kommen?
- » Wo sind wir in den Augen des Publikums besser, wo schlechter als die anderen (Fraktionen)?

(Albert Thiele, „Wie Manager überzeugen, Frankfurter Allgemeine-Buch, 2005, S. 85)

PETHOS:

Die 360°-Analyse zur Auffindung von Argumenten und Ideen

Der bereits zitierte Albert Thiele verweist in mehreren seiner Bücher auf ein weiteres nützliches Werkzeug für alle jene, die (vor Reden, Medienauftritten, Verhandlungen etc.) z. B. komplexe gesellschaftliche Themen systematisch betrachten wollen. Dieses Werkzeug ist die PETHOS-Analyse. Sie sieht vor, eine Art 360°-Rundblick vorzunehmen und bei Bedarf alle wichtigen Lebensbereiche miteinzubeziehen.

Die Kernfrage lautet:

Welche wichtigen

- » **P = politischen**
- » **E = wirtschaftlichen (Economic)**
- » **T = technischen**
- » **H = menschlichen (Human)**
- » **O = organisatorischen**
- » **S = sozialen**

Aspekte meines Themas gibt es, die für meine Kommunikationssituation eine Rolle spielen könnten und daher argumentativ vorzubereiten sind?

(Albert Thiele, „Wie Manager überzeugen, Frankfurter Allgemeine-Buch, 2005, S. 86)

Eine solche **umfassende Betrachtung** - etwa im Vorfeld einer Rede - kann vor allem für jene Menschen aus der Politik und der Gewerkschaft hilfreich sein, die in Sachen Verantwortung ganz vorne stehen. Manchmal muss dieses genaue Analysieren sogar geschehen, wenn wir stark und sicher argumentieren wollen. Dies zum Beispiel dann, wenn es um „große“ Vorhaben (wie zum Beispiel die Änderung der Arbeitszeit) geht. Beim genauen Beleuchten der verschiedenen Aspekte lässt sich fast immer auch auf die Recherche und Expertise der Fachleute in AK und ÖGB zurückgreifen - gerade dann, wenn es um bedeutende politische Themen geht.

Die Freie Rede

Sieben Empfehlungen

1. Vieles, was nach einer spontanen freien Rede aussieht, ist zumeist das Produkt **knallharter Vorarbeit**. Profis bereiten sich gerade auf die freie Rede besonders sorgfältig, konzentriert und detailliert vor. Zudem haben sie - wie etwa im Fall von Politiker/inne/n in Wahlkampfzeiten - meist viele Gelegenheiten, zu einem Thema Stellung zu nehmen. Einzelne Redeteile und Argumentationslinien „sitzen“ daher oft schon sehr gut, wenn es erneut vors Publikum geht. Wer in der freien Rede gut bestehen will, nimmt sich deshalb ausreichend Zeit fürs Vorbe-

2 Das Fundament

reiten. Außerdem übt er sich bei jeder Gelegenheit. Dieses Üben kann ruhig auch außerhalb des eigentlichen Tätigkeitsbereiches über die Bühne gehen, also am Stammtisch, im Verein oder bei öffentlichen Diskussionsveranstaltungen.

2. Gerade die freie Rede braucht ein festes **Werte- und Überzeugungsfundament**. Wer gut frei reden will, sollte daher nur zu Themen sprechen, die ihm im Kern ein starkes Anliegen sind. Je mehr Überschneidungen zwischen Ihren persönlichen Leitwerten und dem, was Sie an Ihr Publikum weitergeben, desto besser!

3. Die freie Rede setzt – wie übrigens jede gute Rede – ausreichend **Wissen und Expertise** voraus. Herunterlesen könnten Sie auch das Manuskript eines Wildfremden, der ein anderes Fachgebiet beherrscht. Wenn Sie jedoch überzeugend und nachhaltig frei sprechen wollen, sollten Sie sich in Ihrem Thema gut auskennen. Denn ansonsten landen Sie bei jeder überraschenden Abweichung schnell im „schwarzen Loch“ der Unwissenheit.

4. Wer souverän frei spricht, hat fast immer einen **genauen Rede- und Argumentationsplan** im Kopf. Ein solcher Plan gibt Ihnen als Redner/in selbst Orientierung und Halt. Außerdem macht er es dem Publikum leichter, den roten Faden im Auge zu behalten. Zu den bekanntesten Modellen zählt der 5-Satz in all seinen Formen. Bauen Sie unbedingt auf solche Muster!

5. Frei zu reden bedeutet nicht, auf kleine **Hilfsmittel** verzichten zu müssen. Zu diesen Helfern zählt zuallererst der klassische Stichwortzettel, meist eine stabile Karte im Format A5. Hinzu kommen die verschiedenen Präsentationsmedien: Flip-Chart, PowerPoint, Demonstrationsobjekte und Co.! Greifen Sie zu solchen Medien, wenn es der Rahmen Ihrer Rede zulässt. Denn wenngleich Bilder und Folien immer zuerst das Publikum ansprechen sollen, helfen Sie auch Ihnen, den „roten Redefaden“ zu behalten. Machen Sie sich aber zuvor mit den Spielregeln des Medieneinsatzes vertraut, sonst lauern neue Fallen.

6. Die freie Rede setzt **hohe Konzentration** voraus. Arbeiten Sie daher im Alltag laufend an Ihrer Fähigkeit, längere Zeit hochkonzentriert bei einer Sache bleiben zu können.

7. Stegreifrede, spontane Statements mit minimaler Vorbereitungszeit oder auch das kurzfristige Abweichen vom Konzept bei ausgearbeiteten Reden – in jedem Fall hilft Ihnen ein gut entwickeltes **Improvisations- und Assoziationsvermögen** und sprachliche Kreativität. All das lässt sich trainieren und mit bestimmten Techniken stärken.

3 Argumentations- und Überzeugungsstrategien für Rede

Der amerikanische Sozialpsychologe Robert B. Cialdini forscht seit Jahrzehnten an der sogenannten persuasiven Kommunikation - also daran, wie Menschen versuchen, andere von etwas zu überzeugen oder Willfährigkeit herzustellen. Eine seiner wesentlichen Erkenntnisse fasst er im folgenden Zitat zusammen:



„Zwar gibt es tausende unterschiedliche Taktiken, die Überzeugungsstrategien einsetzen, um unsere Zustimmung zu gewinnen, sie lassen sich aber in ihrer Mehrheit einer von sieben Grundkategorien zuordnen“.

Robert B. Cialdini

Diese **sieben Grundkategorien**, aus denen professionelle Überzeugungsstrateg/inn/en („Compliance Professionals“) mit Vorliebe ihre Argumentations- und Handlungsmuster schöpfen, sind - so Cialdini - folgende:



Wer sich mit bewährten Strategien des Überzeugens zeitgerecht vertraut gemacht hat, meistert auch die freie und spontane Rede. EU-Abgeordnete Evelyn Regner nimmt bei einer Veranstaltung im AK-Bildungszentrum aus dem Publikum heraus Stellung.

1. **Reziprozität:** „Geben und Nehmen“, „eine Hand wäscht die andere“, „ich habe genommen, also muss ich geben“. Klassisches Beispiel: Kund/inn/en erhalten eine Gratisprobe, um ein Kaufverpflichtungsgefühl zu erzeugen.
2. **Konsistenz und Commitment:** „Wir streben danach, konsistent oder konsequent zu sein (oder zumindest zu erscheinen) – das heißt, in Übereinstimmung mit unserem früheren Verhalten zu handeln.“ „... wir überzeugen uns selbst, die richtige Entscheidung getroffen zu haben.“ Der Überzeugungsagent versucht in seiner Argumentation an unsere früheren Entscheidungen anzuknüpfen: „Sie haben sich doch schon einmal einen VW gekauft und waren damit zufrieden. Kaufen Sie jetzt wieder einen Volkswagen!“
3. **Soziale Bewährtheit:** „Der Sog der Masse“ oder „wir betrachten ein Verhalten in einer gegebenen Situation in dem Maß als richtig, in dem wir dieses Verhalten bei anderen beobachten.“
4. **Sympathie:** „Bitten und Vorschlägen von Leuten, die wir mögen, sind wir am ehesten bereit nachzukommen. ... diese einfache Regel wird in hundertfacher Weise von uns fremden Leuten dazu benutzt, uns zu etwas zu verleiten.“ Warum findet man einen Menschen sympathisch? Die wichtigsten Faktoren: äußere Attraktivität, Ähnlichkeit, Komplimente, Kontakt und Kooperation.
5. **Autorität:** der Trend zum Gehorchen. Wir folgen Vorgesetzten, Autoritäten, Prominenten, Obrigkeiten, Forscher/innen...
6. **Knappheit:** „Mangelware ist Qualitätsware“ - was als selten, rar, knapp, schwer erhältlich gilt, erscheint häufig erstrebenswert.
7. **Einheit, Gemeinschaft:** Die Kraft sozialer Bindungen - „Beziehungen verstärken nicht nur die Bereitschaft zu helfen, sie stellen sie auch her“.
(Robert B. Cialdini, „Pre-Suasion“, Campus 2017)

3 Argumentations- und Überzeugungsstrategien

Argumentationstechniken für den offensiven Umgang mit einer Pauschalaussage

Der deutsche Politik- und Wahlkampfberater Achim Möller verweist im Kommunikationstraining für Politiker/innen auf ein Argumentationstechnik-Bündel, das sich gut eignet, kritische Aussagen und Einwände zu bearbeiten. Wir haben dieses zwölfteilige Bündel weiterentwickelt und auf ein für die Arbeitnehmer/innen wichtiges Thema angewendet.

Ausgangspunkt – die zu entkräftende Beispielaussage
„Die AK-Mitgliedschaft ist Zwang und Bevormundung!“

Die Kriterien-Hierarchie ändern

Wir relativieren eine der Aussage zugrundeliegende Vorausannahme, indem wir ein übergeordnetes Kriterium anwenden:

→ „Für einen kleinen Beitrag – 0,5% vom Bruttolohn – bekommst Du großen Schutz, viel Service, eine starke unabhängige Vertretung und mehr Freiheit im Arbeitsleben. Das ist weder Zwang noch Bevormundung.“

Analogien nutzen

Wir verändern die Bedeutung der Aussage durch eine Analogie:

- » „Die gesetzliche Mitgliedschaft ist wie die Vollkaskoversicherung – wenn es am Arbeitsplatz mal richtig kracht, bist Du umfassend abgesichert und hast eine starke Partnerin an Deiner Seite.“
- » „Die gesetzliche Mitgliedschaft ist wie der Sicherheitsgurt. Manchmal fühlst Du Dich vielleicht ein wenig eingengt. Doch wenn es mit dem Chef mal einen frontalen Zusammenstoß gibt, rettet sie Dich.“
- » „Die gesetzliche Mitgliedschaft ist Dein exklusiver Zutritt zu einem verlässlichen, mit den besten Fachleuten ausgestatteten ‚Ärztzentrum‘, wo fast alle kleinen Wehwechen und großen Krankheiten des Arbeitslebens schnell behandelt werden.“

- » „Mit der AK-Mitgliedschaft ist es ähnlich wie mit Krankenversicherung. Du zahlst einen kleinen Beitrag und hast dafür im Notfall eine große Hilfe. Und Vorsorge und laufende Beratung bekommst Du bei uns noch dazu!“

Den Rahmen erweitern

Wir ändern den (logischen) Rahmen der Behauptung, also z.B. die politisch-wirtschaftliche Perspektive, die Anzahl der Betroffenen, die Zeitdauer etc.: „Bei der gesetzlichen Mitgliedschaft geht es um etwas Größeres als um die Umlage. Es geht darum, ein vorbildliches Vertretungssystem, in das die meisten Menschen nachweislich Vertrauen haben, stark und unabhängig zu halten.“

Ideologisieren – Parteilichkeit aufzeigen (vor allem in der Debatte)

Wir rechnen die Aussage einer Ideologie bzw. einer parteilichen Haltung zu und entkräften sie dadurch: „Zwang und Bevormundung? Das behaupten in erster Linie radikale Leute, die am liebsten hätten, dass es überhaupt keine Arbeitnehmer/innen-Vertretungen und Gewerkschaften mehr gibt. Sie wollen eine ungeregelte und ungehemmte Wirtschaft, in der die Chefs nach Belieben schalten und walten können. Geht es nach denen, soll sich der Hackler unterwerfen.“

Das Anknüpfen

Wir greifen die Aussage auf und nutzen sie, um (tiefer) ins Gespräch zu kommen: „Du fühlst Dich bevormundet und unter Zwang? Diese Einwände finde ich wichtig, reden wir darüber!“

Semantisches Verschieben

Wir erweitern als Argumentierende unseren Handlungsspielraum, indem wir den Kernbegriff der Aussage durch einen benachbarten Begriff neu definieren: „Die gesetzliche Mitgliedschaft ist kein Zwang, sondern ein (solidarischer) Beitrag, der die Gemeinschaft der Arbeitnehmer/innen durchsetzungsstark macht.“

Die Selbstanwendung

Wir wenden die Aussage auf ein mögliches oder tatsächliches Verhalten des Betroffenen an:

„Nutze doch mal alle Leistungen und Unterstützungen, die die Kammer Dir bietet. Dann wirst Du schnell das Gefühl haben, gut vertreten und nicht bevormundet zu sein!“

3 Argumentations- und Überzeugungsstrategien

Das „Andererseits“

Wir bringen mit dem Wort „andererseits“ neue Gesichtspunkte ins Spiel: „Einerseits sprichst Du von Zwang und Bevormundung. Andererseits wünschst Du Dir gerade jetzt – wenn es um TTIP geht – eine starke Blockademacht auf Seiten der Konsument/inn/en und Arbeitnehmer/innen. Die AK ist ein wichtiger Teil dieser Macht, gerade weil sie durch die gesetzliche Mitgliedschaft großes Gewicht hat.“

Konsequenzen aufzeigen

Wir entkräften die Aussage, indem wir auf theoretische oder praktische Folgen hinweisen:

„Wenn wir die gesetzliche Mitgliedschaft abschaffen, zerstören wir auf Sicht die Arbeiterkammer – und damit die Sozialpartnerschaft.“

Auf die positive Absicht verweisen

Wir zeigen auf, dass im Grunde immer etwas Positives bezweckt wird: „Die Arbeiterkammer will niemanden bevormunden, sondern unabhängig und stark handeln und ein umfassendes Beratungs- und Serviceangebot bieten können.“

Auf eine höhere Ebene wechseln

Wir bringen die Aussage auf eine höhere (logische) Ebene, um dadurch die Bedeutung zu relativieren: „Alle Gemeinschaften – ob Vereine, Genossenschaften oder die Gesellschaft – funktionieren nur, wenn der einzelne Mensch nicht nur nimmt, sondern auch gibt.“

Auf eine niedrigere Ebene wechseln

Wir konkretisieren die Aussage auf einer tieferen Ebene. Dadurch schränken wir den globalen Charakter des Gesagten ein: „Empfindest Du den 0,5%-Beitrag tatsächlich so sehr als Zwang und Bevormundung? Gibt es da in der Arbeitswelt nicht viel mehr andere Dinge, die Dich zu etwas zwingen? Zum Beispiel Dein Chef, der Dich schon wieder unbezahlte Überstunden machen lässt?“

Gängige Argumentationsstrategien

Das Trainer- und Beraterduo Andreas Edmüller/Thomas Wilhelm setzt sich in seinem Buch „Manipulationstechniken“ detailliert mit einer Fülle an Strategien und Kommunikationstechniken auseinander, die Menschen anwenden, wenn sie andere beeinflussen wollen. Dabei unterscheiden die beiden Autoren zwischen offensiven und sanften Formen.

Die **offensiven Strategien** („Push“) fassen Edmüller/Wilhelm wie folgt zusammen:

- » Den individuellen Nutzen des eigenen Standpunktes für das Publikum herausarbeiten.
- » Die positiven Folgen einer Meinung/Forderung/Haltung/Aussage/eines Vorschlages aufzeigen.
- » Aufzeigen, dass das Publikum seine Ziele leichter erreicht, wenn es der argumentierenden Person folgt.
- » Ein Anliegen des Publikums erfüllen.
- » Über gemeinsame Werte und Prinzipien argumentieren.
- » Sich auf (akzeptierte) Normen berufen.
- » Daten und Fakten sprechen lassen.
- » Implikationen nutzen: aufzeigen, dass im eigenen Standpunkt/Argument eine vom Publikum akzeptierte Vorausannahme steckt.

Als sanfte **Argumentationsstrategien** („Pull“) gelten laut Edmüller/Wilhelm vor allem spezielle Fragetechniken. Hier versuchen Menschen also, das Gegenüber über intensives Fragen in eine bestimmte Richtung zu führen.

- » **„Zoomen“**: Die Gesprächspartner/innen „ins Detail hinein“ befragen, um Haltungen, Widerstände etc. besser zu verstehen.
- » **Analysefilter**: Ein Problem fragend einkreisen, skalieren. Gefühle zu dem Problem abfragen. In die Vergangenheit blicken. Ausnahmen abfragen. Lösungsvisionen aufspüren. Blickwinkelfragen stellen.
- » **„Lösungsangel“**: Fragen nach Vision, Kriterien, erwünschten Ergebnissen und einem möglichen Handeln stellen.

- » **Sokrates-Fragen:** Gesprächspartner/in durch (vorsichtiges) Fragen auf etwaige Unstimmigkeiten in seiner/ihrer Position hinweisen.

(Andreas Edmüller/Thomas Wilhelm, „Manipulationstechniken“, Haufe 2014, Seite 33 ff. und Seite 87 ff.)

Ein ultrakurzer Ausflug in die Dialektik

Was ist Dialektik?

Der Philosoph und Theologe Rupert Lay, einst eine der markantesten Figuren der deutschen Verhaltenstrainingsszene, definiert Dialektik wie folgt:

- » „Dialektik ist die Kunst, Überzeugung auf andere zu übertragen“ ODER
- » „Die Kunst, kommunikativ Probleme zu lösen“.

Es sei - so Lay - nötig, sich immer darüber im Klaren zu sein, welchen der beiden Aspekte in einer Kommunikationssituation in den Vordergrund steht.

Lay verweist zudem auf jene **Grundregeln**, die bereits der antike griechische Philosoph Platon in Hinblick auf „dialektische“ Kommunikationssituationen festgelegt haben soll:

- I. Sprechen Sie die Gefühle Ihres Gegenübers an.
- II. Seien Sie alterozentriert. Das heißt: Stellen Sie zunächst sich selbst und Ihre eigenen Interessen in den Hintergrund, um sich möglichst umfassend auf Ihr dialektisches Ziel und den Menschen, der dabei eine Rolle spielt, einstellen zu können.
- III. Beachten Sie die kommunikative Intention Ihres Gegenübers. Da heißt: Beachten Sie, welcher Kommunikationsbereich bei Ihrem/r Gesprächspartner/in gerade im Vordergrund steht – Information, Kontakt/Beziehung, Selbstdarstellung oder Appell.

(Rupert Lay, „Dialektik für Manager“, Langen/Müller 1985, Seite 13 ff.)

Klassische Argumentationsmuster, Fokus Plausibilität

Schon seit der Antike spielen in der Rhetorik Plausibilität und Wahrscheinlichkeit eine wesentliche Rolle als Eigenschaften einer überzeugenden Rede. Aristoteles beispielsweise gibt dem Wahrscheinlichen („Eikos“) in seinen Überlegungen zur Rhetorik eine große Bedeutung. Dem Publikum müsse Gesagtes plausibel und wahrscheinlich erscheinen, wolle man es überzeugen. Dies sei sogar wichtiger als ein „objektiver“ Wahrheitsgehalt. Denn werde etwas „Wahres“ nicht plausibel erzählt, nehme es das Publikum möglicherweise gar nicht an.

Die antike Rhetorik nennt daher eine Reihe von Argumentationsweisen, bei denen das **Plausibel- und Wahrscheinlich-Sein** im Vordergrund steht.

Dazu **fünf Beispiele**:

- » **Argumentieren mit der Erfahrung (a posteriori)**. Dabei kann es sich um eigene Erfahrungen oder jene anderer Menschen handeln. Entscheidend ist, dass sie fürs Zielpublikum passend sind.
- » **Argumentieren mit der Logik (a priori)**. Wir argumentieren mit in sich logischen Beweisführungen. Beispiel: Sokrates ist ein Mensch. Alle Menschen sind sterblich. Daher ist Sokrates sterblich.
- » **Argumentieren mit der Verstärkung eines bereits bewiesenen Sachverhalts (e fortiori)**. Wir stützen eine Annahme, die zuvor/an anderer Stelle bereits gut belegt wurde, mit weiteren Belegen/Beweisen etc.
- » **Argumentieren mit Aussagen, die auf die Adressat/inn/en maßgeschneidert sind (ad hominem)**. Wir wählen und formulieren Annahmen, Argumente etc. so, dass sie besonders gut zu unserem Auditorium und dessen Eigenschaften passen.
- » **Argumentieren mit dem Widerlegen des Gegenteils (e contrario)**. Beispiel: Jemand behauptet, dass Alkoholkonsum immer gesund ist. Wir setzen hierzu einen starken Kontrast, indem wir zunächst feststellen, dass unter dieser Annahme ja folglich der Verzicht auf Alkohol ungesund sein müsste. Diese Behauptung widerlegen wir dann entschlossen.

(Georg Nagler, Die Rhetorik-Matrix. UTB 2018, S. 146 ff.)

Neuro-Rhetorik:

Der Appell an die limbischen Programme

Anita Hermann-Ruess, Kommunikationsberaterin und Hochschuldozentin, verknüpft in ihrem Buch „Emotionale Rhetorik“ klassische Werkzeuge der Rhetorik mit bestimmten Erkenntnissen aus der Neurowissenschaft. Letztere sind allerdings keinesfalls unumstritten. Der Blick auf die Empfehlungen von Hermann-Ruess kann dennoch nützlich sein, solange er kritisch bleibt. Denn unabhängig von der Frage, ob der Appell an die limbischen Programme tatsächlich immer vollständig wirkmächtig ist, liefert die Autorin jedenfalls Stoff für alternative Modell der Redegliederung.

Keinen Zweifel gibt es jedenfalls an einer ersten Grundannahme von Hermann-Ruess. Diese Annahme ist durch viele Arbeiten der politischen Psychologie bestätigt und lautet:

„Gefühle sind allgegenwärtig.“

- » Gefühle steuern, was wir wahrnehmen.
- » Gefühle bieten uns Orientierung.
- » Gefühle führen Entscheidungen herbei.

Daher lautet die Schlussfolgerung: **Gute Redner/innen mögen die Emotionen ihres Publikums aktiv bearbeiten.**

Eine zweite Grundannahme führt auf das umkämpfte Feld der **Neuro-Wissenschaft**: „Das limbische System der Menschen im Publikum bewertet Gesagtes quasi automatisiert nach einem Haupt-Kriterium: Kann es mir schaden? Oder nutzt es mir?“

Auf diesem „Kontrast-Terrain“ würden/sollten sich Neuro-Rhetoriker/innen nun bewegen, so Hermann-Ruess. Dabei kommt der sogenannte „Nutzen-Argumente-Generator“ ins Spiel. Er geht davon aus, dass im Kopf eines Menschen auf der Achse Nutzen-Schaden immer vier **biologische Programme** „mitrechnen“, wenn Reden aufgenommen und quasi „automatisiert“ bewertet werden. Diese „Programme“ würden prüfen, was das Gesagte für den/die Empfänger/in bedeutet.

1. Programm: **Etwas gewinnen** vs. Verluste erleiden.
 2. Programm: **Sicherheit** vs. Unsicherheit
 3. Programm: **Verbundenheit mit anderen** vs. Einsamkeit
 4. Programm: **Persönliche/r Fortschritt/Weiterentwicklung** vs. Rückschritt
- Neuro-Rhetoriker/innen sollten diese vier Programme gezielt „bedienen“, so Hermann-Ruess.



Im Hinblick auf das Anliegen, das Redner/innen ihrem Publikum schmackhaft machen wollen, gelte es daher folgende „limbische“ Fragen zu stellen:

1. **Gewinn:** Macht mein Anliegen mein Publikum stärker, besser, erfolgreicher als andere?
2. **Sicherheit:** Macht es das Leben meines Publikums sicherer, verlässlicher, vorhersehbarer?
3. **Verbundenheit:** Bringt es soziale Geborgenheit? Verbindet es die Zuhörer/innen harmonisch mit anderen Menschen?
4. **Fortschritt:** Hilft es dem Publikum, Neues zu entdecken? Ist es spannend und abwechslungsreich?

3 Argumentations- und Überzeugungsstrategien

Hermann-Ruess gibt Redner/innen zudem als allgemeinen Leitfaden folgende **acht „Gebote der Neuro-Rhetorik“** mit:

- » Arbeite mit Kontrasten, bespiele die hellen und die dunklen Tasten.
- » Biete limbischen Nutzen.
- » Ziele aufs Belohnungszentrum, lass Deine Botschaft eine Belohnung sein.
- » Sprichst Du über Gegner/innen oder über untragbare Zustände, aktiviere das Bestrafungssystem.
- » Was genau Belohnung (oder Bestrafung) ist, entscheidet das limbische „Lieblingsprogramm“ der Zuhörer/innen.
- » Beachte bei der Redevorbereitung Deinen „limbischen Autopiloten“. Er fliegt immer in Richtung des eigenen limbischen Lieblingsprogrammes.
- » Erkunde die „Belohnungslandkarte“ Deines Publikums. Was liebt und schätzt es? Was will es auf keinen Fall?
- » Hölle, Himmel, Lösung und Appell: das ist die ideale limbische Redestruktur.
(Anita Hermann-Ruess, Emotionale Rhetorik. Mit Worten begeistern, beeindruckern, berühren. Gabal 2014, S. 54 - 60)

Das Modell der „limbischen“ Programme und Fragen hat auch Auswirkungen darauf, wie wir in politischen Reden die „Mitbewerb“ darstellen. Zugespitzt dargestellt sieht das wie folgt aus:



Die Sprache der Nutzen-Schaden-Argumentation

Soll eine Rede überzeugen, braucht sie den Bezug zu den Interessen und Bedürfnissen des Publikums. Die „Nutzen/Schaden“-Argumentation kann auf jeden Fall einen solchen Bezug ausdrücken - unabhängig davon, wie intensiv wir dem zuvor dargestellten Modell aus der Neuro-Rhetorik vertrauen.

Nutzen zum Ausdruck bringen

Mein Vorschlag

- » hilft Ihnen bei ...
- » nützt Ihnen bei ...
- » bringt Ihnen ...
- » ermöglicht Ihnen ...
- » sichert Ihnen ...
- » gewährleistet Ihnen ...
- » macht Ihnen ... zugänglich
- » bietet Ihnen ...
- » schafft Ihnen ...
- » bewahrt Sie vor ...
- » schützt Sie vor ...

versus

Vor Schaden warnen

Der Vorschlag der Gegenseite

- » schadet Ihnen, weil ...
- » gefährdet Ihr ...
- » stellt Ihr ... in Frage
- » zerstört Ihnen ...
- » verunmöglicht Ihnen ...
- » behindert Sie bei ...
- » bremst Ihr ...

Sprache und Widerstand

Es gibt eine Vielzahl an **Verhaltensweisen**, mit denen Sie einen Mitmenschen dazu reizen, Ihnen Widerstand entgegenzusetzen. Drei davon sind nach Ulrich Ulonska, Germanist und Rhetorik-Lehrbeauftragte an der Universität Göttingen, die folgenden:

1. Sie drängen ihn/sie dazu, etwas ganz Bestimmtes zu tun oder zu lassen.
2. Sie erwarten von jemandem, dass er/sie sich verändert.
3. Sie stellen seinen/ihren Wert als Mensch in Frage.

Bestimmte sprachliche Wendungen drücken so ein Verhalten aus. Sie provozieren deshalb (tendenziell) Widerstand, während andere geneigt sind, ihn abzubauen, so Ulonska.

Provozierend		Nicht-provozierend
<p>Zeitworte: müssen, sollen, zwingen, überwinden, anstrengen, bemühen, versuchen, schaffen, erreichen, es klappt (nicht), beibringen, behalten, aufpassen, etc.</p>	nutzen	<p>Zeitworte: lassen, zulassen, erfahren, erleben, tun, handeln, denken, fühlen, wahrnehmen, mögen, lernen, wünschen, ermutigen, unterstützen, etc.</p>
<p>Fürworte: wir, alle, ihr, keiner, immer, niemand, jeder, etc.</p>		<p>Fürworte: ich, du, Sie, einige, manche, viele, wenige, der eine/die andere, etc.</p>
<p>Eigenschaftsworte: falsch, richtig, gut, hervorragend, erfolgreich, ausreichend, etc.</p>		<p>Eigenschaftsworte: angenehm, übereinstimmend, nicht zusammenpassend, etc.</p>
<p>Hauptworte: Erfolg, Misserfolg, Leistung, Anstrengung, Mühe, Versuch, Beurteilung, Lob, Tadel, Bewertung, Zwang, etc.</p>		<p>Hauptworte: Überraschung, Neugier, Erfahrung, Experiment, Spiel, Spaß, Gefühl, Aufregung, etc.</p>

Situationsgerecht kommunizieren!

Typische Ziele und Verhaltensweisen der Kommunikationsformen: partnerzentriertes Gespräch, Diskussion und Kampfgespräch

Das partnerzentrierte, „quasitherapeutische Gespräch“	Die idealtypische Diskussion	Das Kampfgespräch
Absichten des Hilfs- und Beratungsgesprächs	Typische Ziele der Diskussion	Übliche Ziele des Kampfgesprächs
... stützen	... Standpunkte kennenlernen/austauschen	... den eigenen Standpunkt kompromisslos durchzusetzen
... bestärken	... Informationen vergleichen	... gegenüber Dritten besser zu wirken
... Mitgefühl zeigen	... Erkenntnisse gewinnen	... hart und konsequent die Fehler in der Haltung des/der anderen aufzuzeigen
... Hilfe bieten	... die Güte der eigenen Argumentation überprüfen	... kommunikativ zu siegen
... Aufmerksamkeit spenden Sympathisant/inn/en zu motivieren und zu stärken
... wertschätzend agieren		... Anhänger/innen zu gewinnen
... trösten		... Gegner/innen zu demotivieren und zu verunsichern

Argumentations- und Überzeugungsstrategien

Dazu	Dazu	Dazu wird
... hören wir zu	... argumentieren wir sachorientiert	... attackiert
... fragen wir nach	... erkennen wir den Gesprächspartner/innen auch bei inhaltlichen Differenzen als Partner/innen an	... unterbrochen
... gehen wir auf den anderen/die andere ein	... geben wir Acht, dass die Beziehungsebene positiv gestaltet bleibt	... dazwischengerufen
... zeigen wir eine offene Körperhaltung und eine freundlich interessierte Mimik	... versuchen wir zu begründen und zu beweisen	... moralisiert
... fassen wir fragend zusammen, was der andere gesagt hat	... nennen wir unsere Quellen	... grob vereinfacht
... versuchen wir, Bedürfnisse des/der anderen herauszuarbeiten	... halten wir Fakten, Meinungen, Gefühle, Behauptungen etc. auseinander.	... unterstellt
... bieten wir Rat		... polemisiert
... machen wir Hilfsangebote		... der/die andere ignoriert
... formulieren wir freundlich-einfühlsam-diplomatisch		... gespottet und abgewertet

SKRIPTEN ÜBERSICHT



PRAKTISCHE GEWERKSCHAFTSARBEIT

PGA-1	Sitzungen, die bewegen
PGA-2	Die Betriebsratswahl
PGA-4	Die Zentralbetriebsratswahl
PGA-8	Gender Mainstreaming im Betrieb
PGA-9	Betriebsversammlungen aktiv gestalten
PGA-10	Projektmanagement
PGA-13	Unsere Anliegen im Betrieb durchsetzen
PGA-14	Mobilisierung und Mitgliedergewinnung
PGA-15	Der Betriebsratsfonds

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

WIRTSCHAFT, RECHT, MITBESTIMMUNG

WRM-1	Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
WRM-2	Mitwirkung im Aufsichtsrat
WRM-3	Bilanz- und Gewinn- und Verlustrechnung
WRM-4	Bilanzanalyse
WRM-5	Konzerne wirtschaftlich betrachtet
WRM-6	Mitbestimmung im Konzern und auf EU-Ebene
WRM-7	Umstrukturierungen: Ausgliederungen, Fusionen, Outsourcing & Co
WRM-8	Investition und Finanzierung
WRM-10	Kostenrechnung
WRM-11	Risikomanagement und Controlling
WRM-12	Konzernabschluss und IFRS
WRM-13	Psychologie im Aufsichtsrat
WRM-14	Wirtschaftskriminalität

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

OEA-1	Damit wir uns verstehen
OEA-2	Auf den Punkt gebracht
OEA-3	Social-Media und Social-Web

ARBEIT UND UMWELT

AUW-2	Arbeiten und Wirtschaften in der Klimakrise
AUW-3	Hitze und UV-Strahlung am Brennpunkt Arbeitsplatz

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

Argumentationspläne und 4 Standpunktformeln



Ein wesentliches Werkzeug, gerade für die freie Rede: Standpunktformeln. Sie liefern den rhetorischen „roten Faden“. Die Vorsitzenden der GPA-djp und der YOUNION, Barbara Teiber und Christian Meidlinger, bei Großkundengebungen.

1. Argumentationspläne erfordern eine konzentrierte gedanklich-inhaltliche Vorbereitung. Sie bringen uns dazu, uns ein konkretes Kommunikationsziel zu setzen. Sie machen es notwendig, gezielt Inhalte und Argumente zu sammeln, diese miteinander zu verknüpfen und aufeinander abzustimmen.
2. Wer Argumentationspläne sachgerecht einsetzt, gibt seiner Rede eine klare Struktur. Bei einer entsprechenden sprechtechnischen Einrahmung (Betonungen, Pausen, Wechsel der Sprechgeschwindigkeiten) ist für das Publikum der „rote Faden“ deutlich zu erkennen.
3. Die Anwendung von Argumentationsplänen erfordert vom Redner/ der Redner/in in der Regel, in seiner /ihrer Rede nur eine beschränkte Anzahl ausgewählter Inhalte zu vermitteln. Das klassische Argumentationsmuster für Kurzreden besteht beispielsweise aus fünf zentralen Informationsblöcken („Fünf-Satz“). Sich solcherart einzuschränken, vermindert die Gefahr, die Zuhörer/innen mit Informationen zu überfluten. Wenn für einen Menschen ein Thema gänzlich unbekannt ist, merkt er sich im Durchschnitt zwischen 3 - 5 der neuen Informationsbausteine.
4. Einige Argumentationspläne sehen vor, Argumente gegen das eigene Anliegen einzubauen, um diese dann wirkungsvoll zu entkräften. Wer das erfolgreich und überzeugend tun will, muss sich schon bei der Redevorbereitung konzentriert mit den Einwänden und Argumentationslinien Andersdenkender beschäftigen. Das ist hilfreich, weil es uns mehr Argumentationssicherheit gibt.
5. Ist eine Rede gut strukturiert, lässt sie sich im Allgemeinen leichter memorieren. Daher empfiehlt es sich, insbesondere für das freie Sprechen Argumentationspläne zu nutzen.

4 Argumentationspläne und Standpunktformeln

Beispiele für Argumentationspläne

1. Die einfachste Form: der Fünfsatz in der Reihenform	Einleitung- drei Argumente - Schlussteil
Abholung, Einstieg	
Erstes Argument für die eigene Sache	
Zweites Argument für die eigene Sache	
Drittes Argument für die eigene Sache	
Schlussfolgerung - Appell - Kernaussage	

2. Die Problemlösungsformel	Problem - negative Folgen - Lösung - Nutzen - Umsetzung
Problembeschreibung	
Darstellung der weiteren Entwicklung, wenn das Problem nicht gelöst wird	
Lösungsvorschlag	
Nutzen und Chancen, die sich aus der Umsetzung des Lösungsvorschlages ergeben	
Vorschlag für die konkrete Umsetzung	

3. Eine andere Ansicht ausklam- mern	Einstieg - Fremdargumente - Ver- werfen - eigene Haltung - Appell
Einstieg, Abholung	
Darstellung einer fremden Haltung	
Infrage stellen/Verwerfen dieser dar- gestellten Haltung	
Beschreibung der eigenen Haltung, Begründung	
Handlungsaufforderung, Appell	

4. Die Viersatz-Standpunktformel	Behauptung – Beweis – Beispiel – Fazit
Die Behauptung	„Die Pensionsreform von 2005 war sozial zutiefst ungerecht!“
Der Beweis	„Denn diese sogenannte Reform bringt ausgerechnet den Mindestrentnern die prozentuell stärksten Kürzungen. Das hat jetzt eine umfangreiche internationale Studie nachgewiesen. Und auch eine Untersuchung des österreichischen Pensionsforschungsinstitutes kommt zu den gleichen Ergebnissen!“
Das Beispiel	„Wir merken auch bei uns in der Gemeinde, dass diese Fachleute Recht haben. Schon ich alleine kenne 9 alte Leute mit Kleinstpension, die jetzt am Monatsersten deutlich weniger Geld aufs Konto bekommen als vor 2005.“
Das Fazit/der Appell	„Daher: Weg mit den Bestimmungen der 2005er-Reform und her mit einem neuen, gerechten Modell!“

5. Info-Strukt

Inhalt		Dauer (Sec.)
EINSTIEG		
1. Das Thema	Worum es geht - Schlagzeile	5
2. Bedeutung, Hintergrund	Warum das für die Zuhörer/innen wichtig ist	25
3. Redemenü	KURZE Inhaltsübersicht im Aufzählungsstil (Überblick über die kommenden 3 Info-Blöcke)	10
HAUPTTEIL		
4. - 6. Info-Blöcke	Block A: Zusatzinformationen, Details	50
	Block B: Zusatzinformationen, Details	130
	Block C: Zusatzinformationen, Details	50
SCHLUSS		
7. Fazit	Zusammenfassung, Schlussfolgerung	20
8. Ausblick	Was kommen wird/soll; wie es weitergeht	10
		300

Weitere Modelle

Meinungsvergleich

- » Abholung, Einstieg ...
- » Darstellung der Meinung A
- » Darstellung der Meinung B
- » Kommentierung der Meinungen A und B, Darstellung der eigenen Meinung
- » **Schlussbotschaft, Appell, Handlungsaufforderung**

Vom Allgemeinen zum Besonderen

- » Abholung, Einstieg
- » Ausgangslage: Im Allgemeinen wird behauptet, dass ...
- » Kommentierung/Detaillierung: Bei genauer Betrachtung stellt sich jedoch heraus, dass ...
- » Beweis: Dies zeigt sich durch folgende Tatsachen/Belege ...
- » Schlussfolgerung: Deshalb sollten wir ...

Problemlösungsformel, hypothesenorientiert

- » Ist-Zustand/die aktuelle Entwicklung
- » Hypothesen über die Ursachen
- » Zielangabe
- » Mittel
- » Schluss

Einen neuen Gesichtspunkt einbringen

- » An die bisherige Diskussion anknüpfen: „Wir sprechen jetzt seit einiger Zeit über ...“
- » Hauptaspekte der bisherigen Diskussion nochmals nennen/kommentieren: „Dabei stand im Mittelpunkt ...“
- » Den neuen Gesichtspunkt einbringen: „Es gibt einen Aspekt, den wir noch nicht berücksichtigt haben ...“
- » Bedeutung herausarbeiten/Argumentieren: „Dieser Punkt ist wichtig, weil ...“
- » Schlussfolgerung: „Daher schlage ich vor...“

Die chronologische Formel

- » Einstieg/Abholung
- » Früher
- » Heute
- » Morgen
- » Zwecksatz: „Daher ...“

Der Standpunkt

- » Den eigenen Standpunkt darlegen
- » Eine sachliche Begründung liefern
- » Ein anschauliches Beispiel geben
- » Die Schlussfolgerung ziehen
- » Zum Handeln auffordern

4 Argumentationspläne und Standpunktformeln

Die Vorteilsargumentation

- » Einen Vorschlag machen.
- » Dessen (allgemeinen) Nutzen darlegen.
- » Erster konkreter Beleg bzw. Beispiel.
- » Zweiter, noch stärkerer konkreter Beleg bzw. Beispiel.
- » Zustimmung erbitten/verlangen.

Die Nachteilsargumentation

- » Einen gegnerischen/unerwünschten Vorschlag darlegen.
- » Dessen Schaden stiftende Wirkung aufzeigen.
- » Erster konkreter Beleg bzw. Beispiel.
- » Zweiter, noch stärkerer konkreter Beleg bzw. drastischeres Beispiel.
- » Zur Ablehnung/Bekämpfung des Vorschlages auffordern.

Science-Fiction – Der Blick in die Zukunft

- » „Wir schreiben das Jahr ...“, „Stellt Euch vor, wir machen eine Zeitreise ins Jahr...“.
- » „Es gibt in unserer Firma nun eine/n Das ermöglicht unseren Leuten ...“.
- » „Wir haben jetzt auch eine/n neue/n ... Das bietet den Mitarbeiter/inn/en...“.
- » „Und wir besitzen endlich auch ein/e ... Damit ist für uns ... gewährleistet!“.
- » Rückkehr in die Gegenwart – Appell: „Und damit das alles Wirklichkeit werden kann, unterstützt die Personalvertretung/den Betriebsrat bei...!“

Die Heldenstory

- » Die Vorgeschichte bzw. worum es geht.
- » Die Bedrohung.
- » Der/die Schurke/n.
- » Das/die Opfer.
- » Die (mögliche) Rettung.
- » Der/die Retter/innen (=WIR!).
- » Die Moral/das Fazit/Appell.

Die Ereignis-Formel

- » (v. a. für Krisen, Unglücksfälle etc. ...)
- » Das Ereignis: den Sachverhalt darlegen (nur das Wesentliche!).
- » Die Beurteilung: eine Einschätzung abgeben, Auswirkungen darlegen, gegebenenfalls Gefühle äußern (z. B. bei Unglücksfällen Bedauern und Betroffenheit).
- » Die Maßnahmen: bekannt geben, was jetzt schon getan wird und welche Maßnahmen in Vorbereitung sind.
- » Der Ausblick: Schlussfolgerungen ziehen.

Die politische Entscheidungsrede nach Uwe Pörksen

- » Einsteigen/Abholen
- » Kernthese nennen.
- » These näher erklären.
- » Erläuternder Seitenblick (Vergleiche und Beispiele, „Schauplätze besuchen“)
- » Einwände widerlegen, Gegenposition behandeln.
- » Schlussfolgerung/Schlussthese, Affekte/Gefühle erregen.
- » Appell/Schluss

4 Argumentationspläne und Standpunktformeln

Dreisatz-Formeln – Das Werkzeug für das ultrakurz-Statements



„Was Sie nicht in einer Minute zusammenfassen können, ist weder durchdacht noch entscheidungsreif.“

Dwight D. Eisenhower, US-Präsident von 1953 bis 1961

1. FRÜHER
 2. HEUTE
 3. MORGEN/IN ZUKUNFT
1. IST
 2. SOLL
 3. KONSEQUENZ!
1. BEHAUPTUNG
 2. BEGRÜNDUNG
 3. SCHLUSSFOLGERUNG/ APPELL!
1. VORDERGRÜNDIG...
 2. BEI GENAUERER ÜBERLEGUNG...
 3. DAHER...!
1. NUR GEFÜHLSMÄßIG BETRACHTET...
 2. NÜCHTERN-ANALYTISCH GESEHEN...
 3. FAZIT...!
1. DIE EINEN MEINEN...
 2. DIE ANDEREN GLAUBEN...
 3. WIR HINGEGEN DENKEN...
1. REIN THEORETISCH BETRACHTET...
 2. IN DER PRAXIS GILT JEDOCH...
 3. DAHER...!

Allgemeine Tipps

für die Vorbereitung und Verwendung von Argumentationsplänen und Standpunktformeln

- » Zunächst gilt es, das Kommunikationsziel festzulegen: Was wollen Sie mit Ihrer Stellungnahme erreichen? Welche Informationen, Argumente und Botschaften wollen Sie vermitteln? Was ist Ihr Kernanliegen/Ihre Hauptbotschaft? Wollen Sie überzeugen, unterhalten oder nur informieren?
- » Welche Argumente sprechen, sofern Sie andere von Ihrer Sache überzeugen wollen, für ebendiese Ihre Sache? Sammeln Sie zuerst Argumente und wählen Sie dann die zugkräftigsten aus.
- » Suchen Sie sich eine passende Standpunktformel.
- » Verpacken Sie Ihre Informationen, Argumente und Ihre Hauptbotschaft in kurze, plastische und einprägsame Schlüsselsätze – der Struktur der ausgewählten Standpunktformel entsprechend.
- » Bauen Sie einen attraktiven Einstieg. Das kann eine provokante Frage/Feststellung, eine Anekdote, ein Vergleich, die Bezugnahme auf ein aktuelles Ereignis (Medienbericht usw. ...) oder eine vergleichbare Aussage sein. Wichtig ist bei den meisten Standpunktformeln, nicht schon zu Beginn die Hauptbotschaft vorwegzunehmen. Eine Kurzrede ist dann wirkungsvoll, wenn sie auch spannend ist.
- » Schlussendlich: **Darbietung!**

5 Stil und Dramaturgie

Ist eine Rede verständlich oder nicht? Das hängt von sieben Merkmalen ab, so der bereits erwähnte Ulrich Ulonska. Diese sieben „**Verständlichmacher**“ sind folgende:

1. Einfachheit
2. Gliederung und die Ordnung
3. Kürze und Prägnanz
4. Zusätzliche Anregung
5. Eine bestimmte Sprechweise
6. Engagement
7. Einsatz optischer Hilfsmittel



Demonstrationen und kämpferische Straßenaktionen verlangen einen eigenen Redestil. Willi Mernyi, Leitender Sekretär des ÖGB für Organisation, ganz in seinem Element.

Was steckt konkret hinter diesen „Verständlichmachern“?

1. Einfach spricht der/die Redner/in,

- » wenn er/sie hauptsächlich kurze Sätze macht.
- » wenn er/sie bekannte Wörter verwendet und Fachwörter erklärt.
- » wenn er/sie Inhalte anschaulich, bildhaft und konkret darstellt.
- » wenn ihn/sie auch ein breites Publikum verstehen kann.

2. Ggliedert und geordnet spricht der/die Redner/in,

- » wenn er/sie sein/ihr Publikum entlang des sprichwörtlichen „roten Fadens“ von der Einleitung über den Hauptteil hin zum Schluss führt.
- » wenn er/sie die dargebotenen Inhalte und Gedanken verständlich miteinander verknüpft („Innere Folgerichtigkeit“), gedankliche Beziehungen herausarbeitet und Querverbindungen hervorhebt.
- » wenn er/sie dafür sorgt, dass seine/ihre Rede äußerlich übersichtlich ist: Es gibt Aufzählungsworte, strukturierende Bemerkungen und Zusammenfassungen.
- » wenn er/sie für die Zuhörer/innen das Wesentliche deutlich vom Unwesentlichen unterscheidet.

3. Kurz und prägnant spricht der/die Redner/in,

- » wenn er/sie mit wenigen Worten die wichtigsten Informationen bringt, ohne dabei zu knapp zu werden.
- » wenn er/sie darauf verzichtet, während der Rede großräumig abzuschweifen, um vom „Hundertsten ins Tausendste“ zu kommen – nur weil ihm/ihr plötzlich etwas gekommen ist, was er/sie noch sagen wollte.
- » wenn er/sie Wiederholungen gezielt und sparsam einsetzt.

4. Zusätzliche Anregung bietet der/die Redner/in dem Publikum,

- » wenn er/sie in einer bildhaften, lebendigen Sprache spricht: Beispiele, Gleichnisse, Anekdoten und Redewendungen kommen ebenso vor wie die direkte Rede, Zitate und Fragesätze.

5. Aktiv und engagiert wirkt der/die Redner/in, wenn

- » er/sie Gesagtes durch Mimik, Gestik und durch Blickkontakt mit den Zuhörer/innen unterstützt.

5 Stil und Dramaturgie

6. Seine **Sprechweise** ist verständlich, wenn der/die Redner/in

- » akustisch zu verstehen ist.
- » ein angemessenes Tempo wählt.
- » Pausen macht.
- » deutlich artikuliert.
- » im Sprechausdruck wirksam ist.

7. Der **Einsatz von Präsentationsmedien** hilft dem/der Redner/in dann, verständlich zu sein, wenn

- » zunächst alles gut lesbar ist – auch von ganz hinten!
- » das Präsentationsmaterial optisch stark gegliedert ist.
- » mehrere, aber nicht zu viele Farben eingesetzt sind (Richtwert: 4).
- » nur die wesentlichen Informationen visuell präsentiert werden.

(Vgl. Ulrich Ulonska. „Sprache erfolgreich nutzen“. Skriptum zum Seminar für National- und Bundesräte. Renner Institut 1995).

Verständlich sein in Zahlen ausgedrückt

Der Verhaltenstrainer Karl Blum bietet in seinem Buch „Rhetorik für Führungskräfte“ eine Skala, um den Schwierigkeitsgrad von Texten und Reden zu bewerten. Wollen Sie für ein breites Publikum sprechen oder schreiben, dann hilft es Ihnen, Ihre Entwürfe anhand **der Blum'schen Skala** zu überprüfen.

Wie verständlich ist meine Rede/mein Text?	auf je 100 Worte kommen			
	Wörter je Satz	Aktive Zeitwörter	Personen, Bezeichnungen	Abstrakte
Hauptworte				
Sehr leicht verständlich	1 - 13	über 14	über 12	0 - 4
Leicht verständlich	14 - 18	13 - 14	10 - 11	5 - 8
Verständlich	19 - 25	9 - 12	6 - 9	9 - 15
Schwer verständlich	25 - 30	7 - 8	3 - 5	16 - 20
Sehr schwer verständlich	über 30	0 - 6	0 - 2	über 20

(Karl Blum, „Rhetorik für Führungskräfte“, Verlag Moderne Industrie 1993, S: 139)

FAIR UND KONSTRUKTIV KOMMUNIZIEREN – ABER WIE?

Für professionelle Redner/innen ist es hilfreich, die Grundregeln konstruktiver Kommunikation zu kennen. Dies macht es leichter, in etwaigen dialogischen Momenten nach einer Rede das Publikum für sich zu gewinnen.

Fair und konstruktiv kommuniziert im Allgemeinen, wer

- » sich **kurz** hält: Kurze Gesprächsbeiträge geben dem/der Partner/in die Möglichkeit, das Gesagte zu behalten. Langatmige Ausführungen überfordern hingegen die Aufnahmefähigkeit. Sie drücken darüber hinaus häufig Dominanzbestrebungen (oder eine versteckte Unsicherheit) des Sprechers/der Sprecherin aus. Viele Gesprächspartner/innen fühlen sich von Dauerrednern deshalb in ihrem eigenen Bedürfnis nach Selbstdarstellung eingeschränkt. Das erzeugt oft Unbehagen.
- » eine **partnerbezogene Sprache** spricht: Was dem Gegenüber mitgeteilt wird, soll auch verständlich sein. Verwendet jemand Ausdrücke aus dem „Fachchinesisch“, dann grenzt das den unkundigen Gesprächspartner/die unkundige Gesprächspartnerin aus. Nicht immer weist ein solcher/eine solche jedoch gleich daraufhin, dass er/sie etwas nicht verstanden hat. Deshalb verursacht die Verwendung von Fachbegriffen oder Worten aus gruppeneigenen Sprechweisen sowohl Unbehagen als auch eine unvollständige Informationswiedergabe.
- » sich **unmissverständlich ausdrückt**: Andeutungen und Anspielungen werden vermieden, versteckte Vorwürfe und verdeckte Provokationen unterlassen. Was zu sagen ist, wird offen ausgesprochen und auf den Punkt gebracht.
- » **seinen/ihren Äußerungen das richtige Etikett gibt**: Nachprüfbare Tatsachenbeschreibungen („In diesem Raum sitzen 20 Personen.“), Meinungen („Die Toskana ist das schönste Urlaubsland!“) Gefühle („Ich empfinde diese Menschen als angenehm!“) Ideen („Wir könnten den kaputten Wasserhahn provisorisch mit einem Geschirrtuch abdichten“) und Anweisungen („Nehmen Sie jetzt sofort Ihre Arbeit auf“) sind einander grundverschiedene Dinge. Sie sollten jeweils als das bezeichnet werden, was sie verkörpern - Meinung bleibt Meinung, Gefühl bleibt Gefühl, Tatsachenbeschreibung bleibt Tatsachenbe-

5 Stil und Dramaturgie

schreibung. Warum? Über Gefühle und Meinungen ist völlig anders zu diskutieren als über Tatsachenbeschreibungen. Letztere sind grundsätzlich überprüfbar, womit - zumindest in der Theorie - eine Übereinstimmung über ihre Gültigkeit hergestellt werden kann. Meinungen hingegen gründen auf Einstellungen, für deren Beurteilung es keinen absolut objektiven Bezugspunkt gibt. Wir schätzen Meinungen nur auf Basis unserer eigenen Werte und Moralvorstellungen ein und können sie sodann annehmen oder ablehnen. Es ist aber zumeist Energieverschwendung, eine Meinung widerlegen zu wollen, weil sie vermeintlich falsch ist. Denn Meinungen sind im engeren Sinne weder falsch noch richtig. Sie können bestenfalls durch gute Argumente und neue Informationen beeinflusst und verändert werden. Gefühle wiederum fallen in eine noch persönlichere Kategorie als Meinungen. Wir können uns um Verständnis oder ‚Mit‘-Gefühl bemühen oder aufzeigen, selbst völlig anders zu empfinden. Wir sollten aber nicht versuchen, Gefühle anderer Menschen gleichsam wegzudiskutieren. Das schafft Widerstand und Unwillen.

Tipps für den Umgang mit starkem Redestress („Lampenfieber“)

Ein gewisses Maß an Lampenfieber ist notwendig, damit Sie eine gute Leistung vollbringen. Überschreiten Sie jedoch dieses Maß, so sinkt Ihre Leistungskurve rapide ab. Deshalb sollten Sie gezielt gegensteuern, wenn Ihr Lampenfieber zu stark ist. Bedenken Sie allerdings immer: Ihr Publikum bemerkt im Übrigen nur einen geringen Teil der Nervosität, die Sie verspüren.

Der Wiener Kommunikationstrainer Lothar Tschapka gibt folgende Tipps, die helfen sollen, Lampenfieber zu verringern:

- 1. Die wichtigste Regel: Sprechen Sie über Dinge, hinter denen Sie im Wesentlichen stehen; vertreten Sie nichts, von dem Sie nicht selbst überzeugt sind.*
- 2. Bereiten Sie sich gut vor! (Auch innerlich! „W“-Fragen!) Gute Kenntnis der Materie („Wissensplattform“). Wenn Sie Angst vor Fragen haben, überlegen Sie sich vorher, was die fünf unangenehmsten Fragen aus dem Publikum sein könnten, und finden Antworten darauf.*
- 3. Akzeptieren Sie Ihre eigene Person, denken Sie an vergangene Erfolgserlebnisse, erkennen Sie Ihre positiven Seiten und Stärken, entwickeln Sie Selbstvertrauen – im Fall des Falles auch mit professioneller Unterstützung!*

Fair und konstruktiv kommunizieren – aber wie?

5.2

4. Sehen Sie auch das Publikum positiv. In den meisten Fällen ist das Publikum dem Redner/der Redner/in grundsätzlich freundlich gesinnt!
5. Entwickeln Sie Routine, nutzen Sie jede sich bietende Übungsmöglichkeiten.
6. Seien Sie nicht perfektionistisch oder zu streng zu sich. Jeder/jede darf Fehler machen! Übertriebener Perfektionismus ist eine Hauptquelle von Stress und Lampenfieber!
7. Arbeiten Sie mögliche Ursachen des Lampenfiebers aus Kindheit/Jugend auf: z.B. kindliche Versagensängste, traumatische Schulerlebnisse.
8. Entspannungstechniken: Atemübungen, Yoga, autogenes Training, progressive Muskelentspannung, Sex... Kein Alkohol (Suchtgefahr bei Einsatz als Beruhigungsmittel!); medikamentöse Beruhigungsmittel nur nach sorgfältiger fachärztlicher Abklärung!
9. Betrachten/beobachten Sie sich selbst wie von außen.
10. Stellen Sie sich den/die andere(n) bei profanen Tätigkeiten (Zähneputzen, Ehekrach, Nassräume) oder nackt vor. Oder: Wie hat er/sie als Baby ausgesehen.
11. Kommen Sie im letzten Moment hin, lenken Sie sich vorher ab, z.B. durch Spazieren gehen.
12. Oder: Kommen Sie mit Zeitpolster und gestalten Sie den Raum: Tischstellung, Licht ... - sodass Sie sich selbst wohlfühlen und auch das Publikum sich wohlfühlt (Frischluft, genügend Sitzgelegenheiten ...)
13. Räumen Sie unbedingt Hindernisse aus dem Weg, die Ihren Aktions- und Bewegungsradius beim Sprechen einschränken (Tische, Sessel, nicht benötigte Präsentationsmedien ...). Alles weg, was die Aufmerksamkeit (den „Fokus“) von Ihrer Person wegnimmt. „Verstecken“ Sie sich lieber nicht hinter Tischen o. Ä. - als Vortragende/r brauchen Sie „Bühne frei“!
14. Wenn Sie mit Zeitpolster kommen, können Sie mit Personen aus dem Publikum plaudern - und haben dann bei Ihrer Rede bereits einige Bekannte in einem sonst vielleicht fremden Publikum.
15. Beherrschen Sie Präsentationsmedien gut, probieren Sie diese unbedingt vorher nochmals aus.
16. Wählen Sie Kleidung, in der Sie sich wirklich chic und fesch finden, und Schuhe, in denen Sie einen guten Stand haben.
17. Relativieren Sie innerlich die Wichtigkeit des Themas, Ihrer eigenen Person, des Publikums („was wird in 100 Jahren sein ...?“).
18. Planen Sie für danach, sich (für die überstandene Strapaze) eine Belohnung zu bieten, z.B. Kino, nettes Abendessen ... Es gibt ein Leben nach der Rede!!

6 Politik ist ein Wettstreit: die Debatte



Was Politik für mich interessant macht? ... dass sie ein Kampfsport ist!" *Helmut Schmidt, deutscher Bundeskanzler (SPD 1974 bis 1982)*

Zur Begriffsklärung:

Debatte: **Wortstreit, Streitgespräch, lebhafte Erörterung** - v. a. vor Publikum. aus französisch „**débattre**“, wiederum abgeleitet aus lateinisch **dis-** (=auseinander) und **battuere** (=schlagen)

Diskussion: **Erörterung, Meinungs Austausch** aus lateinisch **discussio**, „Untersuchung, Prüfung“
discutere = auseinander treiben/teilen, zerteilen



In der politischen Debatte geht es darum, die eigene Position vor Publikum rhetorisch durchzusetzen. Zwei Männer mit markanten Standpunkten sind sich dessen bewusst: ÖGB-Chef Wolfgang Katzian und der seinerzeitige Präsident der EU-Kommission, Jean-Claude Juncker.

Typische Ziele in der politischen Debatte

Hauptziel = Durchsetzen

- » Die eigene Botschaft kämpferisch, kompetent und sympathisch vermitteln.
- » Unentschlossene bzw. „unfraktionierte“ Bürger/innen überzeugen.
- » Die eigenen Anhänger/innen motivieren/stärken und informieren.
- » Den/die Gegner/in verunsichern, schwächen.
- » Die gegnerischen Positionen entkräften, widerlegen.
- » Den gegnerischen Anhang demobilisieren.
- » Journalist/innen mit Informationen versorgen.

DISKUSSION UND DEBATTE

„Mitten im politischen Streitgespräch“

Zusammengefasst von Gerald Strobel

DISKUSSION

- » Inhaltliche Überzeugungsarbeit
- » Positive Beziehungsebene zum Gegenüber (trotz inhaltlicher Unterschiede)
- » Stil: freundlich, ruhig, sachlich, zugewandt
- » Zuhören, anknüpfen, argumentieren (aus der Warte des Gegenübers)
- » Sachliche gerechtfertigte Argumente des Gegenübers anerkennen

DEBATTE

- » Durchsetzung des eigenen Standpunktes
- » Wirkung gegenüber Dritten (Unentschlossene und Unterstützende, Gegenüber ist Mittel zum Zweck statt Aufmerksamkeitsmagnet)
- » Stil: laut, deutlich, entschlossen, kämpferisch, kompetent und schlagfertig
- » Sprechzeit erobern (unterbrechen, einhaken) und behalten
- » Offensive Körpersprache (Distanz verkürzen, direkter Blickkontakt, Körperspannung)

6 Politik ist ein Wettstreit: die Debatte

- » Eigene Grundwerte ansprechen, Unterschiede klar machen
- » Untergriffe selbstbewusst ansprechen
- » Scheinlogik und falsche Prämissen aufdecken
- » Nutzen fürs Publikum deutlich machen
- » Der Rechtfertigungsfalle ausweichen – Gegenangriff/eigene Themen setzen!

VORBEREITUNG

- » Positionen und Argumente sammeln
- » Kernbotschaften formulieren
- » Gegenargumente kennen
- » Üben!

SPRACHLICHE WIRKUNGSMITTEL

- » Klare und einfache Sprachkurze Sätze
- » Bildhafte Sprache, Beispiele, Vergleiche, Geschichten, Humor
- » (Rhetorische) Fragen
- » Komplexe Sachverhalte dolmetschen
- » Direkte Anrede

INHALTE UND AUFBAU

- » Argumentationspläne (5-satz, Kette, Einwand-Argumentation etc.)
- » Konkrete Sprechziele
- » Roter Faden zwecks nachvollziehbarer Argumentation
- » Erhöht die Durchsetzungswahrscheinlichkeit
- » Gegenargumente kennen (und vorwegnehmen)

KÖRPERSPRACHE

- » Körperhaltung
- » Blickkontakt
- » Gestik und Mimik
- » Atmung

SPRECHERISCHE GESTALTUNG

- » Stimmführung
- » Lautstärke
- » Tempo
- » Verständlichkeit
- » Pausen

Gefühlsebene

- » Authentisch sein.
- Ich bin von meinen Anliegen überzeugt.

- » Konfliktbereit sein.
- Ich halte Kontroverse und Widerspruch aus.

- » Selbstsicher sein.
- Ich stehe zu mir.

- » Mutig sein.
- Ich wage es, den anderen anzugreifen.

- » Konventionen brechen.
- Ich bin bereit, Gesprächsregeln zu brechen.

- » Vereinfachen
- Ich halte es aus, zu simplifizieren.

Drei Ebenen der Vorbereitung

- » Dramaturgie und Form: Timing; griffige, geschliffene Formulierungen; bewusste Körpersprache...
- » Alterozentriertes Denken: Das Gegenüber sorgfältig analysieren und in seine Gedankenwelt eintauchen.
- » Inhalt: Argumente, Beweise, Zahlen, Daten, Fakten, „Sager“, bildhafte Vergleiche, Analogien, Zitate, Anschauungsmaterial...

Prinzipien der Schlagfertigkeit

- » Spielen Sie mit Gegensätzen und (sprachlichen) Spannungsbögen.
- » „Judo“: Nutzen Sie die „Energie“ des Angreifers für Ihre Reaktion.
- » Bauen Sie Überraschungen ein.
- » Gehen Sie schnell in die Offensive.
- » Seien Sie laut, deutlich und entschlossen.

6 Politik ist ein Wettstreit: die Debatte

Angriffsmuster

Angreifen heißt: Widersprüche aufzeigen zwischen...

- » Wort und Tat
- » Programm und Praxis
- » Akteur/in A und Akteur/in B
- » Gestern und heute
- » Versprechen und Umsetzung
- » Ideologie und Lebenswelt
- » dem Gegner und Fachleuten

Strategieelemente und Verhaltensweisen in Podiumsdebatten

Ulrich Ulonska fasst in einer Trainingsunterlage für Spitzenpolitiker/innen eine Reihe typischer Verhaltens- und Kommunikationsmuster zusammen, die als Mittel der Debattenführung weitverbreitet sind:

Ziel: Selbst kompetent erscheinen.

Verhalten:

1. Mehrheiten schaffen.
2. Wir-Gefühl aufbauen.
3. Aus dem Erfahrungsschatz schöpfen.
4. Mit Hintergrundwissen aufwarten.
5. Die Rolle des Gesprächsleiters/der Gesprächsleiterin übernehmen.
6. Kritik am Verlauf der Diskussion üben.

Ziel: Den Gegner/die Gegnerin inkompetent erscheinen lassen.

Verhalten:

1. Die Rückkehr zum Thema fordern.
2. Den Gegner/die Gegnerin persönlich auf-, seinen Beitrag aber abwerten.
3. Wenn der Gegner/ die Gegnerin emotional argumentiert, Sachlichkeit betonen.
4. Desinteresse zeigen.

Ziel: Das Wort bekommen und am Wort bleiben.

Verhalten:

1. Einleitungs- und Überleitungsformeln („Hier wurde ein wichtiger Punkt angesprochen“, „Wir sollten uns dem Gesagten nochmals widmen“) verwenden.
2. Scheinbar zustimmen, dann die eigene Position ausführen.
3. Aufnehmen einzelner Punkte anderer Teilnehmer/innen (scheinbare Zuwendung).
4. Die Rolle des Gesprächsleiters/der Gesprächsleiterin übernehmen.
5. Sprecherische Merkmale einsetzen.

Ziel: Den Gegner/die Gegnerin verunsichern, manipulieren

Verhalten:

1. Schuldgefühle einflößen.
2. Ängste mobilisieren.
3. An das Mitgefühl appellieren (Mitleidsfalle).
4. Vom Thema ablenken.
5. An das eigene Selbstverständnis appellieren.

Klassische rhetorische Muster in Debatten

Ausweich-Technik

Auf ein Gebiet ausweichen, das gar nicht zur Debatte gehört.

Autoritätstechnik

Sich auf „unangreifbare“ Autoritäten, Statistiken, Bücher, Zeitungen etc. berufen.

Alternativ-Fragen

Den/die Gegner/Gegnerin vor nur zwei Wahlmöglichkeiten stellen, damit er/sie sich festlegen muss. Damit die Richtung des Gesprächs bestimmen.

Beschuldigung

Ein schlechtes Gewissen machen.

„Wenn Sie diese Regierung unterstützen, sorgen Sie dafür, dass unser Land nie zur Ruhe kommt.“

6 Politik ist ein Wettstreit: die Debatte

Isolierungsstrategie

Den Gegner/die Gegnerin oder seine/ihre Gruppe als Außenseiter hinstellen:
„Nur rücksichtslose Markt fetischisten glauben ernsthaft, dass ...“

Körper-Strategie

Sich langsam breiter (fester Bodenkontakt) machen und näher an den/die Gegner/Gegnerin herangehen. Stimmlich lauter und fester werden.

Projektionsstrategie

Erlebtes auf Anderes übertragen:

„Die USA haben den Irak angegriffen, also werden sie auch dem Iran den Krieg erklären.“

Scheinstützen-Strategie

Zunächst die Position des/der Gegners/Gegnerin mit einigen weiteren Argumenten stützen, dann aber argumentieren energisch dagegen argumentieren.

Umwertungsstrategie

Das Gegenüber zunächst darauf hinweisen, dass sein Standpunkt wichtig ist. Dann aber einen anderen Akzent setzen: „Aber im Moment ist doch ... viel wichtiger.“

Übertreibung

Einzelfälle als typisch und allgemein gültig darstellen. Verallgemeinern.

Wiederholungs-Strategie

Wichtige Behauptungen immer wieder aussprechen. Nach einiger Zeit nehmen manche Gegner/innen solche Aussagen hin.

Wir-Gruppe

Die eigene Ansicht als die einer angesehenen Mehrheit darstellen.

(Ulrich Ulonska. „Sprache erfolgreich nutzen“. Skriptum zum Seminar für National- und Bundesräte. Renner Institut 1995).

Argumente und Aussagen prüfen

Aussagetyp	Kennzeichen	Testfrage
Informative Aussagen	<p>Wie etwas ist. „Die informative Aussage behauptet etwas über die Realität – über vergangene, aktuelle und künftige Wirklichkeiten“.</p> <p><i>Beispiele:</i> „Österreich trat mit 1.1.1995 der EU bei“. „Mozart starb 1791 in Wien“.</p>	<p>STIMMT DIESE DARSTELLUNG DER WIRKLICHKEIT? (Wahrheit)</p> <p>Weitere Prüfinstrumente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Die logische Prüfung 2. Die Beobachtung 3. Wissenschaftliche Theorien
Technische Aussagen	<p>Wie etwas erreicht werden soll. „Die technologische Aussage dient dazu, Vorschläge zu unterbreiten, wie ein bestimmtes Ziel erreicht werden kann“.</p> <p><i>Beispiel:</i> „Deine Magenschleimhautreizung bekommst Du am besten mit Kamillentee weg!“</p>	<p>KANN DAS ANGESTREBTE ZIEL SO WIRKLICH ERREICHT WERDEN?</p> <p>SIND DIE VORGESCHLAGENEN MITTEL GEEIGNET, UM DAS ZIEL ZU ERREICHEN? (Tauglichkeit)</p>

Politik ist ein Wettstreit: die Debatte

6

Aussagetyp	Kennzeichen	Testfrage
Normative Aussagen Untergliederung <ul style="list-style-type: none"> • Zielangaben • Werturteile • Handlungsanweisungen 	Wie etwas sein soll. „Mit der normativen Aussage beschreibt jemand, wie die Welt sein sollte“. <i>Beispiel:</i> „Europa muss vom Alkohol befreit werden!“ „Karikaturen sollten verboten werden“. „Geh nicht fremd, sei treu!“	SOLL DAS WIRKLICH SO SEIN? IST DAS GUT SO? (Erwünschtheit) Weitere Prüfinstrumente <ul style="list-style-type: none"> • Geflechte normativer Aussagen einer logischen Prüfung unterziehen: „Passt das eine zum anderen?“ • Zugrundeliegende Werte aufzeigen und hinterfragen • Konsequenzen feststellen: „Was wird geschehen, wenn wir uns an dieses Prinzip halten?“ • Umsetzbarkeit: „Ist die angestrebte Norm realisierbar?“ • Nutzen: „Was habe ich davon, mich an diese Norm zu halten?“

Prämissen prüfen

Prämissen sind im Argumentationsprozess Vorausannahmen. Eine in sich geschlossene, transparente Argumentation legt sie offen. Gerade in der politischen Kommunikation bleiben Prämissen jedoch oft unausgesprochen, sie werden - häufig aus taktischen Gründen - stillschweigend vorausgesetzt.

Erfahrene Debattierer/innen achten daher besonders genau darauf, auf welche Prämissen die Argumentation des Gegenübers baut. Bei Bedarf arbeiten sie diese Vorausannahmen heraus, um sie zu hinterfragen oder ihnen eigene Annahmen entgegenzuhalten.

Was tun gegen Demagogen?



Beispiele:

Der Staat/der Betrieb/der Verein hat Schulden!

Es muss sofort massiv gespart werden.

Stillschweigende Prämisse: *Immer dann, wenn ein Staat/ein Betrieb/ein Verein Schulden hat, sind Einsparungen nötig.*

Die Landeshauptfrau hat eine Affäre mit dem Bürgermeister. Sie soll schleunigst zurücktreten!

Stillschweigende Prämisse: *Jedes weibliche Landesoberhaupt, das eine außereheliche Beziehung führt, muss das Amt abgeben.*

Prüfen – mögliche Fragen:

- » Ist das wirklich so?
- » Wo ist der Beweis für die Vorannahme?
- » Wer behauptet das?
- » Wollen wir das?

Strategie und Taktik fürs direkte Duell

- » Kurz, klar, einfach reden.
- » Bildhafte Vergleiche einbauen, komplizierten Sachverhalt dolmetschen.
- » „Apparat“- und „Funktionärssprech“ vermeiden.
- » Tricks und Untergriffe des anderen selbstbewusst ansprechen.
- » Scheinlogik und falsche Prämissen aufdecken.
- » Grundwerte ansprechen, Unterschiede klarmachen. Nutzen fürs Publikum deutlich machen.
- » Laut, deutlich, entschlossen, offensive Körpersprache.
- » Der Rechtfertigungsfalle ausweichen – Gegenangriff/eigene Themen setzen!
- » Publikum/unentschlossene Dritte im Auge behalten – Gegner/in = Mittel zum Zweck statt unser Aufmerksamkeitsmagnet.
- » Exzellente vorbereiten – Schlüsselbotschaften
- » Die Demagogen-Rolle manchmal durchspielen, um ein besseres Gefühl für den Gegner/innen zu bekommen.

6 Politik ist ein Wettstreit: die Debatte

Vorbeugende Maßnahmen

Analysieren Sie die Redesituation im Vorfeld

- » Versuchen Sie, etwaige Einwände und Störungen bereits im Vorfeld herauszufinden. Halten Sie Antworten bereit, legen Sie sich im Geiste schon verschiedene Reaktionsweisen fest.

Die Grundhaltung festlegen

- » Arbeiten Sie daran, in der Redesituation gelassen zu sein – z.B. gegenüber Störern/Störerinnen: „Was schert es den Mond, wenn ihn auf der Erde ein Pudel ankläfft?“

Das Kommunikationsziel genau überlegen

- » Welchen Eindruck will ich machen? Was will ich erreichen: Informieren, dominieren oder verkaufen/verhandeln?

Verhaltensmöglichkeiten in der klassischen Präsentation/Rede

- » Für den Beitrag danken, dann entsprechend kommentieren.
- » Paraphrasieren/Spiegeln/Zusammenfassen.
- » Dem Störer/der Störerin ein konkretes Info-Angebot machen – aus seinem Einwand ein Szenario entwickeln.
- » Nachfragen – zusätzliche Informationen einholen.
- » Die Forderungen, Vorschläge, Wünsche des Störers/ der Störerin abfragen – eventuell dem Publikum zur Disposition stellen/zur Abstimmung bringen.
- » Dem Störer/ der Störerin zustimmen, wo er es nicht erwartet.
- » Auf einen späteren Zeitpunkt verweisen, was die Antwort betrifft – z.B. bei Zwischenrufen während des Vortrages darum bitten, die Gedanken zunächst fertig darlegen zu können, um dann auf den Einwand einzugehen.
- » Überraschend eine längere Sprechpause machen, Nachdenklichkeit zeigen.
- » Das Bündnis mit dem Publikum suchen – weitere Meinungen abfragen.
- » Beauftragte Agenten/Verbündete ins Publikum setzen.

Verhaltensmöglichkeiten in der Debatte

- » Lauter werden.
- » Gebetsmühlenartiges Wiederholen des letzten Wortes, lauter werdend.
- » Eingehen mit schlagfertiger Replik – Entkräftung – Wortspiel.
- » Zuerst kurz ernsthaft auf den Störer/innen-Beitrag eingehen, dann aber das Gesagte und den Störer/die Stölerin durch den Kakao ziehen.
- » Gegenangriff – Machtdemonstration.
- » Attacke ad hominem – Gegner/in direkt persönlich angreifen.
- » Beauftragte Agenten/Verbündete ins Publikum setzen!

Typische Motive und Bedürfnisse von „Störer/inne/n“

- » Echte sachliche oder gefühlsmäßige Anliegen.
- » Profilierungs- oder Geltungsbedürfnis (nicht selten aus Unsicherheit!).
- » Machtanspruch.
- » Konkurrenzinteresse (typisch und wesentlich für die Debattensituation).
- » „Alte Rechnungen“

7 Werkzeuge für Dialog und Gespräch

Wirkkräfte bei (politischen) Gesprächen

- » Interessenlage, „Aufträge“, Konflikte
- » „Organisatorisches“: Zeitrahmen, Raum, Sitzordnung, Klima, Verpflegung, Störungen...
- » Persönliche Geschichte, Filter, aktuelle Stimmungslage
- » Beziehung der Gesprächspartner/innen
- » Netzwerke, Umfeld
- » Phantasien, Vermutungen, Zukunftsvorstellungen
- » Kompetenz in Gesprächstechnik, -psychologie



Erfolgreiche politische Überzeugungsgespräche leben vom guten „Gefühlsklima“: ÖGB-Vizepräsidentin Korinna Schumann im Dialog mit AK-Chefin Renate Anderl.

Grundlegende Regeln fürs Überzeugungsgespräch

- » Versuchen Sie zuallererst und möglichst rasch herauszufinden, ob Ihr/e Gesprächspartner/in überhaupt zu jenen zählt, die sich von Ihrer Sache überzeugen lassen. Denn Überzeugungsgespräche kosten in der Regel viel Kraft und Aufmerksamkeit.
- » Bauen Sie - nach Möglichkeit - ein Klima der Wertschätzung oder zumindest der Akzeptanz auf. Geben Sie dem/der anderen das Gefühl, dass Sie ihn/sie ernst nehmen. Denn gute Stimmung, Vertrauen und Sympathie nützen fast immer.
- » Erforschen Sie zuerst Stimmungslage, Bedürfnisse, Interessen und etwaige Einwände des Gegenübers. Beginnen Sie erst danach mit Ihrer eigenen Argumentation - vor allem, wenn es Meinungsverschiedenheiten gibt.
- » Hören Sie mehr zu als Sie selbst sprechen (außer in begründeten Ausnahmefällen). Die meisten Menschen fühlen sich gut, wenn ihnen zugehört wird.
- » Bauen Sie Ihre Argumentationslinien psychologisch wirksam auf. Das bedeutet zum Beispiel, auf die Reihenfolge zu achten: zuerst Interesse wecken und die Brücke zum anderen schlagen, dann argumentieren und erst am Schluss die Kernbotschaft/den Vorschlag setzen. Die klassischen Standpunktformeln (wie der Fünf-Satz) helfen Ihnen dabei.
- » Bedienen Sie sich bei der Auswahl Ihrer Argumente der bewährten Grundmuster der Psychologie des Überzeugens.
- » Wollen Sie Einwände und Richtigstellungen anbringen, bedienen Sie sich der bewährten Techniken der Einwand-Argumentation.
- » Denken Sie langfristig, wenn es sich bei Ihrem Gegenüber um jemanden handelt, dem Sie öfters begegnen. Nicht jeder Mensch lässt sich sofort überzeugen. Lassen Sie das Gespräch deshalb auch dann wohlwollend ausklingen, wenn Sie den anderen noch nicht von Ihrem Anliegen überzeugen konnten. Es kommt wahrscheinlich eine nächste Gelegenheit. Zudem wirken Ihre Argumente möglicherweise erst nach dem Gespräch.

7 Werkzeuge für Dialog und Gespräch

Fragetechnik

Fragen verkörpern in der rhetorischen Kommunikation ein wesentliches Werkzeug – insbesondere beim Steuern von Gesprächen.

Die allgemeinen Vorteile einer wirkungsvollen Fragetechnik:

1. Fragen signalisieren – klug gestellt und in ansprechendem Ton präsentiert – Interesse am Gegenüber. Auf der Gefühls- und Beziehungsebene können Sie dadurch ein positives Klima schaffen.
2. Fragen sind das geeignetste Mittel, um schnell Informationen über den Partner/die Partnerin zu gewinnen. Sie helfen Ihnen, die Interessen, Motive, Stimmungen, Haltungen oder Wünsche Ihres Gegenübers zu erkennen.
3. Wenn Sie mittels Fragen die Gefühle und Haltungen des Gegenübers ergründen, erfahren Sie leichter, wo Widerstände und Einwände gegen Ihre eigenen Haltungen und Absichten vorliegen könnten.
4. Kennen Sie sich in Sachen Fragetechnik aus, erlaubt Ihnen das, Ihren Gesprächspartner/Ihre Gesprächspartnerin auf diplomatische Art zu korrigieren. Weiß er/sie etwas Wichtiges nicht, dann können Sie es Ihm – in Frageform verpackt – am ehesten so vermitteln, dass er/sie keinen Gesichtsverlust erleidet.
5. Die richtigen Fragen können Ihnen helfen, Aggressionen abzubauen. Denn sie geben dem Gesprächspartner/der Gesprächspartnerin die Möglichkeit, seine/ihre Gefühle darzulegen und sich zu erklären. Allerdings müssen Sie dabei eines beachten: die körpersprachlich-stimmliche „Begleitmusik“ der Frage muss in einem solchen Fall unbedingt neutral oder positiv sein.
6. Wenn Sie Fragen stellen, gewinnen Sie in der Regel Zeit. So schaffen Sie im Gespräch jenen Spielraum, den Sie zur Formulierung Ihres nächsten Gedankens brauchen.
7. Fragen helfen Ihnen oftmals bei der Abwehr unfairer Angriffe. Beispiel: Jemand macht undifferenzierte Pauschalvorwürfe. (Nach-)Fragen, die eine Konkretisierung der Vorwürfe fordern, geben Ihnen als Fragendem die Initiative zurück und zwingen den Angreifer/die Angreiferin zur Stellungnahme.

8. „Wer fragt, der führt!“ Entschlossenes Fragen ermöglicht es Ihnen häufig, die Initiative im Kommunikationsprozess zu behalten.

Fragetypen

Die grundlegenden Fragetypen

Die verschiedenen Typen von Fragen lassen sich – grob – in die bekannten zwei Gruppen einteilen: **Offene und geschlossene Fragen** (Ergänzungs- und Entscheidungsfragen).

Wie sind diese zwei Typen nun anzuwenden, wenn es um eine zielorientierte Kommunikation geht?

Wenn wir dem Gesprächspartner/der Gesprächspartnerin Raum geben, seine/ihre Stellungnahme erhalten und mehrere Informationen gewinnen wollen, empfiehlt sich eher die offene Frage. Zu beachten ist: Die **offene Frage** spielt den Ball dem Gesprächspartner/ der Gesprächspartnerin zu. Er/sie kann in die von ihm gewünschte Richtung gehen sowie Art und Umfang seiner/ihrer Antwort selbst gestalten. Das erlaubt auch, vor unangenehmen Antworten zu fliehen.

Wollen wir unseren Gesprächspartner/ unsere Gesprächspartnerin zu einer Festlegung bringen und einen deutlichen Standpunkt erfahren, dann kann die geschlossene Frage nützlich sein. Sie bringt in vielen Situationen Klarheit und eine auf das Wesentliche reduzierte Antwort. Sie erlaubt es auch, eine Informationsüberflutung zu verhindern. Zu beachten ist: Die geschlossene Frage regt zumeist nicht zur freimütigen Stellungnahme an. Sie kann ein Gespräch blockieren, wenn sie im falschen Moment gestellt wird. Will man ein Gespräch in Gang bringen, sollte sie nur dann verwendet werden, wenn der abgefragte Themenbereich keine Probleme aufwirft (z.B. eine Verletzung der Intimsphäre).

Speziellere Fragetypen

Die Unterteilung in Entscheidungs- und Ergänzungsfragen ist die größte Unterscheidung. Darüber hinaus gibt es noch viele spezielle Fragentypen. Einige Beispiele seien hier angeführt.

7 Werkzeuge für Dialog und Gespräch

Die direkte Suggestivfrage

Sie zielt auf eine direkte Beeinflussung der Antwortrichtung des Gesprächspartners/ der Gesprächspartnerin.

„Sie sind doch sicherlich an einer Ausweitung unserer Marktanteile interessiert?“

Anmerkungen: An der Suggestivfrage ist problematisch, dass sie den Befragten/ die Befragte eine Antwortalternative aufzudrängen versucht. In der Praxis leiten Fragen dieses Typs häufig einen Manipulationsprozess ein. Hinter der Suggestivfrage steckt darüber hinaus kein echtes Interesse an der Meinung des Gegenübers, sondern nur der Wunsch nach Bestätigung der eigenen Position.

Die Stimulierungsfrage

Sie versucht, den Gesprächspartner/ die Gesprächspartnerin anzuregen, zu loben oder aufzuwerten. Die Stimulierungsfrage soll ein positives Gesprächsklima erzeugen.

„Wie beurteilen Sie als Experte/Expertin den Plan einer einheitlichen Währung in Europa?“

„Könnten Sie als bekannt guter Redner/gute Redner/in eine Kostprobe ihres Könnens geben?“

Anmerkungen: Es empfiehlt sich, Stimulierungsfragen möglichst wohllosiert anzuwenden. Ein aufmerksamer Gesprächspartner/eine aufmerksame Gesprächspartnerin spürt schnell, wenn Anerkennung nur geheuchelt und taktische Lobhudelei betrieben wird. Die Stimulierungsfrage sollte deshalb vor dem Hintergrund echter Wertschätzung formuliert werden.

Die indirekte Frage – „Fangfrage“

Wo der/die Fragende eine Antwort nicht mit einer direkten Frage erhalten kann oder will, kommt die indirekte Frage ins Spiel. Sie ist besser als „Fangfrage“ bekannt und arbeitet mit Unterstellungen und verdeckten Behauptungen.

„Haben Sie eigentlich schon wieder Eheprobleme?“

„Schlagen Sie Ihre Kinder noch immer?“

Anmerkungen: So offensichtliche „Fangfragen“ wie die in den zwei Beispielen Genannten wirken klarerweise für nahezu jeden Gesprächspartner/ jede Ge-

sprächspartnerin als massive Provokation. Wird ein kontroverser Sachverhalt in eine plumpe „Fangfrage“ verpackt thematisiert, ist dies ein sicherer Weg hin zu einer Konfrontation mit dem Gegenüber. **Eine indirekte Frage ist deshalb nur dann wirksam, wenn sie der Gesprächspartner/die Gesprächspartnerin nicht als solche erkennt.** Im Rahmen der Fragetechnik und aus einer dialektisch logischen Sicht ist die indirekte Frage einer der schwierigsten Fragetypen.

Die Alternativfrage

Die Alternativfrage ist dadurch gekennzeichnet, dass zwei oder mehrere positive Möglichkeiten angeboten werden. Sie lenkt vom ‚Ja‘ oder ‚Nein‘ ab und führt zum ‚So‘ oder ‚So‘.

„Möchten Sie unsere Zeitung für einen Monat oder für ein Jahr abonnieren?“

Anmerkungen: Wer eine Alternativfrage stellt, gibt bestimmte Antwortrichtungen vor. Das nimmt dem Gesprächspartner/ der Gesprächspartnerin die Möglichkeit, selbst Entscheidungsmöglichkeiten zu formulieren. Wenn der/die Fragende für den Befragten/die Befragte attraktive Antwortalternativen vorgibt, wird dies keine negativen Konsequenzen haben. Inakzeptable Alternativen vorzugeben, zwingt den Befragten/ die Befragte jedoch in eine Abwehrhaltung. Zu beachten ist: Die Alternativfrage drängt zu einer Entscheidung. Der/die Fragende sollte deshalb sorgfältig überprüfen, ob der/die Befragte bereits entscheidungswillig ist.

Konkretisierungsfragen

In Überzeugungsgesprächen, Präsentationssituationen und Diskussionen kommt es immer wieder vor, dass unscharfe Begriffe, Pauschalierungen oder generalisierende Urteile geäußert werden. Darüber hinaus werden manchmal vorschnell vermeintlich unüberwindliche Barrieren gegen neue oder alternative Handlungsoptionen diagnostiziert. Der/die Redner/in bzw. Gesprächsführende kann hier durch Konkretisierungsfragen versuchen, präzisierte Aussagen einzufordern. So erhellt sie/er möglicherweise, vor welchem Hintergrund der/die Dialogpartner/in das Publikum verallgemeinernden Äußerungen macht. Dies macht die konstruktive Behandlung leichter.

7 Werkzeuge für Dialog und Gespräch



Beispiele

Aussage: Das ist absolut unmöglich!

Mögliche Gegenfragen: Was genau ist daran unmöglich? Warum glauben Sie, dass es unmöglich ist? Was lässt Sie so sicher sein?

Aussage: Das ist nicht sinnvoll!

Mögliche Gegenfragen: Was daran ist nicht sinnvoll? Wodurch ist es nicht sinnvoll? Was bedeutet für Sie in diesem Zusammenhang „sinnvoll“?

Generalisierungsfragen

Bestimmte Situationen in Diskussionen mit dem Publikum erfordern fragetechnische Interventionen, die auf den ersten Blick genau das Gegenteil der Konkretisierung bewirken. Wenn Diskutierende beispielsweise mehrmals wieder ein Thema einbringen und nicht begründen, warum sie dies tun, können Fragen hilfreich sein, die sie zunächst zu einer allgemeineren Stellungnahme anregen. So können manchmal Informationen gewonnen werden, die erhellen, warum die Betroffenen unbedingt eine einzelne Sache oder einen einzelnen Punkt diskutiert sehen will, ohne dies näher zu begründen.

Generalisierungsfragen sind darüber hinaus dort sinnvoll, wo der Gedankenfluss der Befragten möglichst unzensiert und umfassend angeregt werden soll. Wenn es nach einer Präsentation um kreatives Assoziieren und das Sammeln von Eindrücken geht, ist die Generalisierungsfrage einer Entscheidungsfrage überlegen.



Beispiele für Generalisierungsfragen

„Was verbinden Sie mit ...“

„Was bedeutet für Sie ...“

„Welche Eindrücke weckt ... bei Ihnen?“

„Was heißt für Sie ...?“

„Welche Gefühle, Stimmungen, Bilder weckt ... bei Ihnen?“

Szenario-Fragen

Eine weitere Möglichkeit, in verfahrenen Situationen „Chancenfenster“ zu öffnen und Blockaden anzubauen, liegt in den Szenario-Fragen. Sie fordern beispielsweise dazu auf, dass sich die Zuhörer/innen in ein Szenario hineindenken, in dem eine für sie schier unüberwindliche Hürde nicht besteht. Alternativ dazu: Abfragen, was geschehen müsste, damit eine Hürde verschwindet.



Beispiele

Aussage: Das ist nicht sinnvoll!

Gegenfrage: Wie müsste es sein, damit es sinnvoll ist?

Aussage: Da ist der Chef/die Chefin sicher dagegen!

Gegenfrage: Was wäre, wenn er nicht dagegen ist? Was müsste geschehen, dass er dafür ist?

Aussage: Das schaffen wir doch nie!

Gegenfrage: Was wäre, wenn Sie es doch schafften? Was würde Ihnen helfen, es doch zu schaffen? Was muss geschehen, damit Sie es doch schaffen?

Einwand, Widerspruch und Co. – was tun?

Voraussetzungen

Wollen wir Menschen von etwas überzeugen, dann machen wir uns unsere Aufgabe leichter, wenn wir auf das Auftauchen von Einwänden gut vorbereitet sind.

Denn nur wenige Menschen übernehmen unsere Überzeugungen, Forderungen, Ideen oder Argumente, ohne sie zumindest zu hinterfragen – selbst wenn sie wohlgedacht erscheinen. Einstellungen und Haltungen sind etwas sehr Individuelles, sodass unsere Gesprächs- oder Verhandlungspartner/innen auch in einem guten Klima manchmal kritische Anmerkungen machen oder Einwände haben werden. Hinzu kommt: Spricht jemand Einwände offen aus, signalisiert er/sie damit in der Regel auch Interesse und Engagement.

7 Werkzeuge für Dialog und Gespräch

Einwände des Gegenübers sind also keinesfalls automatisch ein Signal der Ablehnung oder unüberwindlicher inhaltlicher Differenzen.

Eine Warnung

In bestimmten Situationen will sich unser Gegenüber allerdings überhaupt nicht mit unseren Standpunkten beschäftigen, sondern um jeden Preis seine eigene Position durchsetzen. Das ist typischerweise in der politischen Debatte so – etwa, wenn die Kandidat/inn/en verschiedener Fraktionen aufeinander treffen. Wer in solchen Fällen um eine kooperationsorientierte Einwandbehandlung bemüht ist, verschwendet meist seine Energie und frustriert sich mit hoher Wahrscheinlichkeit. Denn der Dialog vor Publikum mit einem erklärten Konkurrenten/einer Konkurrentin ist zumeist ein klassisches Kampfgespräch, in dem es in erster Linie um die bestmögliche Darstellung des eigenen Standpunktes geht. Dort empfehlen sich deshalb andere Kommunikationsstrategien. Sie laufen auf eine bestmögliche Selbstdarstellung und die Gewinnung der restlichen Zuhörer/innen hinaus. Für alle konstruktiven, partnerschaftlichen Gespräche hingegen ist die in Folge vorgestellte Technik der Einwand-Argumentation ein gutes Mittel.

Zum konstruktiven Umgang mit Einwänden

Der Grundgedanke: Versuchen Sie, den Einwänden des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin ehrlich Raum zu geben. Wischen Sie diese nicht unbeachtet vom Tisch, so fern Sie ein gemeinsames Ergebnis erarbeiten und überzeugen wollen.

Fünf Verhaltenstipps

1. Die Vorbereitung

Versuchen Sie, sich bereits vor der entsprechenden Kommunikationssituation gefühlsmäßig auf Einwände vorzubereiten. Machen Sie sich bewusst, dass ein Einwand keineswegs sofort eine vollständige persönliche oder sachliche Ablehnung bedeutet. Wenn Sie generell Schwierigkeiten im Umgang mit Einwänden haben, weil sie in Ihnen in jedem Fall Unbehagen auslösen, dann versuchen Sie vor allem die Bereiche zu erläutern, in denen Übereinstimmung zu erwarten ist.

2. Souveränität

Gerade bei Einwänden gilt: Bleiben Sie – so weit wie möglich – ruhig und sachlich. Das gibt Souveränität. Versuchen Sie zu vermeiden, schon über Mimik, Gestik oder Haltung Ihren Unwillen über den Einwand des/der anderen auszudrücken.

3. Ausreden lassen

Versuchen Sie, den anderen/die andere ausreden zu lassen und bemühen Sie sich, zuzuhören. Spricht der/die am Wort Befindliche deutlich zu lange und überfordert Sie, dann weisen Sie ihn/sie höflich darauf hin, dass er/sie seine/ihre Ausführungen untergliedern soll und Sie vorerst einen (ersten) Teil diskutieren wollen

4. Pausen

Legen Sie eine kurze (Denk-)Pause ein, bevor Sie antworten oder stellen Sie gleich eine Frage, wenn Sie noch Informationen oder Zeit zum Antworten benötigen.

5. Kurze Antworten

Antworten Sie selbst möglichst knapp und präzise.

→ Einwände behandeln: Techniken

Werkzeug Nr. 1: Einfach nachfragen

Der Einwand des/der anderen wird als Frage zurückgegeben, der/die Fragende ersucht um zusätzliche Erläuterungen: „Sie meinen also, der Semmering-Basistunnel sollte aus wirtschaftlichen und ökologischen Gründen nicht gebaut werden? Können sie mir diese Gründe näher erläutern?“

Die Vorteile der Rückfrage können folgende sein:

- » Sie bringt zusätzliche Informationen über die Haltung des/der anderen, was uns letztere verständlicher macht und den Umgang mit dem Einwand in der Regel erleichtert.
- » Sie lässt Zeit gewinnen.

7 Werkzeuge für Dialog und Gespräch

Werkzeug 2: Ehrlich „ja, aber/gleichzeitig“ sagen

Die Formulierung „ja, aber“ ist in ihrer heute gebräuchlichsten Form zurecht als so genannte Killerphrase verschrien. Zu oft ist das einleitende „Ja“ kein Zeichen der Zustimmung für Teile der Einwände des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin, sondern eine Alibi-formel: Sie täuscht eine teilweise Übereinstimmung vor, wo eigentlich nur Ablehnung ist. „Ja, aber“ meint „nein“. Ein aufmerksamer Gesprächspartner/eine aufmerksame Gesprächspartnerin spürt dieses verdeckte „nein“ sofort. Ein echtes, differenzierendes „ja ..., aber ...“ wird deshalb anders formuliert: Wir führen jenen Teilen der Ausführungen des Gegenübers, denen wir zustimmen („ja“), konkret an. Danach erläutern wir unsere Bedenken. Anstelle des „aber“ empfiehlt sich, das Wort „gleichzeitig“ zu verwenden.

„Ich befürchte - wie Sie - große ökologische Probleme im Zusammenhang mit dem Bau des Semmering-Basistunnels. Gleichzeitig erscheint mir die wirtschaftliche Notwendigkeit des Bauprojektes unbestritten; auch die Finanzierung ist heute gesichert, weshalb ich Ihre Bedenken hier im Ökonomischen nicht teile.“

Vorteile eines differenzierenden „ja ..., gleichzeitig ...“:

- » Es bringt uns dazu, die Argumente des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin genauer zu betrachten und Bereiche, in denen Unterschiede bestehen, nicht zu übergehen.
- » Eine ehrliches differenzierendes „ja ..., aber“ in der beschriebenen Form signalisiert dem Gegenüber, dass wir seine Argumente und Einwände prüfen. Argumente und Einwände ernst zu nehmen heißt auch, den Gesprächspartner/ die Gesprächspartnerin ernst zu nehmen.
- » Ein differenzierendes „Ja ..., aber ...“ bringt uns zu mehr gedanklicher Klarheit hinsichtlich unserer eigenen Standpunkte. Über die Einwände anderer nachzudenken und sie in seiner Argumentation zu berücksichtigen, offenbart Schwächen und Stärken der eigenen Positionen. Es zwingt uns zu mehr argumentativer Präzision.

Werkzeug 3: Einen Einwand vorwegnehmen

Wenn wir die Einwände des Gesprächspartners/ der Gesprächspartnerin bereits kennen, können wir sie vorwegnehmend in unsere Ausführungen einbauen.

„Sie werden nun vielleicht einwenden, dass die Werbebroschüre sehr kostspielig ist ...“

„Viele kritisieren beim Bau des Semmering-Basistunnels die hohen Risiken für die Umwelt in den betroffenen Gebieten ...“

Danach folgt dann der Argumentationsprozess, um den Einwand zu kommentieren und/oder zu entkräften.

Die Vorwegnahme eines Einwandes zu dessen Entkräftung will gut vorbereitet sein. Denn ist unsere widerlegende Argumentation schwach, dann wird sie die kritisch-skeptische Haltung des Gesprächspartners/ der Gesprächspartnerin, die im Einwand zum Ausdruck kommt, nur festigen.

Werkzeug 4: Den Einwand herausstreichen

Für die Gestaltung der Gefühlsebene kann es von Vorteil sein, einen Einwand durch Herausstreichen vorerst positiv zu verstärken, weil sich der Gesprächspartner/ die Gesprächspartnerin dadurch in der Regel angenommen fühlt. Vor der positiven Bewertung sollte dabei eine bestätigende Frage stehen.

„Sie meinen also, dass die Werbebroschüre zu teuer ist? ... Sie sprechen damit einen wichtigen Punkt an, nämlich das Preis-Nutzen-Verhältnis!“

Es empfiehlt sich, die Herausstreichung wohldosiert zu verwenden. Wer auf jeden Einwand, quasi rituell, mit dieser Technik reagiert, um dann sofort einen völlig gegensätzlichen Standpunkt zu vertreten, wird den Partner/die Partnerin nur verärgern. Sie ist am sinnvollsten dort einzusetzen, wo wir uns danach tatsächlich differenziert mit dem Einwand des Gegenübers auseinandersetzen.

7 Werkzeuge für Dialog und Gespräch

Werkzeug 5: Den Einwand fragend zurückspielen

Beim Zurückspielen geben wir den Einwand an den Gesprächspartner/ die Gesprächspartnerin zurück. Wir bringen unsere Zweifel an seinen/ihren Ausführungen zum Ausdruck.

„Sind Sie wirklich sicher, dass die Broschüre zu kostspielig ist?“

Im konstruktiven Gespräch gilt es, das Zurückspielen respektvoll und ohne polemischen, abwertenden Unterton zu formulieren. Ansonsten verursacht es Blockade- und Abwehrgefühle. Richtig vermittelt, kann das Zurückspielen den Gesprächspartner/ die Gesprächspartnerin zu einer Überprüfung seiner/ihrer Standpunkte oder zu einer ausführlicheren Argumentation des Einwandes bringen. Beides schafft uns selbst Raum, die Vertiefung der Einwand-Argumentation durch den Partner/die Partnerin liefert neue Informationen.

Werkzeug 6: Im Hintergrund befindliche Einwände aufspüren

Der/die Gesprächsführende fragt gezielt nach, um im Hintergrund befindliche Einwände aufzuspüren.

„Gibt es noch andere Gründe, die Sie am Sinn des Semmering-Basistunnels zweifeln lassen? Haben Sie noch zusätzliche Überlegungen?“

Werkzeug 7: Einwände vorläufig zurückstellen

Wir beantworten den Einwand des Gesprächspartners/ der Gesprächspartnerin nicht sofort, sondern stellen ihn vorläufig zurück, um später darauf einzugehen:

„Erlauben Sie mir, später auf Ihre Bedenken hinsichtlich der Finanzierung des Tunnels einzugehen. Lassen Sie mich vorerst die Frage nach der Umweltverträglichkeit beantworten!“

Der Vorteil der vorläufigen Rückstellung: Sie kann uns Zeit bringen, um einen Einwand zu prüfen und eine angemessene Antwort zu finden.

Beachten Sie jedoch: Die Rückstellung zu verwenden empfiehlt sich in einem positiven Gesprächsklima. Ist die Stimmung gereizt oder konfliktträchtig, gibt sich der Gesprächspartner/ die Gesprächspartnerin möglicherweise nicht mit dem Verweis zufrieden, erst später eine Antwort zu erhalten.

Werkzeug 8: Die Offenbarungsfrage stellen

Haben wir es mit einem Gesprächspartner/ einer Gesprächspartnerin zu tun, der/ die fortgesetzt alle unsere Ausführungen ablehnt, so kann die Verwendung der Offenbarungstechnik hilfreich sein. Sie fragt direkt nach jenen Bedingungen, unter denen er/sie unser Anliegen zu stützen bereit ist.

„Unter welchen Umständen sind Sie bereit, der Erstellung dieser Werbebroschüre zuzustimmen?“

„Gibt es irgendwelche Voraussetzungen, unter denen Sie dem Basistunnel-Projekt zustimmen könnten?“

Der Vorteil: Die Offenbarungsfrage bringt uns in die Offensive. Will auch der/die andere zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen, dann sollte er/sie an dieser Stelle seine Bedingungen auf den Tisch legen. Ist keine Einigung möglich, weil eine grundsätzliche Barriere besteht, dann bringt die Offenbarung zumindest Klarheit.

8 Körpersprache

Über den Einsatz der Körpersprache in Rede und Präsentation

Vorbemerkungen

Mit Worten vermitteln Sie das, was Sie sagen – den Sachinhalt. Die Körpersprache, auch als „nonverbaler Ausdruck“ bezeichnet, macht hingegen das „Wie“ der Kommunikation aus. Mit körpersprachlichen Elementen geben Sie Ihrer Botschaft den emotionalen Rahmen und gestalten die Beziehungsebene zu Ihrem/Ihrer Gesprächspartner/in.

Die Körpersprache wurzelt im Bereich der Gefühle und der Einstellungen. Der geistig gesunde Mensch besitzt üblicherweise ein präzises Sensorium für körpersprachliche Signale. Das gilt ganz besonders für die Ebene des Un- und Vorbewussten. Dort nehmen wir die nonverbalen Signale blitzartig wahr, nicht ohne sie in der Regel richtig zu deuten. Jenseits dessen, was später auf der Ebene des Verstandes noch interpretiert wird.



Die Körpersprache liefert die entscheidenden Informationen über die emotionale Seite der Kommunikation. Sabine Letz, Leiterin der ÖGB-Bildung, im herzlichen Gespräch mit Ex-Bundespräsident Heinz Fischer.

Was zählt zur Körpersprache?

1. Die **Bewegungen, Haltungen und Orientierungen** des gesamten **Körpers** und seiner Gliedmaßen im Raum
2. Speziell **Mimik und Gestik**.
3. Hinzu kommt der **Tonfall der Stimme**.
4. Manche Fachleute zählen auch die **Kleidung** dazu.

Welche Funktionen hat der nonverbale in Bezug auf den verbalen Ausdruck?

Betrachten wir den Zusammenhang zwischen verbalen und nonverbalen Elementen der Kommunikation. Das Nonverbale erfüllt vier Hauptfunktionen, wenn es um den Bezug zur verbalen Kommunikation geht. Hier der Überblick:

Die Funktionen der Körpersprache

Amplifikation	Die Körpersprache verstärkt den Inhalt des Gesagten
Modifikation	Die Körpersprache schwächt das Gesagte ab
Kontradiktion	Die Körpersprache widerspricht dem verbal Geäußerten
Substitution	Die Körpersprache ersetzt die verbale Äußerung

Die „Do’s“ – Einige grundlegende Verhaltenstipps in Sachen Körpersprache

Wenn Sie gut vorbereitet, von Ihren Inhalten überzeugt und entspannt sind, spricht Ihr Körper bei Ihrer Rede zumeist wie von selbst die richtige „Sprache“. Trotzdem schadet es Ihnen nicht, wenn Sie sich bewusst machen, was in der Regel beim Publikum gut ankommt.

- » Regelmäßiger Blickkontakt: Gerade bei kleinerem Publikum ist es keine Hexerei, mit jedem/jeder Zuhörer/in zumindest einmal Blickkontakt herzustellen. Versuchen Sie dabei, die Dauer des Augenkontakts mit dem Rede-/Prä-

8 Körpersprache

sentationsinhalt zu verknüpfen: Der Kontakt zum/zur jeweiligen Zuhörer/in bleibt solange, bis Sie den einen, gerade angerissenen Gedanken vollständig dargelegt haben.

- » Der sichere Stand: Gönnen Sie sich einen festen, sicheren Stand. Dies heißt in der Regel, knapp schulterbreit zu stehen. Die Fußspitzen sind im Wesentlichen nach vorne gerichtet, mit einer geringfügigen Neigung nach außen. Versuchen Sie quasi, sich – bildhaft gedacht – zu erden. Ihre Beine sollten Ihnen eine sichere Stütze sein.
- » Das wirkungsvolle Sprechen: Sprechen Sie deutlich und in ausreichender Lautstärke. Die Deutlichkeit ist dabei wichtiger als die Lautstärke. Machen Sie an den passenden Stellen Pausen. Betonen Sie an den richtigen Stellen, wechseln Sie nach Bedarf die Sprechgeschwindigkeit. Denn auch die Ohren des Auditoriums wollen Unterhaltung!
- » Die offene Haltung: Ihr Publikum sollte spüren, dass Sie sich ihm zuwenden. Deshalb braucht es im Raum eine dem Auditorium zugewendete, offene Körperhaltung. Zeigen Sie also nur dann Ihren Rücken, wenn es überhaupt nicht anders geht. Vermeiden Sie es z.B. strikt, Ihren Zuhörer/innen den Rücken zuzuwenden, während Sie präsentieren.
- » Die Gestik auf der Aktionsebene: Zwischen dem Hals und der oberen Gürtellinie liegt jener Bereich, den wir in Sachen Körpersprache als Aktionsebene bezeichnen. Dort ist der Platz für die Sprache unserer Hände. In der Zone unter- und oberhalb sollte nur in Ausnahmefällen gestikuliert werden.

Die „Dont´s“ – welche Körpersprache das Auditorium gar nicht mag

Was kann Zuhörer/innen und Zuseher/innen am meisten an Ihrem Auftreten als Vortragender/Vortragende stören, wenn es um die Körpersprache geht? Emil Hierhold, österreichischer Präsentationstechnikexperte und Autor des Standardwerkes „Sicher präsentieren – wirksam vortragen“, nennt folgende zehn Verhaltensweisen, die in der Regel Widerstand, Desinteresse oder Ablenkung verursachen:

- Sie halten keinen Augenkontakt.
- Ihr Blick ist unstet und ziellos im Raum umherschweifend.
- Sie gehen – sichtbar unruhig und nervös – auf und ab.

- Sie stehen starr und steif da.
- Sie sprechen zu schnell.
- Sie sprechen monoton – z. B., indem Lautstärke und Betonung nie variieren.
- Sie lesen aus dem Manuskript vor – ganz im Sinne von VORLESUNG.
- Sie klimpern im Hosensack mit Schlüsseln oder Kleingeld.
- Sie spielen mit Kugelschreiber, Zeigestab oder anderen Gegenständen, die keinen Bezug zu Ihrer Präsentation haben.
- Sie zupfen an Ihrer Kleidung herum oder „putzen“ ebendiese während Ihres Vortrages.
- Sie wirken durch Ihre Körpersprache desinteressiert.

(Emil Hierhold, Sicher präsentieren – wirksam vortragen. Ueberreuter 1998, S. 329)

Statusarbeit – Statusmerkmale

Der Linzer Universitätsprofessor und Verhaltenstrainer Walter Ötsch – ein profunder Analytiker der politischen Kommunikation in Österreich – widmet sich im Buch „Jenseits der Hierarchie“ dem Themengeflecht Status, Hierarchie und Macht. Dabei geht es auch um Körpersprache. Ötsch arbeitet heraus, wie körpersprachliche Signale den jeweiligen Status(anspruch) eines Menschen zum Ausdruck bringen.

Mit solchen körpersprachlichen Signalbündeln und statuswirksamem Verhalten lässt es sich gerade in der rhetorischen Kommunikation auch bewusst spielen. Daher lohnt der Blick auf die folgende **Gegenüberstellung von Ötsch**:

8 Körpersprache

Typische Ausdrucksformen eines „hohen“ Status	Typische Ausdrucksformen eines „niedrigen“ Status
» Fußspitzen nach außen	» Fußspitzen nach innen
» Augenkontakt halten	» Kein Augenkontakt
» hinstarren	» wegschauen
» Direkt anschauen	» Blick vermeiden
» Andere ignorieren	» Sich gezwungen fühlen, zurückzuschauen
» Augenkontakt bewusst abbrechen, ohne zurückzuschauen	» Wegschauen, wenn jemand hersieht, dann ein kurzer Kontrollblick zurück
» Wenig mit Augen blinken	» Viel mit Augen blinken
» Langsam Augen zumachen	» Träumerische, große Augen
» Scharfe Augen	» Sich am Kopf berühren
» Andere berühren. Am stärksten: im Gesicht oder am Kopf	» Schnell Antworten geben
» Antworten verzögern (vor einer Antwort eine kleine Pause einlegen)	» Kurze „Ähs“ als Einladung zum Unterbrechen
» Lange „Ähs“, die keine Unterbrechung erlauben	» Mit dem Kopf wackeln
» Kopf ruhig halten (Beispiel: Kommandomodus bei Militär)	» Körper bewegen
» Wenig Bewegungen mit dem Körper	» Kleine, unnötige Bewegungen
» Langsame und geschmeidige Bewegungen	» Atemlos, außer Atem geraten
» Ruhiger Atem	» Kleine Schritte machen
» Energische, große Schritte	» Bruchstückhafte Sätze, abgehetzt
» Lange und grammatikalisch richtige Sätze	» Raum geben
» Raum nehmen	» Wenig Raum gebrauchen und den Körper gespannt halten.
» Viel Raum gebrauchen und entspannt sein.	

Siehe Johannes M. Lehner und Walter Ötsch, *Jenseits der Hierarchie*. Wiley 2006

VÖGB/AK-SKRIPTEN

Die Skripten sind eine Alternative und Ergänzung zum VÖGB/AK-Bildungsangebot und werden von ExpertInnen verfasst, didaktisch aufbereitet und laufend aktualisiert.

UNSERE SKRIPTEN UMFASSEN FOLGENDE THEMEN:

- › Arbeitsrecht
- › Sozialrecht
- › Gewerkschaftskunde
- › Praktische Gewerkschaftsarbeit
- › Internationale Gewerkschaftsbewegung
- › Wirtschaft
- › Wirtschaft – Recht – Mitbestimmung
- › Politik und Zeitgeschehen
- › Soziale Kompetenz
- › Humanisierung – Technologie – Umwelt
- › Öffentlichkeitsarbeit

SIE SIND GEEIGNET FÜR:

- › Seminare
- › ReferentInnen
- › Alle, die an gewerkschaftlichen Themen interessiert sind.



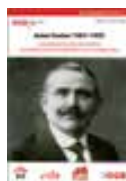
Nähere Infos und
kostenlose Bestellung:
www.voegb.at/skripten
E-Mail: skripten@voegb.at
Adresse:
Johann-Böhm-Platz 1,
1020 Wien
Tel.: 01534 44-39244

Die Skripten gibt es hier zum Download:



www.voegb.at/skripten

Leseempfehlung:
Reihe Zeitgeschichte und Politik



9 Die Macht der Gefühle

Zitate zur Bedeutung der Emotion



„Es wird der seine Ziele am besten erreichen, der es versteht, seine Zuhörer in bestimmte Stimmungen zu versetzen. Denn das Gefühl beeinflusst die Urteilsbildung wesentlich.“
Aristoteles



„Gefühle können so stark sein, dass sie uns vereinnahmen. Deswegen meinen viele Menschen, sie sollten Entscheidungen lieber ‚emotionslos‘ treffen. Doch das geht nicht. Dafür ist das menschliche Gehirn nicht geschaffen. Egal, was wir wahrnehmen, empfinden, denken oder tun – unser Gehirn verbindet stets Areale, die ausschlaggebend sind für Gefühle, mit Regionen, die zuständig sind für den Verstand.“
Michael Schmitz



Wenn das Publikum über eine Rede urteilt, ist letztendlich die Emotion die entscheidende Instanz. Bildungsdirektor Heinrich Himmer, AK-Präsidentin Renate Anderl, Ex-ÖGB-Präsident Erich Foglar und ÖGB-Vizepräsidentin Korinna Schuhmann im Wiener Rathaus - vom Gehörten sichtlich erfreut.



„Die Vernunft ist die Sklavin der Gefühle und soll es sein.“

David Hume



„Die analytische Vernunft ist nicht dominierend im Menschen, sie macht ein paar Prozent in der Motivationsstruktur aus, 95 Prozent sind Ängste, Träume, Zorn, Hoffnung.“

Jean Ziegler



„Ein Politiker, der sich nicht berührt fühlt von dem was er vertritt, wäre besser Bürokrat geworden.“

Sigmar Gabriel



„Emotionen bestimmen die Welt. Menschen sind süchtig nach Emotionen. Nicht alle bevorzugen die gleichen Emotionen. Aber alle versuchen, negative Emotionen zu vermeiden und positive zu verstärken.“

Anita Hermann-Ruess



„Die Progressiven waren lange zu rationalistisch. Affekte zu bedienen galt als rechts oder gar faschistisch. Man kann rechten Populismus aber nicht allein mit Argumenten bekämpfen. Der Philosoph Spinoza hatte recht damit, dass ein Affekt nur durch einen anderen, stärkeren Affekt bekämpft werden kann.“

Chantal Mouffe



„Wenn Glaube und Beweise aufeinandertreffen, haben die Beweise keine Chance.“

Paul Krugman

9 Die Macht der Gefühle

Emotionen wecken – Strategien und Mittel

Wer als Redner/in gezielt Emotionen wecken will, wird häufig Themen ins Spiel bringen, die starke Gefühle zu wecken imstande sind. Dazu zählen zum Beispiel die ‚großen‘ Fragen – Glück und Unglück, Freundschaft und Feindschaft, Familie, Sicherheit und Gefahr, Gesundheit und Krankheit, Leben und Tod...

Was darüber hinaus nötig ist, um mit Reden Gefühle zu wecken:

- » Beim Reden deutlich Engagement zeigen – via Mimik, Gestik, Stimmeinsatz und Bewegung im Raum. Oder das (köpersprachliche) Engagement gezielt zurücknehmen, weil der Sachinhalt der Rede selbst schon extrem stark wirkt.
- » Die Rede dramaturgisch wirkungsvoll aufbauen – Vorbilder entnehmen wir aus dem Film, der Literatur und von guten Erzähler/innen.
- » **Gute Stories einbauen, bildhafte Vergleiche und Metaphern verwenden.**

→ Ein paar Tipps in Sachen Storytelling

Vier typische Basis-Elemente einer Story

1. Der/die „Held/in“ (Person, Gruppe, Organisation)
2. Eine Aufgabe/Mission
3. Widerstände, Hürden, Hindernisse
4. Das Ziel

Klassische Story-Elemente: erweiterte Fassung

1. Der Rahmen/die Ausgangslage, das „Rundherum“
2. Die Aufgabe/Mission - v. a. Hilfe für jemanden in Not, ein „Opfer“
3. Der/die „Held/in“ oder „Retter/in“
4. „Schurken“ & „Bösewichte“
5. Widerstand, Hindernisse, Hürden
6. Höhepunkt und „(Happy) End“

Erzählregeln

- » In die Gegenwart springen.
- » Gedanken/Zitate: direkte Rede!
- » Kein brückenbildendes „Und“
- » Kurze Sätze. Ein/kein Nebensatz.

Alles in Richtung ZIEL/HÖHEPUNKT

Literaturtipps zum Thema

10 Rhetorik

Rhetorik und Co.

COMMICHAU A., WINKLER M. (2005). REDEN. HANDBUCH DER KOMMUNIKATIONSPSYCHOLOGISCHEN RHETORIK. REINBEK BEI HAMBURG: Rowohlt.

FLUME, P. (2005). KARRIEREFAKTOR RHETORIK. PLANEGG BEI MÜNCHEN: Haufe.

FLUME, P. (2003). REDEN-TRAINER. PLANEGG BEI MÜNCHEN: Haufe.

FUHRMANN, M. (1990). DIE ANTIKE RHETORIK. MÜNCHEN: Artemis.

GÖTTERT, K.-H. (1994). EINFÜHRUNG IN DIE RHETORIK: Grundbegriffe – Geschichte – Rezeption. München: Fink.



Weiterbildung stärkt auch die rhetorische Kraft. Das Wissen aus guten Fachbüchern lässt sich in zahlreichen Seminaren und Lehrgängen von AK und ÖGB praxisnah vertiefen. Gerald Mjka, Absolvent der Betriebsrats- und Sozialakademie und Fachbereichsvorsitzender Gesundheit in der Gewerkschaft VIDA.

- HERMANN-RUESS, A. (2014) EMOTIONALE RHETORIK. MIT WORTEN BEGEISTERN, BEEINDRUCKEN, BE-RÜHREN. OFFENBACH: Gabal
- HIERHOLD, E. (1998). SICHER PRÄSENTIEREN – WIRKSAM VORTRAGEN, 4. AUFLAGE. WIEN: Überreuter.
- KIENPOINTNER, M. (1996). VERNÜNFTIG ARGUMENTIEREN. REGELN UND TECHNIKEN DER DISKUSSION. HAMBURG: Rowohlt.
- LAKOFF, G.; JOHNSON, M. (2008). LEBEN IN METAPHERN. KONSTRUKTION UND GEBRAUCH VON SPRACHBILDERN. HEIDELBERG: Carl Auer.
- LAY, R. (1991). FÜHREN DURCH DAS WORT. FRANKFURT AM MAIN/BERLIN: Ullstein.
- LAY, R. (1990). KOMMUNIKATION FÜR MANAGER. DÜSSELDORF: Econ.
- LAY, R. (1999). MANIPULATION DURCH DIE SPRACHE. FRANKFURT AM MAIN/BERLIN: Ullstein.
- LEMMERMANN, H. (1992) GRUNDLAGEN UND TECHNIKEN DER REDEKUNST MIT SCHULE DER DEBATTE. BINDLACH: Gondrom.
- LEMMERMANN, H. (1992). LEHRBUCH DER RHETORIK. MÜNCHEN: MVG-Verlag im Verlag moderne Industrie AG.
- NAGLER, G. (2018). DIE RHETORIK-MATRIX. ERFOLGREICH REDEN MIT NEUROLINGUALER INTERVENTION. TÜBINGEN: Francke.
- NÖLLKE, M. (2016). DIE SPRACHE DER MACHT. PLANEGG BEI MÜNCHEN: Haufe.
- PAPST, H. (1993) SKRIPTUM ZUR TRAINER/INNEN-AUSBILDUNG IN RHETORISCHER KOMMUNIKATION. WIEN: Renner Institut.
- REUTLER, B. (1992) LOGISCH GEDACHT, ÜBERZEUGEND GEBRACHT. MÜNCHEN: Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig.
- RÜDENAUER, M.R.A. (1993). DAS ECON-RHETORIK-HANDBUCH FÜR MANAGER. DÜSSELDORF: Econ.
- SCHLÜTER-KISKE, B. (1987). RHETORIK FÜR FRAUEN. MÜNCHEN: München: Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig.
- THIELE, A. (1994). RHETORIK – SICHER AUFTRETEN – ÜBERZEUGEND ARGUMENTIEREN. WIESBADEN: Gabler.

Literaturtipps zum Thema

10 Rhetorik

THIELE, A. (2004). ARGUMENTIEREN UNTER STRESS. FRANKFURT: F.A.Z-Institut.

THIELE, A. (2005). WIE MANAGER ÜBERZEUGEN. FRANKFURT: F.A.Z-Institut.

THIELE, A. (2006). DIE KUNST DES ÜBERZEUGENS. BERLIN/HEIDELBERG: Springer.

THOMSON, A. (2001). ARGUMENTIEREN – UND WIE MAN ES GLEICH RICHTIG MACHT. STUTTGART: Klett-Cotta.

ULONSKA, U. (1995). SPRACHE ERFOLGREICH NUTZEN. SKRIPTUM ZUM SEMINAR FÜR NATIONAL- UND BUNDESRÄTE DER SPÖ. WIEN: Renner Institut.

ZIELKE, W. (1992) GRUNDLAGEN UND TECHNIKEN DER VERHANDLUNGSKUNST. BINDLACH: Gondrom.



Politik ist für die Gewerkschaften an erster Stelle das Ringen um bessere Arbeits- und Lebensbedingungen für die Massen. Eine souveräne Rhetorik ist in diesem Kampf ein unverzichtbares Werkzeug. Im Vordergrund Roman Hebenstreit, Vorsitzender der VIDA und selbst Buchautor in Sachen Politische Kommunikation. Mit ihm auf der Bühne Agnes Streissler-Führer, Bundesgeschäftsführer-Stv.der GPA-djp, sowie die Vorsitzenden der PRO-GE und der GPA-djp, Rainer Wimmer und Barbara Teiber.

SPEZIELLES ZUM THEMA SCHLAGFERTIGKEIT

BREDEMEIER, K. (1996). PROVOKATIVE RHETORIK? SCHLAGFERTIGKEIT! ZÜRICH: Orell Füssli.

LATOUR, B. (2004). UM KEINE ANTWORT VERLEGEN. WIE MAN WORTGEFECHTE GEWINNT. MÜNCHEN: Piper.

NÖLLKE, M. (2002). SCHLAGFERTIGKEIT. PLANEGG BEI MÜNCHEN: Haufe.

PÖHM, M. (2000). NICHT AUF DEN MUND GEFALLEN. LANDSBERG AM LECH: MVG-Verlag im Verlag moderne Industrie AG.

THIELE, A. (2012). SAG ES STÄRKER! FRANKFURT: Campus.

Politische Kommunikation

BRADER, T. (2006). CAMPAIGNING FOR HEARTS AND MINDS. CHICAGO: Chicago University Press.

BURKHARDT, A. (HRSG., 2019). HANDBUCH POLITISCHE RHETORIK. HANDBÜCHER RHETORIK, BAND 10. BERLIN/BOSTON: De Gruyter.

CABANE FOX, O. (2012). THE CHARISMA MYTH. NEW YORK: Penguin.

DENKWERK DEMOKRATIE (HRSG. 2014). SPRACHE. MACHT. DENKEN. POLITISCHE DISKURSE VERSTEHEN UND FÜHREN. FRANKFURT/NEW YORK: Campus.

EDELMAN, M. (1990). POLITIK ALS RITUAL. DIE SYMBOLISCHE FUNKTION STAATLICHER INSTITUTIONEN UND POLITISCHEN HANDELNS. FRANKFURT/NEW YORK: Campus.

ENCKE, J. (2014). CHARISMA UND POLITIK. WARUM UNSERE DEMOKRATIE MEHR LEIDENSCHAFT BRAUCHT. MÜNCHEN: Hanser.

ERHARD, M. (2008). KRISEN-PR BEI POLITISCHEN PARTEIEN. HAMBURG: Diplomica.

HOFER, T. (2009). DIE TRICKS DER POLITIKER. WIEN: Überreuter.

KREYHER, V. (HRSG., 2004). HANDBUCH POLITISCHES MARKETING. BADEN-BADEN: Nomos

LAKOFF, G. (2009). THE POLITICAL MIND. LONDON: Penguin.

LAKOFF, G.; WEHLING, E. (2009). AUF LEISEN SOHLEN INS GEHIRN. POLITISCHE SPRACHE UND IHRE HEIMLICHE MACHT. HEIDELBERG: Carl Auer.

PÖRKSEN, U. (2016) POLITISCHE REDE ODER WIE WIR ENTSCHEIDEN. MAINZ: Wallstein.

ÖTSCH, W. (2000). HAIDER LIGHT, HANDBUCH FÜR DEMAGOGIE. WIEN: Czernin.

STÜWE, K.; STÜWE, B. (Hsg., 2005). AMERICAN POLITICAL SPEECHES. STUTTGART: Reclam.

TÖNNIES, M.; VIOL, C.U. (Hsg., 2001). BRITISH POLITICAL SPEECHES. FROM CHURCHILL TO BLAIR. STUTTGART: Reclam.

TRANKOVITS, L. (2010). DIE OBAMA-METHODE. STRATEGIEN FÜR DIE MEDIENGESELLSCHAFT. FRANKFURT: F.A.Z-Institut.

WEHLING, E. (2016). POLITISCHES FRAMING. WIE EINE NATION SICH IHR DENKEN EINREDET – UND DARAUS POLITIK MACHT. KÖLN: Halem.

WESTEN, D. (2008). THE POLITICAL BRAIN. NEW YORK: Public Affairs

WODAK, R.; MENZ, F. (1990). SPRACHE IN DER POLITIK – POLITIK IN DER SPRACHE. ANALYSEN ZUM ÖFFENTLICHEN SPRACHGEBRAUCH. KLAGENFURT: Drava.

Zum Autor

Christian Kraxner

...ist im Verhaltenstraining, als Journalist und Moderator tätig.

Seit 1994 umfangreiche Trainings- und Lehrtätigkeit für Einrichtungen der politischen Bildung, Interessenverbände, Unternehmen, Wirtschaftstreibende und NPO's sowie Pressearbeit im Alumni-Bereich. Vorsitzender des ASG (Arbeitskreis für Sozialpsychologie und Gruppendynamik).

Trainingsschwerpunkte

Rhetorik (insbesondere Debattenrhetorik), Präsentation und Visualisierung, Moderationstechnik, Netzwerken, Interessenvermittlung, Medienarbeit, Krisenkommunikation, Verhandlungsführung

Publikationen (Auswahl)

- » Vom Segen und vom Fluch der ‚neuen‘ Selbständigkeit. In: Freiheit - Tatsache, Möglichkeit, Bestimmung oder Hirngespinnst? Hsg. von M. Rosecker. Wiener Neustadt 2005
- » Tips and guidelines for effective press and public relations. In: Public Diplomacy. Wien 2004
- » Im Überzeugungsgespräch bestehen. Ein Ratgeber für die politische Kommunikation. Wien 2001
- » Der französische Weg – ein Gegenentwurf zum Neoliberalismus? In: Alternativen zum Neoliberalismus. Hsg. von W. Greif. Wien 1999
- » Großbritannien. Leitfaden für Euro-Betriebsräte. Wien 1999
- » Frankreich. Leitfaden für Euro-Betriebsräte. Wien 1998
- » Autoritärer Populismus. Wien 1997

