

# Effiziente Rhetorik, Diskussions- und Präsentationstechnik

- 1 Grundlagen für die Kommunikation
- 2 Die Rede
- 3 Präsentation
- 4 Gesprächstypen in der Betriebswirtschaft

Die Rhetorik stellt einen wichtigen Teil im Geschäftsleben dar. In allen Bereichen, in denen die Kommunikation eine wichtige Rolle spielt, wird Rhetorik eingesetzt. In sehr vielen Geschäftsbereichen ist somit eine effiziente Rhetorik die Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens.

Rhetorik ist sowohl bei externer Kommunikation, wie z.B. dem Marketing oder der Öffentlichkeitsarbeit, als auch bei interner Kommunikation, wie z.B. der Personalführung wichtig.

## 1 Grundlagen für die Kommunikation

Auf dem Weg vom Sender zum Empfänger gehen viele Informationen verloren. Dies kann jedoch durch die Anwendung rhetorischer und visueller Techniken optimiert werden

### 1.1 Ebenen der Kommunikation

Ebene	beeinflusst durch
Sachliche Ebene („kognitiv“, Verstandesebene)	Argumente
Emotionale Ebene („affektiv“, Gefühlsebene)	Gefühle, Eindrücke

Die zwei Ebenen der Gesprächsführung  
 (nach: Beyer 1990: S. 144 „Gesprächsführung“)

Grundlegend für die Kommunikation nicht nur im geschäftlichen Bereich ist die Gliederung in zwei Beziehungsebenen, die sachlich kognitive Ebene und die emotional affektive Ebene. Schwerwiegende Kommunikationsprobleme können vor allen dann auftreten, wenn es Störungen in der emotionalen Ebene gibt. Ein auf dieser Ebene ausgetragener Konflikt kann sich schnell ausweiten und die Sachargumente in den Hintergrund treten lassen.

### 1.2 Wirkung von Körpersprache und Stimme

	Körpersprache	Stimme	Inhalt
Bedeutung für die Sympathie des Sprechers	55%	38%	7%
Bedeutung für das Behalten der Informationen	40%	30%	30%

Bedeutung der nichtsprachlichen Kommunikation  
 (nach: Universität Rostock)

#### 1.2.1 Körpersprache (Kinesik)

Oft sagt der Körper mehr aus als die Worte selber. Körpersprache setzt ein, bevor der Gedanke ausgesprochen wird. Der Körper drückt durch seine Haltung Empfindungen aus. Daher ist die Körpersprache auch sehr wichtig für die Kommunikation auf der emotionalen Ebene. Es ist für einen guten Redner wichtig, die Körpersprache auch bei anderen lesen zu können, denn nur so kann er auf die Empfindungen des anderen eingehen. Die beiden wichtigsten Elemente der Körpersprache sind Gestik und Mimik. Werden sie richtig eingesetzt, erzielen sie eine große Wirkung.



Tassen-Strategie:  
Er will Kontakt;  
sie will Distanz.



Körpersprache  
(aus: Brehler 1995: S. 71)

### 1.2.2 Artikulation

Die Stimme drückt die Persönlichkeit des Redners aus. Verfügt der Redner über eine sympathische Stimme, ist dies eine gute Voraussetzung. Durch die Stimme wird der Gemütszustand des Redners offenbart.

## 2 Die Rede

### 2.1 Anregungen für eine gute Rede

Anregung	Was wird erreicht?
Kurze Sätze verwenden	Die Rede wird klarer
Kontakt zum Zuhörer halten	Steigert die Aufmerksamkeit
Selbstbewußt sein	Aufmerksamkeit und Interesse
Natürlich sein	Verbessert die emotionale Ebene
Nicht zu schnell sprechen	Besseres Verständnis
Pausen setzen	Gezielte Betonungen

## 2.2 Redestrategie

Es gibt die Möglichkeit, während der Rede unterschiedliche Strategien anzuwenden. Zwei mögliche einander entgegengesetzte Strategien sind die Integrationsstrategie und die Konfrontationsstrategie. Je nach Strategie richten sich auch Wortwahl und Stilmittel. Durch eine integrative Redestrategie soll ein Interessenausgleich hergestellt werden, bei einer konfrontativen Redestrategie, beharrt der Redner auf seiner Position.

## 2.3 Vorbereitung der Rede

<b>Analyse der Zielgruppe</b>		
<b>Wieviele Zuhörer werden kommen?</b>		
<b>Wen habe ich vor mir?</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Berufskategorie</li><li>• Fachleute</li><li>• Alter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausbildung</li><li>• Laien</li><li>• Herkunft</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erfahrung</li></ul>
<b>Wie sind die Leute eingestellt?</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dafür?</li><li>• Positiv?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neutral?</li><li>• Offen?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dagegen?</li><li>• Skeptisch?</li></ul>
<b>Was interessiert die Leute?</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Was ist ihnen wichtig?</li><li>• Unwichtig?</li><li>• Was wollen die Leute hören?</li></ul>		
<b>Formulieren des Ziels und der Hauptbotschaft</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Was will ich mit der Rede erreichen?</li><li>• Was ist meine Hauptbotschaft?</li></ul>		
<b>Fragen an sich selbst vor dem Aufbau der Rede zum Thema</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Was bedeutet es mir?</li><li>• Worauf kommt es mir am meisten an?</li><li>• Was gefällt mir daran am besten?</li><li>• Was mißfällt mir daran am meisten?</li><li>• Was empfinde ich bei ...?</li></ul>		
<b>Sammeln des Materials</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Thesen</li><li>• Aussagen</li><li>• Schlußfolgerungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Argumente</li><li>• Beispiele</li><li>• Höhepunkte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tatsachen</li><li>• Vergleiche</li><li>• Gags</li></ul>
<b>Strukturieren</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Anfang</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hauptteil</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schluß</li></ul>
<b>Weglassen</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Was die Zuhörer bereits wissen.</li><li>• Was die Zuhörer kaum interessiert.</li></ul>		

Vorbereitungsschema  
(aus Holzheu 2002: S. 102)

## 2.4 Struktur der Rede

Sind die Vorbereitungen für die Rede getroffen worden, wird die Rede selbst ausgearbeitet. Zunächst muss die Rede klar strukturiert werden. Hierbei bietet sich die klassische Form der Aufteilung in Einleitung, Hauptteil und Schluss an.

Vortrag	Anteil am Vortrag	Anteil an der Bedeutung
Einleitung	1/10 (max. 2/10)	1/3
Hauptteil	8/10 (7/10)	1/3
Schluss	1/10	1/3

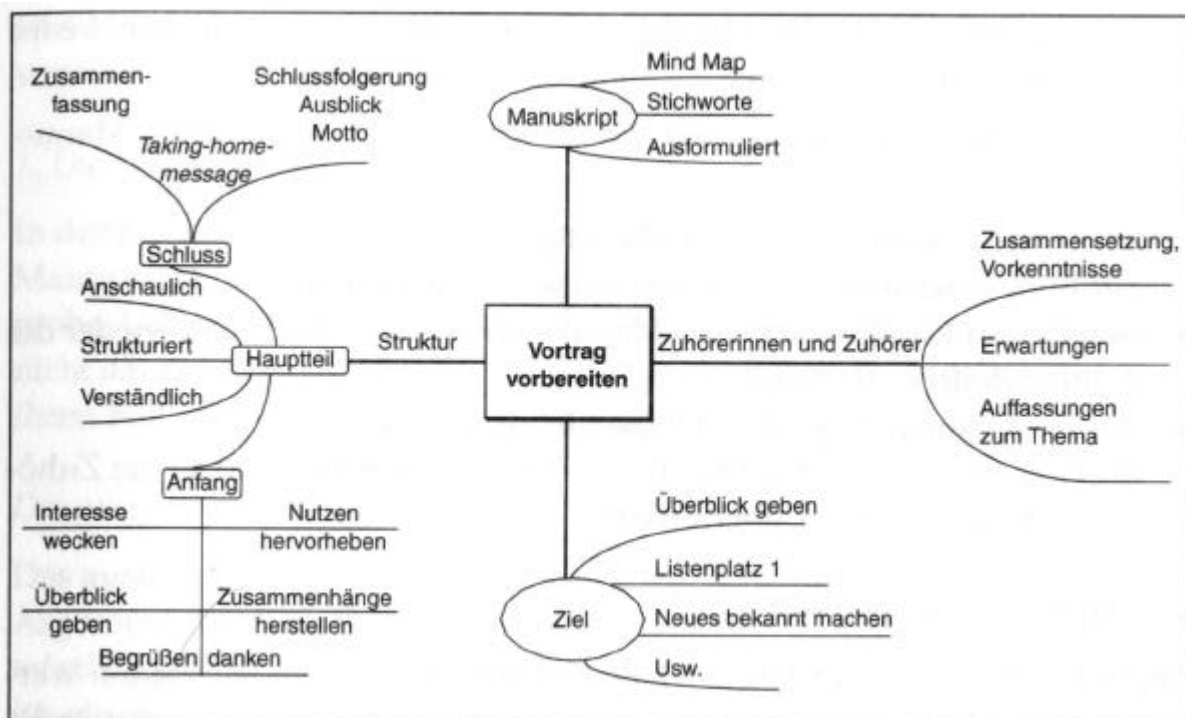
Anteil und Bedeutung der Gliederungsteile  
(aus Franck 2001: S. 43)

### 3 Präsentation

#### 3.1 Grundlagen der Präsentation

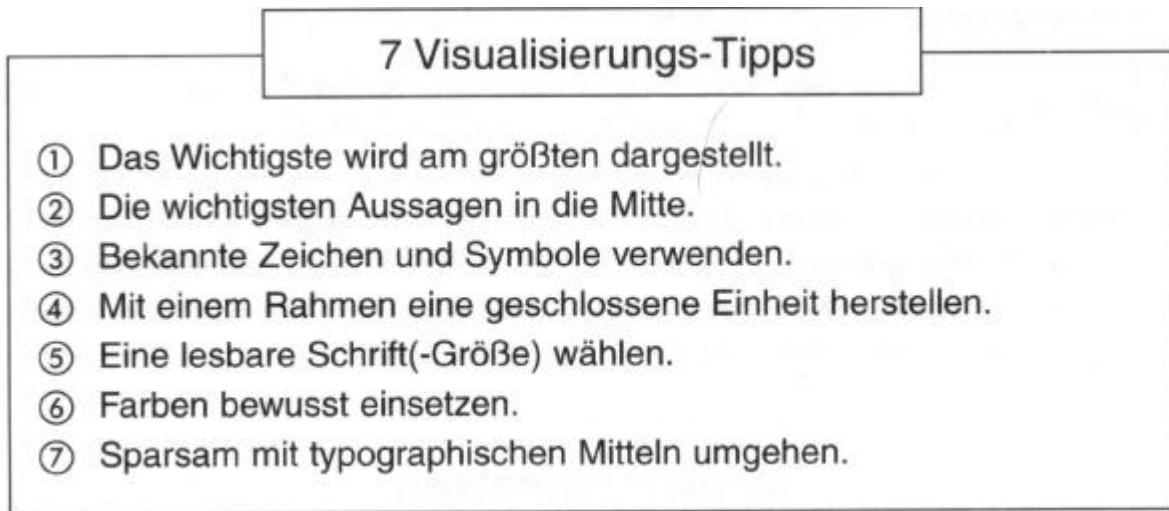
Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Durch die Visualisierung werden komplexe Sachverhalte für den Zuhörer leichter verständlich. Der Einsatz unterschiedlicher Bilder und Graphiken erhöht außerdem die Aufmerksamkeit. Sie helfen auch den Vortrag zu strukturieren und einprägsamer zu machen.

Einige Dinge lassen sich gut visualisieren. Zahlen können auf unterschiedliche Weise dargestellt werden, in der Form von Tabellen, Diagrammen oder Bildern. Es empfiehlt sich hierbei immer auf die anschaulichste Form zurückzugreifen. Neben Zahlen lassen sich auch Strukturen und Zusammenhänge gut anhand von Strukturdiagrammen zeigen. Abläufe werden dahingegen durch Flussdiagramme dargestellt. Die Visualisierung kann auch in Form einer „Mind-Map“ erfolgen. Hierbei wird jeweils nur ein Wort niedergeschrieben, das mit einem passenden Bild verbunden wird. Dies wird dann zu einer Gedächtnislandkarte (Mind-Map) zusammengestellt.



Beispiel einer Mind Map  
(aus Franck 2001: S. 46)

Jede Darstellung sollte groß genug sein, dass sie jeder erkennen kann. Wird Schrift verwendet, muss sie von jedem gelesen werden können. Farben sollten gezielt eingesetzt werden, um die Aussage zu unterstreichen. Es sollten nur eindeutige und allgemein bekannte Symbole oder Abkürzungen verwendet werden. Der Redner sollte auch beim Einsatz von Medien die Zuhörer immer im Blick haben. Der Redner sollte immer neben der Abbildung stehen, so dass er den Zuhörern nicht die Sicht versperrt. Die Stelle, die er an einem Bild gerade erklärt, sollte er dem



Publikum auch anzeigen. Die Gefahr, die bei Abbildungen besteht, die zu Hause vorbereitet worden sind, ist dass sie häufig zu kurz präsentiert werden. Der Zuhörer hat damit kaum die Möglichkeit des Dargestellte in sich aufzunehmen.

Visualisierungstipps  
(aus Franck 2001: S. 81)

## 3.2 Präsentationsmittel

### 3.2.1 Tafel

Das am häufigsten gebrauchte Darstellungsmittel ist die Tafel. Zum Beschreiben einer dunklen Tafel sollten nur helle Farben verwendet werden. Die Tafel darf auch erst beschrieben werden, wenn sie trocken ist. Der Redner sollte sich bemühen keinen Kreidestaub an die Kleidung zu bringen, da dies das äußere Erscheinungsbild stört. Ein weiteres Problem der Tafel ist, dass der Redner dem Publikum den Rücken zudrehen muss. An der Tafel können jedoch Bilder Schritt für Schritt entwickelt und dargestellt werden. Für gute Tafelbilder braucht der Redner jedoch viel Übung.

### 3.2.2 Pinnwand/Magnettafel

Die Pinnwand bzw. die Magnettafel sind gegenüber der Tafel vorteilhafter. Sie erlauben es dem Redner vorher angefertigte Bausteine zu einem Bild zusammenzufügen. Die Zeit, die ansonsten zum Zeichnen und Schreiben verwendet wird, verkürzt sich erheblich. Die Probleme mit der Farbwahl erübrigen sich, da als Hintergrund der einzelnen Bausteine weißes Papier verwendet werden kann. Pinnwände können auch in Gesprächen und Diskussionen von Vorteil sein, um auch Gesprächsteilnehmer durch eigene Beiträge zur Mitarbeit zu motivieren.

### 3.2.3 Overheadprojektor

Eine deutliche Verbesserung für den Redner stellt der Overheadprojektor dar. Der Redner muss für die Präsentation von Bildern und Graphiken den Zuhörern nicht den Rücken zuwenden. Die Folien können sowohl zu Hause vorbereitet werden, als auch während des Vortrags beschrieben werden. Auch eine Wiederverwendung von Folien ist möglich. Durch verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten der Folie, wie Überleg-Technik oder Aufdeck-Technik, hat der Redner die Möglichkeit auch an der Folie ein vorbereitetes Bild zu entwickeln.

### 3.2.4 Computer-Overhead-Display

Die neueste technische Möglichkeit ist das Overhead-Display, das mit einem Computer verbunden ist. Dies bietet die meisten Möglichkeiten für den Redner. Es hat, wie auch die Folie, den Vorteil, dass der Redner dem Publikum nicht den Rücken zuwenden muss, und dass einmal erstellte Abbildungen wieder verwendet werden können. Er kann die Darstellungen zu Hause vorbereiten wie Folien, ist jedoch weitgehend an eine zuvor festgelegte Reihenfolge der Bilder gebunden. Auch kann nicht wie bei Folien, während der Rede etwas eingetragen werden, was nicht vorbereitet wurde. Jedoch können auch begrenzt bewegte Bilder eingesetzt werden. Auch die Entwicklung von Graphiken lässt sich besser darstellen. Das Overhead-Display stellt somit eine gute Alternative zur Folie dar. Es wird im Marketing gerne zu Präsentation von Produkten herangezogen, da dies einen professionellen Eindruck vermittelt.

### 3.2.5 Videorecorder

Durch den Videorecorder können dem Zuhörer bewegte Bilder näher gebracht werden. Dies kann z.B. für die Werbung eines Produktes gut sein, das nicht in den Vortragsraum gepasst hätte. Die Möglichkeit der freien Gestaltung entfällt jedoch beim Einsatz eines Videorecorders. Außerdem verleiht das Vorführen längerer Filme dem Zuhörer den Eindruck, der Redner wäre überflüssig.

## 4 Gesprächstypen in der Betriebswirtschaft

### 4.1 Verkaufsgespräch

Der bekannteste Gesprächstyp in der Betriebswirtschaft ist das Verkaufsgespräch. Verkaufsgespräche können nach unterschiedlichen Mustern ablaufen. Die klassische Form hierfür ist die AIDA Formel (A= attention (Redner zieht Aufmerksamkeit auf sich), I= interest (Interesse für das Thema wecken), D= desire (beim Zuhörer einen dringenden Wunsch erzeugen), A= action (Zuhörer soll zu einer Handlung veranlasst werden)). Der Verkäufer muss sich hierzu gezielt auf den Kunden vorbereiten. Die Kenntnis des Produkts und vergleichbarer Produkte der Konkurrenz ist eine Voraussetzung. Während des Gesprächs sollte der Verkäufer dem Kunden gegenüber ehrlich sein, da sich dieser ansonsten manipuliert fühlt. Eine bildhafte und einfache Sprache erhöhen das Verständnis beim Kunden. Es ist auch sehr wichtig die Körpersprache des Kunden lesen zu können, um so individuell auf unausgesprochene Wünsche des Kunden eingehen zu können.

### 4.2 Vorstellungsgespräch

Vorstellungsgespräche müssen professionell vorbereitet werden. Intuition allein reicht nicht aus. Greift die Firma nicht auf Assessmentcenter zurück, sind Vorstellungsgespräche für den persönlichen Kontakt mit dem Bewerber sehr wichtig. Hierbei muss sich der Personalmanager zunächst überlegen, ob er ein freies Interview, ein halbstrukturiertes Gespräch oder ein vollstrukturiertes Gespräch führen möchte.

Wichtig für die Auswertung des Vorstellungsgesprächs, sollten nicht nur die sachlichen Informationen sein, sondern auch die Persönlichkeit des Bewerbers. Diese lässt sich vor allem auch durch die Signale auf emotionaler Ebene ableiten.

### 4.3 Mitarbeiterbesprechung

Mitarbeiterbesprechungen sind für den reibungslosen Betriebsablauf unerlässlich (siehe hierzu auch Handouts zum Verhaltensmanagement, Hauptstudium Kap. 4 A). Sie dienen der gegenseitigen Information, bauen Vorurteile und Missverständnisse ab und motivieren die Mitarbeiter. Mitarbeiterbesprechungen sollten vorher genau geplant werden. Es muss auch eine Tagesordnung erstellt werden. Die Mitarbeiterbesprechung sollte ein klares Ziel haben, das angesteuert werden soll. Der Besprechungsstil ist abhängig vom Anlass der Besprechung. Eine

lockere Gesprächsführung bringt mehr Ideen als eine straffe, kostet aber auch mehr Zeit. Da ein Feedback von den Mitarbeitern erwartet wird, sollte nicht auf eine manipulative Fragetechnik zurückgegriffen werden. Wichtig ist bei der Mitarbeiterbesprechung vor allem der faire Umgang miteinander, denn nur dann ist eine gute Zusammenarbeit möglich.

Literatur:

Brehler, Reiner	Modernes Redetraining -Sicher auftreten überzeugend vortragen, Niedernhausen 1995
Franck, Norbert	Rhetorik für Wissenschaftler-Selbstbewußt auftreten, selbstsicher reden, München 2001
Huth, Siegfried A.	Duden-Reden gut und richtig halten, 2., Mannheim 2000



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>