

neue rhetorik 13

Herausgegeben von Joachim Knappe



Weidler Buchverlag Berlin

p 381209571

Joachim Knappe • Olaf Kramer •
Thomas Schirren (Hrsg):

Rhetorik

Bildung – Ausbildung – Weiterbildung

Allg

72

Rhe 56

Universität Tübingen
Brechtbau-Bibliothek

Die Drucklegung wurde gefördert von
Kirchner-Seminare, Kammeltal-Ettenbeuren
Rhetorikforum, Tübingen

© Weidler Buchverlag Berlin 2012
Alle Rechte vorbehalten
Printed in Germany

ISBN 978-3-89693-584-7
www.weidler-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einleitung	9
Baldur Kirchner Über die psychischen Voraussetzungen des rednerischen <i>movere</i> und <i>delectare</i>	17
Thomas Schirren Wie die alten Rhetoriker übereinander dachten, schrieben und redeten	31
Thomas Zinsmaier Zwischen Orthographie und Philosophie. Lateinische Rhetoriklehrbücher des Frühhumanismus	53
Meinolf Vielberg Die Rezeption Quintilians in den <i>Institutiones rei scholasticae</i> von Johann Matthias Gesner	65
Franz-Hubert Robling Geschichtsbewusstsein als Erfordernis rhetorischer Wissenschaft und Ausbildung	83
Heiner Apel / Josefina Méndez / Katrin von Laguna <i>O Brother, Where Art Thou?</i> Bestandsaufnahme der (universitären) Ausbildung von Rhetorik-Trainern und ein Seminar-Beispiel der RWTH Aachen	91
Roland W. Wagner Zur rhetorischen Ausbildung in Lehramtsstudiengängen. Bedürfnisse – Möglichkeiten – Probleme am Beispiel Baden Württembergs	103

Katie Böhme Internetbasierte Rhetoriktrainings – Praktiken, Probleme, Potentiale	121
Walther Kindt Redeanalyse und Redebewertung. Ein Plädoyer für eine Neuorientierung und Fundierung der Schulung und Evaluation rhetorischer Fähigkeiten	147
Olaf Kramer Verbotene Rhetorik. List, Tücke und geheimes Wissen als Erfolgsformeln in der rhetorischen Ratgeberliteratur	165
Hagen Schick Was kostet's, was bringt's? Zum Problem qualitativer Beurteilung von Rhetoriktrainings	181
Wolfgang Gast Die juristische Subsumtion als rhetorisches Verfahren. Überlegungen zur Rolle der Rhetorik in der juristischen Ausbildung	189
Alexander Baur Informalisierung und Flexibilisierung als Gefahr und Herausforderung für das Recht und die Rechtsausbildung	197
Simon Wolf Neue Anforderungen in der Vermittlung juristischer Schlüsselqualifikationen	215
Manfred Kienpointner Topik und Didaktik. Zur Lehrbarkeit der Findung von Argumenten	229
Verzeichnis der Beiträger des Bandes	253
Register zu Namen und Sachen	255

Vorwort

2004 rief das Büro des Rektorats-Rhetorik an der *Paris-Lodron-Universität* Salzburg die Salzburger Rhetorikgespräche ins Leben und hat damit einen Reunionspunkt für Wissenschaftler und Praktiker geschaffen, der lange Zeit fehlte. Seit 2008 nun werden die Rhetorikgespräche in Kooperation mit dem *Seminar für Allgemeine Rhetorik* der Eberhard Karls Universität Tübingen und dem *Rhetorikforum – Verein zur Förderung der Rhetorik in Wissenschaft und Praxis e.V.* unter dem Namen *Salzburg-Tübinger-Rhetorikgespräche* (SATÜR) abwechselnd in Salzburg und Tübingen ausgerichtet. Die in diesem Band versammelten Beiträge mehrerer SATÜR-Gespräche eint die Frage nach den Formen und der Geschichte des rhetorischen Unterrichts.

Die Redaktion dieses Bandes übernahm Dr. Gregor Kalivoda unter Mit-hilfe von Jan Hecker. Beiden sei gedankt.

Salzburg/Tübingen im Sommer 2012

JK/OK/TS

OLAF KRAMER

Verbotene Rhetorik. List, Tücke und geheimes Wissen als Erfolgsformeln in der rhetorischen Ratgeberliteratur

1 Strategisches Handeln vs. verbotene Rhetorik

„Zu Hilfe! Zu Hilfe! Sonst bin ich verloren“: Mozarts „Zauberflöte“ beginnt mit einem Hilferuf Taminos, der sich „der listigen Schlange zum Opfer“ ausgeliefert sieht.¹ Obwohl auf der Bühne die Schlange zu sehen ist, scheint es in der Szene auch um ein Entkommen von der listenreichen Königin der Nacht zu gehen. Die Symbolik ist klar, nicht erst seitdem Helmut Perl Mozarts Oper im Aufklärungsdiskurs verortet hat:² Im Reich der Dunkelheit und des Bösen herrschen List und Tücke. Mozarts Kritik schlägt in die gleiche Kerbe wie Kant in seiner nur ein Jahr vor der Uraufführung der „Zauberflöte“ erschienenen „Kritik der Urteilskraft“, in der er argumentiert: „Rednerkunst (ars oratoria) ist, als Kunst sich der Schwächen der Menschen zu seinen Absichten zu bedienen [...] gar keiner Achtung würdig.“³ Heute jedoch hat eine Ratgeberliteratur Konjunktur, die dazu rät, sich eben dieser ‚Schwächen der Menschen‘ zu bedienen; auf dem Buchmarkt und auch in vielen Rhetoriktrainings geht es um das ‚verbotene Wissen‘ der Rhetorik, um List, Tücke und erfolgreiche Manipulation.

In der Metaphorik der Aufklärung gesprochen, ist Rhetorik grundsätzlich eine ‚schwarze Kunst‘, die auf bloße Täuschung setzt. Somit ist jede Form von Rhetorik ‚verbotene Rhetorik‘. Ausgenommen bliebe lediglich die Eloquentenrhetorik als eine Technik zur ästhetischen Gestaltung der sprachlichen Oberflächenstruktur von Texten. *Dispositio* und *elocutio*, sofern sie ästhetischen Zielen unterliegen, erscheinen hinnehmbar. Aber jeder Redner, der einem strategischen Kalkül folgt und versucht, seiner Position Geltung zu verschaffen, fällt unter das vernichtende Verdikt Kants: „Gemüter [...] für den Redner zu dessen Vorteil zu gewinnen und dieser die Freiheit zu benehmen“,⁴ ist aus Sicht der Aufklärung wenig akzeptabel. Aber ist strategisches Handeln, das dem Orator Vorteile einbringt, grundsätzlich manipulativ und ein Beispiel für ‚verbotene Rhetorik‘? Gibt es überhaupt so etwas wie eine

1 Mozart 1990, S. 927 (I,1).

2 Vgl. Perl 2000.

3 Kant 1996, § 53, S. 683 (B 217-218).

4 Ebd., S. 682 (B 216).

‚rhetorische Geheimlehre‘, ein ‚verbotenes Wissen‘ der Rhetorik? Viele moderne Ratgeber thematisieren die dunkle Seite der Rhetorik angeblich nur, damit sich der Leser vor den Tricks der anderen schützen kann. Wahrscheinlicher ist aber, dass das Gerede von ‚verbotener Rhetorik‘ oder ‚schwarzer Rhetorik‘ schlicht das Interesse der Leser weckt, weil sie sich Hinweise für den Einsatz manipulativer, vermeintlich rhetorischer Techniken erhoffen.

Der Grund für die Zurückweisung strategischen Denkens und Handelns in der Aufklärung ist leicht zu erkennen. Schopenhauer, dessen „Eristische Dialektik oder Die Kunst Recht zu behalten in 38 Kunstgriffen“ man als einen Klassiker ‚verbotener Rhetorik‘ betrachten kann, argumentiert folgendermaßen: „Eristische Dialektik ist die Kunst zu disputieren, und zwar so zu disputieren, daß man Recht behält, also per fas et nefas [mit Recht wie mit Unrecht].“⁵ Schopenhauer nimmt nämlich die Möglichkeit einer „objektive[n] Wahrheit“⁶ an, geht von der Möglichkeit aus, „die Wahrheit zu Tage zu fördern“.⁷ Objektive Wahrheit nach Kant ist zwar nur als eine Wahrheit in den Grenzen menschlicher Vernunft vorstellbar, aber die Differenz zur Rhetorik bleibt deutlich. Rhetorik lehrt schließlich in Anbetracht bloßer Wahrscheinlichkeit, plausible Argumente zu finden. Deshalb ist aus Sicht der Aufklärer ein strategisch handelnder Kommunikator ein Problem. Aber die klassischen Anwendungsfälle der Rhetorik, die Beratungsrede, die Bewertung einer Tat vor Gericht oder die Festrede, sind rhetorische Herausforderungen, gerade weil hier nicht auf sicheres Wissen rekurriert werden kann, es vielmehr um Meinungen geht. Politische Beratungsreden etwa verhandeln laut Aristoteles die Zukunft,⁸ die möglichen Folgen einer Entscheidung, über die man eben keine sicheren Aussagen machen kann. Das *genus deliberativum* ist auch das Paradigma, an dem sich am ehesten Erkenntnisse zur Bedeutung der Rhetorik in wirtschaftlichen Kontexten gewinnen lassen, mit denen sich Ratgeber und Trainings heute zumeist befassen; denn die meisten Verhandlungen und Gespräche, die in und zwischen Unternehmen geführt werden, nehmen zumeist die Zukunft in den Blick. Es geht um die Wirkung von Entscheidungen, und diese lassen sich lediglich spekulativ voraussagen, indem man argumentativ aus Vergangenheit und Gegenwart auf die Zukunft interpoliert, wobei auch im wirtschaftlichen Kontext die aktuelle öffentliche Meinung, kulturelle, soziale, politische Überzeugungen den Maßstab der implizierten Werturteile liefern. Unter der Bedingung bloßer Plausibilitäten kann man aber strategische Kommunikation kaum verurteilen. Denn immer wird sich der Redner in

⁵ Schopenhauer 2005, S. 9.

⁶ Ebd.

⁷ Ebd., S. 9f.

⁸ Vgl. Aristoteles 1993, 1359a/b.

Anbetracht nicht sicheren Wissens mit Plausibilitäten begnügen müssen, wird legitimer Weise versuchen, seiner Position mit strategischen Mitteln Geltung zu verschaffen. Im Idealfall in einer Art Meinungswettstreit, der als ein Rationalitätstest wirken kann.⁹

Viele Ratgeber beschwören die Formeln einer ‚verbotene Rhetorik‘, versprechen Tricks und Kniffe, die dem Leser im Alltag viele Vorteile verschaffen sollen. Es geht hier jedoch um geschicktes Marketing. Diese Tricks und Kniffe sind eigentlich ja eher Ausdruck von Ohnmacht, einer Verlegenheit nämlich, keine besseren oder gar richtigen Lösungen anbieten zu können. Trotzdem muss man sich die Frage stellen, ob im Fall gezielter Manipulation berechtigterweise überhaupt von Rhetorik gesprochen werden kann, denn wer andere strategisch geschickt und listenreich dazu bringt, sich seiner Meinung anzuschließen, agiert eben nicht in jedem Fall rhetorisch. Der rhetorische Fall kann nur eintreten, wenn ein ernsthafter Persuasionsversuch stattfindet, wenn ein Orator also versucht, den Adressaten zu der Einsicht zu führen, dass die dargebotenen Argumente besser sind als die Überlegungen, die der Adressat bisher angestellt hat. Nur wenn dies der Fall ist, wird der Adressat überzeugt und nicht nur überredet, nur dann findet eine Art Rationalitätstest der jeweiligen Position statt.

Eine rhetorische Kommunikation kommt, könnte man argumentieren, nur zustande, wenn die Grice'schen Konversationsmaximen eingehalten werden

1. Maxime der Quantität

- Mache deinen Gesprächsbeitrag so informativ, wie es der Zweck des Gesprächs erfordert.
- Mache deinen Gesprächsbeitrag nicht informativer als notwendig.

2. Maxime der Qualität

- Versuche einen Gesprächsbeitrag zu liefern, der wahr ist.
- Sage nichts, wovon du glaubst, dass es falsch ist.
- Sage nichts, wofür du keine hinreichenden Anhaltspunkte hast.

3. Maxime der Relevanz

- Sage nur Relevantes.

4. Maxime der Modalität

- Vermeide Unklarheit.
- Vermeide Mehrdeutigkeit.
- Vermeide unnötige Weitschweifigkeit.
- Vermeide Ungeordnetheit.¹⁰

⁹ Vgl. Kramer 2006, S. 68-82.

¹⁰ Vgl. Grice 1993, S. 243-265.

Hinter diesen Maximen steckt ein Rationalitätsideal, das kennzeichnend für rhetorische Kommunikation ist. Rhetorik meint nicht Zwang oder Gewalt, sondern verlangt „vom gesellschaftlichen Konsens getragene kommunikative Mittel“;¹¹ Rhetorik ist an einen ernsthaften Versuch zur Verständigung gebunden. Dabei führt aber nicht jeder Verstoß gegen einzelne Maximen zwangsläufig dazu, dass eine Verständigung unmöglich oder gar das Rationalitätsprinzip ausgehebelt wird. Es gibt einen gewissen Spielraum: So können zum Beispiel nicht-ökonomische Äußerungen durchaus kompensiert werden, auch ein Verstoß gegen die Maxime der Relevanz führt nicht zwangsläufig zum Scheitern einer Kommunikationsofferte. Allerdings muss man davon ausgehen, dass massive und fortlaufende Verstöße irgendwann das Rationalitätsprinzip außer Kraft setzen und es einen Punkt gibt, an dem man nicht mehr von rhetorischer *Persuasion* sprechen kann, sondern nur noch von Manipulation. In diesem Fall könnte man dann sehr wohl von ‚verbotener Rhetorik‘ oder mit Walter Jens vielleicht auch von ‚Propaganda‘ sprechen;¹² eine solche ‚verbotene Rhetorik‘ ist aber per definitionem keine Rhetorik mehr, geht es hier doch nicht mehr um Einsicht und Überzeugung.

Bei einem massiven Verstoß gegen das Kooperationsprinzip kommt eine Kommunikation für gewöhnlich zum Erliegen, so dass man sich fragen muss, wie groß der Spielraum für manipulative kommunikative Techniken überhaupt ist. Allenfalls kurzfristig und einmalig lassen sich so Erfolge erzielen. Die unbemerkte Manipulation könnte längerfristig von Erfolg gekrönt sein, aber auch sie ist kein Beispiel für rhetorische Kommunikation, weil es nicht mehr darum geht, den anderen zu überzeugen, ihn zu einer Zustimmung zu bewegen, man sich vielmehr mit der Manipulation zufrieden gibt. So sind viele Tipps und Tricks, die in den Ratgebern und Kursen gelehrt werden, auf lange Sicht zum Scheitern verurteilt.

Der Wahrhaftigkeit des Redners kommt bei Grice ein hoher Stellenwert zu. Agiert der Orator wahrhaftig, dann sind auch die von ihm strategisch eingesetzten kommunikativen Mittel legitimierbar. Wenn man Wahrhaftigkeit zu einem starken Kriterium erhebt, kann das aber auch zu Problemen führen. Das ist etwa der Fall, wenn jemand für eine Sache eintritt, die er für richtig hält, aber aus strategischen Gründen Argumente wählt, die ihm selbst nicht akzeptabel erscheinen, von denen er jedoch glaubt, dass sie bei den Adressaten verfangen könnten. Eine solche Strategie, mag sie auch noch so erfolgreich sein, würde in den Bereich des Verbotenen fallen, wäre kein Beispiel für rhetorisches Kommunizieren. In diesem Fall versucht der Orator nämlich

11 Knappe 2003, Sp. 875.

12 Jens 1977, S. 94-98.

nicht ernsthaft, den Adressaten zur Einsicht zu bringen. Aus der Sicht des Utilitarismus würde man den Fall freilich ganz anders beurteilen.

2 Schopenhauers Eristik und die anthropologische Rechtfertigung von List und Täuschung

Arthur Schopenhauers „Eristik“ ist erst aus dem Nachlass erschienen und bleibt stilistisch und argumentativ bisweilen hinter seinen ausgearbeiteten Texten zurück, gleichwohl ist der Text heute noch aktuell. Die Techniken, die Schopenhauer beschreibt, werden in Ratgebern und Trainingskursen auch heute noch referiert und sind in Besprechungen und Verhandlungen allgegenwärtig. Schopenhauer erklärt das Bedürfnis nach manipulativen Argumentationstechniken mit der „angeborenen Eitelkeit“ und „Unredlichkeit“ des Menschen.¹³ Wer sich einmal eine bestimmte Position zu eigen gemacht hat, will Recht behalten, verteidigt diese auch wider besseres Wissen.

Grundlegend ist bei Schopenhauer die bekannte Unterscheidung zweier Modi der Widerlegung widerstrebender Argumente: *ad rem* und *ad hominem*. Außerdem beschreibt er zwei eristische Methoden, nämlich die direkte Widerlegung mit Bezug auf genannte Gründe und das indirekte Verfahren, das auf mögliche Folgen formuliert wird. Insgesamt 38 Kunstgriffe führt Schopenhauer an, die sich in drei Klassen unterteilen lassen:

Logische Operationen

- Die Erweiterung (Kunstgriff 1): Jemand hat über ein Detail gesprochen, der Gegner erweitert die Bedeutung des Gesagten, leitet aus dem Spezialfall allgemeine Regeln ab.
- Die versteckte *petitio principii* (Kunstgriff 6): Jemand postuliert, was er beweisen sollte. Tarnen lässt sich dieser logische Fehler, indem man unterschiedliche Bezeichnungen verwendet, Wirtschaftlichkeit zum Grundprinzip eines Unternehmens erklärt, um eine Rationalisierungsmaßnahme zu begründen.

Affektive Operationen

- Den Gegner zum Zorn reizen (Kunstgriff 8), ihn beleidigen, persönlich und grob werden (Kunstgriff 38), das dürfte jedem aus Verhandlungen und Gesprächen bekannt sein; der Erfolg von spezifischen Moderations-

13 Schopenhauer 2005, S. 10.

techniken geht darauf zurück, dass ein strikt reguliertes Setting in der Tat die Möglichkeit zu solchen Störmanövern einschränkt.

Linguistische Operationen

- Das Ausnutzen von Homonymie (Kunstgriff 2): „Sie sind noch nicht eingeweiht in die Mysterien der Kantischen Philosophie.“ „Ach wo Mysterien sind davon will ich nichts wissen.“¹⁴ Man muss die von Schopenhauer angeführten Beispielsätze nur leicht variieren, z.B. indem man die ‚kantische Philosophie‘ durch Begriffe aus dem IT-Kontext ersetzt, und schon sind sie hochaktuell.

Schopenhauers Kunstgriffe sind weit verbreitet, in nahezu jeder Besprechung oder Verhandlung kommen sie in irgendeiner Form zum Einsatz, aber das nicht immer, wie Schopenhauer anmerkt, aus böser Absicht, sondern weil sich Menschen mit ihren eigenen Einschätzungen identifizieren, diese verteidigen. Auch jemand, der sich wesentlich rational verhält, denkt nicht in Syllogismen und ist nicht vor sprachlichen Ambiguitäten gefeit, kann sich seiner Emotionalität nicht völlig entziehen, da Argumente immer auch mit Affekt besetzt sind. Schopenhauers eristische Kniffe hebeln nicht zwangsläufig das Rationalitätsprinzip aus, die Techniken mögen in Anbetracht verfügbarer sicherer Erkenntnis gewiss problematisch sein, was Schopenhauer ja mehrfach betont, aber rhetorisch gesehen sind sie vor allem eine realistische Beschreibung argumentativer Praxis. Aus Sicht der rhetorischen Anthropologie ist klar, dass affektive Stimmungen das menschliche Urteil beeinflussen. Der Erfolg rhetorischer Argumentation hängt nicht unbedingt von logischer Präzision und Eindeutigkeit ab, vielmehr haben Argumente, die anschaulich dargeboten werden und an alltägliche Erfahrungen oder anerkannte Werte anschließen, ein großes Wirkungspotential. Viele Kunstgriffe Schopenhauers kommen schon bei Aristoteles in dessen Dialektik vor, die er bekanntlich als Gegenstück zur Rhetorik vorstellt. Sie gehen auf empirische Beobachtung zurück, sind nicht spekulativ, sondern realistisch.

Schopenhauers anthropologische Reflektion zeigt, dass Menschen leicht in Redemuster fallen, die manipulativ sind, aus verschiedenen Gründen geneigt sind mit List und Täuschung zu operieren. Rhetorisch verfährt man in solchen Momenten nicht unbedingt. Eine Besprechung, die von solchen manipulativen Mustern geprägt ist, wird kaum die bestmögliche Lösung für ein Problem liefern; die Auseinandersetzung versagt in solchen Momenten als Rationalitätstest. Der Erfolg des Harvard-Modells oder auch der Moderation zielt darauf, solche Problemfaktoren zu eliminieren: Diskussions- und Ver-

¹⁴ Ebd., S. 29.

handlungsteilnehmer so zu lenken, dass sie sich um eine rationale Lösung von Problemen bemühen, nicht der eigenen Bequemlichkeit erliegen und bei einmal gefassten Meinungen bleiben. Wer aber versuchen will, andere von etwas zu überzeugen, muss um solche Hindernisse wissen, insofern sind solche manipulative Verfahren durchaus ein Thema der Rhetorik. Schon Aristoteles denkt darüber nach, wie die Gestimmtheit des Menschen seine Reaktion auf Argumente beeinflusst.¹⁵ Solange sich der Redner wahrhaftig verhält, ist es daher auch nicht zu verurteilen, wenn er einen Adressaten mit guten Gründen und auch durch das Hervorrufen einer bestimmten affektiven Stimmung zu überzeugen versucht.

3 Macht und Ohnmacht ‚verbotener Rhetorik‘: Beck, Bredemeier und von Senger

Wer in die aktuelle rhetorische Ratgeberliteratur schaut oder auch in den Seminarkalender der FAZ, des Manager-Magazins oder der Fachzeitschrift *managerSeminare* wird eine reiche Anzahl von Kursen und Anleitungen finden, die sich manipulativen Techniken, Taktiken und Strategien annehmen. Gerade Bücher und Seminare, die Einblick in das ‚geheime Wissen‘ der Rhetorik versprechen und Techniken zur zielgerichteten Manipulation lancieren, scheinen sehr erfolgreich. Auf dem Buchmarkt tummeln sich Klassiker wie Schopenhauers „Eristische Dialektik“, aber eben auch aktuelle Titel wie Gloria Becks „Verbotene Rhetorik“ oder Karsten Bredemeiers „Schwarze Rhetorik“.¹⁶ Selbst alte chinesische Weisheiten stehen bei vielen Managern derzeit hoch im Kurs. Harro von Senger hat in zahlreichen Büchern auf die 36 Strategeme einer Überlistungstechnik, die dem chinesischen General Tan Daoji († 436) zugeschrieben werden, aufmerksam gemacht;¹⁷ auch diese gehören mittlerweile zum Korpus der ‚verbotenen‘ oder ‚schwarzen Rhetorik‘, die Erfolg in Konkurrenzsituationen verspricht, wie sie im Wirtschaftsleben allgegenwärtig sind.

Diese drei Ansätze sollen im Folgenden rhetorisch beleuchtet werden, um zu verdeutlichen, welche Handlungsoptionen und rhetorischen Einflussmöglichkeiten in solchen Handbüchern zu finden sind. Zu fragen ist ferner, ob sich die Techniken überhaupt noch in ein rhetorisches Denkschema einordnen lassen oder ob eher „automatisierte[...] menschliche[...] Reaktionswei-

¹⁵ Vgl. Schirren, Aufsatz in diesem Band.

¹⁶ Vgl. Beck 2005; Bredemeier 2005.

¹⁷ Vgl. von Senger 2006; von Senger 2011.

sen¹⁸ von den Autoren ausgenutzt werden, also eine Spielart von Zwang etabliert wird, die mit rhetorischer Persuasion nicht viel zu tun hat. In der Folge lässt sich dann auch der Sinn einschlägiger Weiterbildungsangebote hinterfragen.

Gloria Becks „Verbotene Rhetorik“ greift Erkenntnisse der Sozial- und Persönlichkeitspsychologie und der Kognitionsforschung auf, sie bezieht sich etwa auf:

1. Impression-Management (Tedeschi, Snyder etc.)
2. Aktualisierungstechnik
3. Kontrastprinzip
4. Reziprozitätstechnik¹⁹

Methoden des Impression-Management, also der Versuch, ein bestimmtes *Image* aufzubauen, kann man als klassisch rhetorisch betrachten. Sie betreffen die Ethos-Wirkung des Redners. Nach Aristoteles berührt diese nicht den eigentlichen Persuasionsprozess, sondern schafft eher die Voraussetzung dafür, dass die Argumente eines Redners wirken können.²⁰ Aktualisierungstechniken und *Kontrastprinzip* nehmen hingegen Erkenntnisse der Kognitionsforschung auf: Der Aufruf eines bestimmten Konzepts führt zu einer entsprechenden Aktivierung im Gehirn, die nachwirken kann und unsere Wahrnehmung beeinflusst. Das Kontrastprinzip lehrt, dass Wahrnehmung niemals objektiv sei, sondern immer relativ. Wenn etwa zunächst über sehr große Investitionen in Millionenhöhe gesprochen wird, danach über die Bestellung eines neuen Dienstwagens, der nur einige hundert Euro Leasinggebühren im Monat verursacht, wird man dem Dienstwagen unter Umständen eher zustimmen, als wenn man die Themen in umgekehrter Reihenfolge abhandeln würde. Das sind Automatismen menschlicher Wahrnehmung, über die ein strategischer Kommunikator Bescheid wissen sollte. Sie lassen sich manipulativ einsetzen, können aber auch durchaus bei einem ernsthaften Persuasionsversuch hilfreich sein. Obwohl sich Beck auf aktuelle Forschungsergebnisse der Sozial- und Kognitionswissenschaft bezieht, sind viele von ihr beschriebenen Verfahren alles andere als neu. Die Antithese etwa ist ein Beispiel dafür, dass das Kontrastprinzip innerhalb der Rhetorik schon früh verstanden und auch systematisiert wurde.

Dass ein Redner, der um die Wahrnehmungsweise seiner Zuhörer weiß, grundsätzlich ethisch bedenklich handelt und daher ein „Ethikbarometer“ benötigt, mit dem Beck alle ihrer Tipps bewertet, wirkt reichlich übertrieben.

18 Knappe 2003, Sp. 875.

19 Vgl. Beck 2005, S. 207-217; 47-52; 230-234; 273-280.

20 Vgl. Aristoteles 1993, 1356a.

Viele Tipps und Tricks, die sie in ihrer „Verbotenen Rhetorik“ gibt, beruhen schlicht auf Wahrnehmungs- und Kognitionsprinzipien, die sich nicht umgehen lassen. Um ‚verbotene Rhetorik‘ handelt es sich hier wohl eher aus Marketinggründen. Andere Tipps liegen im Bereich des Illegalen wie gezielte Lügen und Fehlinformationen. Diese haben aber eigentlich nichts mit Rhetorik zu tun, weil kein Persuasionsversuch unternommen wird. Besonders drastisch ist in dieser Hinsicht Becks Hinweis auf die Hypnosetechnik. Hinsichtlich der Ausführungen Becks kann man also daran zweifeln, ob es so etwas wie ein ‚rhetorisches Geheimwissen‘ wirklich gibt.

Diese Zweifel verstärken sich noch bei der Lektüre von Karsten Bredemeiers „Schwarze Rhetorik. Macht und Magie der Sprache“. Aus Bredemeiers Buch lässt sich nur schwer eine Systematik der Techniken entwickeln, die sich bei Beck immerhin noch erkennen lässt. Er stellt vielmehr rein exemplarisch Fälle aus der eigenen Coaching- und Trainingspraxis zusammen, um dem Leser neue Verhaltensoptionen nahezubringen. So wird der weiblichen Führungskraft einer Bank geraten, einem Kollegen, der ihre Vorschläge immer mit einem „Typisch Frau!“ quittiert, zu antworten „Ach, woher wissen Sie denn als Mann, was typisch Frau ist?“²¹ Es wird geschildert, wie man unzulässigen Wissensfragen begegnet,²² und es wird die Konfrontationskaskade vorgestellt, nach der es wichtig ist, bei Konflikten die Initiative zu ergreifen.²³ Nun fragt man sich aber, was dies alles mit ‚schwarzer Rhetorik‘ zu tun haben soll. Bredemeier selbst definiert sie folgendermaßen:

Schwarze Rhetorik ist für mich die manipulative Möglichkeit, sich aller notwendigen rhetorischen, dialektischen, eristischen und rabulistischen Kunstgriffe zu bedienen, nicht nur das Gespräch zu führen, sondern es zielorientiert in die gewünschten Bahnen zu lenken und gleichzeitig den Gesprächspartner oder das Publikum zu dem intendierten Ergebnis zu führen.²⁴

Wo liegt hier die Verwerflichkeit möchte man fragen? Ein Gespräch zu lenken, ist doch keine Form von Manipulation, jedenfalls nicht, solange ich versuche, den anderen zur Einsicht zu führen. Es geht noch weiter: „Schwarze Rhetorik ist magisch, demagogisch sogar durch das Ersetzen des Denkens beim Gegenüber.“²⁵ Aber die häufig auf Schlagfertigkeit hinauslaufenden Beispiele schaffen doch keine Situationen, in denen das Denken beim Gegenüber aussetzt; sie provozieren und überraschen vielmehr und lassen vor allem an der Aufrichtigkeit des Sprechers zweifeln, der längerfristig kaum erfolg-

21 Bredemeier 2005, S. 57.

22 Vgl. ebd., S. 176ff.

23 Vgl. ebd., S. 92-98.

24 Ebd., S. 20 (Hervorhebung im Original, O.K.).

25 Ebd., S. 21.

reich in einem Unternehmen agieren wird. Bredemeier gilt laut Auskunft des Verlages als „Führender Schlagfertigkeitstrainer in Europa“, aber sein Buch lehrt eher ein vordergründiges Parieren, Techniken, um Konflikte auszusparen, statt sie zu lösen. Es ist eine Anleitung sich zur Wehr zu setzen, im Kampf der Worte kurzfristig (und häufig wohl auch eher vermeintlich) zu obersiegen.

Sowohl bei den scheinbar wissenschaftlich verbürgten Mechanismen, die Beck beschreibt, als auch bei den exemplarischen Mustern von Bredemeier stellt sich die Frage, ob sich die kommunikative Kompetenz der Leser durch die Lektüre der Ratgeber verbessert. Lernen sie durch die Bücher wirklich kommunikative Situationen besser zu beurteilen? Man darf Zweifel anmelden. Durch Tipps und Tricks lassen sich längerfristig wohl kaum Erfolge erzielen. Um in Verhandlungen und Gesprächen besser bestehen zu können, müssten die Leser vielmehr lernen, Situationen richtig zu analysieren und einzuschätzen, auf Grund eigener strategischer Überlegungen Entscheidungen zu treffen und diese Strategien kommunikativ zu realisieren. Denn die Praxis zeigt doch immer wieder, dass Einsicht und gute Strategien nur dann helfen, wenn jemand auch in der Lage ist, sie kommunikativ umzusetzen. In der Performanz liegt häufig die eigentliche Herausforderung.

Die von Harro von Senger bekannt gemachte chinesische *Strategielehre* überwindet die Dichotomie von Manipulation und Überzeugung, die in den beiden bisher behandelten Ratgebern grundlegend ist und dazu führt, dass die Autoren von ‚verbotener‘ oder ‚schwarzer Rhetorik‘ sprechen, wo sie doch allenfalls manipulative Verfahren behandeln, oft sogar nur grundlegende Wahrnehmungsprinzipien, die nun plötzlich als geheimnisvolle Steuerungsmöglichkeiten präsentiert werden. Von Senger unterscheidet begrifflich nicht zwischen Weisheit, Klugheit und Strategem, also List, da das Chinesische für alle drei Bedeutungsfelder nur ein Schriftzeichen kennt: *Zhi*.

Von Senger regt damit zu einer anderen Betrachtungsweise an, die die Alternative zwischen Überreden und Überzeugen, erlaubter und verbotener Rhetorik vermeidet. Der Stratege wird vor dem Hintergrund der chinesischen *Strategietheorie* als ein kompetenter, kluger Vertreter seiner Interessen wahrgenommen. Die *Strategie* an sich ist nicht zu verurteilen, sondern Ausdruck intelligenter Überlegung. Moralische Fragen scheinen hier zunächst suspendiert. Inwieweit die Strategeme rhetorisch genutzt werden, also um beim Gegenüber einen persuasiven Erfolg zu erzielen, steht auf einem ganz anderen Blatt. Sie können auf bloße Manipulation hinauslaufen, können aber auch in einer agonalen Ausgangslage genutzt werden, um die Situation zu analysieren und den eigenen Argumenten Geltung und Wirkung zu verschaffen, ohne dabei das Rationalitätsprinzip zu untergraben.

Die fernöstlichen Strategeme lassen sich häufig als rhetorische Prinzipien kennzeichnen: Es geht hier um *Simulation* und *Dissimulation* oder schlicht um das Treffen des richtigen Moments. Eine Systematik könnte etwa wie folgt aussehen:

Dissimulatio-Strategeme

Nr. 1: Den Himmel täuschend das Meer überqueren.
(den Konkurrenzdruck aus China ausmalen, Entlassungen durchsetzen)

Simulatio-Strategeme

Nr. 29: Einen dünnen Baum mit künstlichen Blumen schmücken.
(Beispiel: Hochglanzprospekt, Redeschmuck)

Kairos-Strategeme

Nr. 9: Unbeteiligt die Feuersbrunst am gegenüberliegenden Ufer beobachten
(Beispiel: während zwei Verhandlungsteilnehmer sich gegenseitig schädigen, abwarten und im richtigen Moment reagieren)²⁶

Diese rhetorisch fassbaren Techniken kommen sprachlich fremdartig und faszinierend daher. Strategem Nr. 9 etwa beschreibt eigentlich nur das Abwarten auf den richtigen Moment; solche Überlegungen zum richtigen oder günstigen Moment (*kairós*) höhnen das Rationalitätsprinzip keineswegs aus. Es ist vielmehr analytischer Scharfsinn gefragt und ein feines Gespür sowie Kreativität, um sein rhetorisches *télos* zu erreichen. Dies lehrten schließlich schon Aristoteles, Cicero und Quintilian dem Gerichtsredner. Auch Odysseus, der Listenreiche, ist seit jeher eine Bezugsfigur der Rhetorik.

4 Fundierte Ausbildung statt Tipps und Tricks

Die Ausbildung des Redners fußt in der Antike auf technischem Wissen (*ars*), natürlicher Begabung (*natura*) und Übung und Erfahrung (*studium / exercitatio*). In der Tat ist mit schnellen Tipps und Tricks kaum rhetorische Kompetenz zu vermitteln, geschweige denn zu erreichen. Bredemeiers Gerade von der *Schlagfertigkeit* macht dies besonders deutlich. Schlagfertig ist doch nicht, wer mit einer auswendig gelernten Floskel pariert, sondern derjenige, der eine kommunikative Situation zu verstehen und ein entsprechendes Kalkül zur Bewältigung dieser Situation zu entwickeln gelernt hat. Schlagfer-

²⁶ von Senger 2006, S. 43-48; 81-87; 192-194.

tigkeit ist somit eher die Krönung einer rhetorischen Ausbildung, weshalb die Stegreifrede bei Quintilian als eine Art Meisterübung gilt.²⁷ Analysefähigkeit zu trainieren, das ist eigentlicher Königsweg guter Rhetorikausbildung und hilft weiter als Tipps und Tricks. Wer kommunikative Situationen deuten kann, hat die Möglichkeit, auf universelle Herausforderungen zu reagieren. Freilich ist das immer wieder aufs Neue eine Herausforderung, wie schon Quintilian erläutert, indem er Redner und Feldherr miteinander vergleicht:

Denn die Rhetorik würde eine recht leichte, unbedeutende Angelegenheit, ließe sie sich so in einer einzigen, kurzen Anweisung zusammenfassen. Vielmehr ändert sich fast alles je nach dem Fall, den Zeitumständen, der Gelegenheit und dem Zwang der Verhältnisse. Deshalb ist die Hauptsache beim Redner die Überlegung, weil sie Spielraum läßt und sich dem jeweiligen Schwerpunkt der Lage anpaßt. Was hat es denn für einen Sinn, einem Feldherrn vorzuschreiben, jedesmal, wenn er eine Kampflinie bildet, solle er die Front geraderichten, auf beiden Seiten die Flügel vorziehen und vor den Flügeln die Reiterei aufstellen? Das wird zwar vielleicht die beste Methode sein, wenn es sich durchführen läßt, aber es wird sich verändern nach der Geländebeschaffenheit, wenn ein Berg im Wege steht, ein Fluß den Weg versperrt, Hügel, Wälder und andere Geländeschwierigkeiten es verbieten. Zur Änderung wird der Feind zwingen, mit dem man es gerade zu tun hat, zur Änderung auch die kritische Lage des Augenblicks: bald wird man frontal, bald in Keilform, bald mit Hilfstruppen, bald mit dem römischen Aufgebot den Kampf führen, manchmal wird es sich bewähren, sogar kehrtzumachen und Flucht vorzutäuschen. So wird auch der jeweilige Fall lehren, ob ein Prooemium notwendig oder überflüssig, kurz oder länger, in der ganzen Rede an den Richter direkt oder manchmal indirekt in einer Figur gerichtet sein soll, ob die Erzählung straff oder in breiterem Erguß, hintereinander oder in verschiedenen Abschnitten, der Reihe nach oder in umgekehrter Reihenfolge verlaufen soll, und ebenso bei der Anordnung der Streitpunkte, da es ja in demselben Streitfall oft möglich ist, der einen Seite mit einer anderen Frage zuvorzukommen. Denn diese Vorschriften sind ja nicht durch Gesetzesantrag und Volksbeschluß geheiligt, sondern alles, was sie bieten, hat der Nützlichkeitsgedanke eronnen.²⁸

Der Vergleich Redner – Feldherr, der hier gezogen wird, illustriert anschaulich, wie schwierig es ist, eine Strategie zu entwickeln. Ein guter Redner oder jemand, der im Dialog bestehen muss, ist darauf angewiesen, die Situation beurteilen zu können. Dazu muss er Akteure und Adressaten ernst nehmen, er muss versuchen, sie und ihre Absichten zu verstehen und im Rahmen der gegebenen äußeren Bedingungen angemessen zu reagieren. Hier hilft kein ‚geheimes Wissen‘, auch keine ‚verbotene Rhetorik‘, sondern ausschließlich Intelligenz und Kreativität, ohne die man keine gute Lösung finden wird.

27 Vgl. Quintilian 1988, X, 7, 1.

28 Ebd., II, 13, 2-6.

5 Kants Krämer und die Rhetorik

Direkt im Anschluss an den Feldherren-Vergleich thematisiert Quintilian das schwierige Verhältnis vom Nützlichen und ‚Schicklichen‘, damit die Frage nach legitimen und illegitimen Strategien. Man muss dazu nicht das Moralprinzip des *vir bonus* einführen, wie Quintilian es in seiner „Institutio oratoria“ getan hat,²⁹ vielmehr kann man auf einen Prozess der Selbstregulierung setzen, in dem manipulative Verfahren auf lange Sicht fruchtlos bleiben. Kant erläutert dies sehr anschaulich und müsste somit eigentlich seine eigene Rhetorikkritik relativieren. Man kann zwar nachvollziehen, dass für den Aufklärer Rhetorik, die häufig Plausibilitäten an die Stelle von sicherer Erkenntnis setzt, ein Problem darstellt, doch die Gefahr fortwährender Manipulation ist eigentlich eher gering, wie das Krämer-Beispiel aus seiner „Grundlegung zur Metaphysik der Sitten“ zeigt. Manipulative Methoden, die heute unter Buchtiteln wie „Verbotene Rhetorik“ oder „Schwarze Rhetorik“ vermarktet werden, erledigen sich gleichsam von selbst. Denn wer sein Gegenüber täuscht oder manipuliert und nicht überzeugt, kann in der Regel nicht lange von seinem Erfolg profitieren. Ein kluger Kaufmann, so Kant, einer, bei dem „viel Verkehr ist“, wird seine Kunden zwar vielleicht nicht aus ethischem Pflichtbewusstsein ehrlich und korrekt bedienen, aber doch aus Klugheit, weil er sonst Gefahr läuft, dass Kundenbesuche ausbleiben.³⁰

Das eigentliche Geheimnis rhetorischen Erfolgs liegt, wie gesagt, in der genauen Situationsanalyse, darin, dass ein strategischer Kommunikator zu verstehen versucht, gründlich nachdenkt und wohlüberlegt handelt. Wer Tipps und Tricks anwendet und durch Täuschung und Manipulation den Sieg erringen will, agiert nicht rhetorisch, mit der Kraft des besseren Arguments, und verspielt damit häufig die guten Lösungen für ein Problem. Vielversprechende Übereinkünfte lassen sich nur erreichen, wenn man im Dialog Positionen aushandelt, jede Seite zu überzeugen versucht und zu diesem Zweck die besten Argumente anführt. Gerade wenn es um die längerfristige Maximierung von Gewinn und Erfolg in einem Unternehmen geht, ist gute Rhetorik gefragt und nicht geschickte Manipulation. Schließlich sollte es in der Unternehmenskommunikation ja ein klares Ziel geben: die kreative Suche nach der besten Lösung.

Hierauf beruht auch der Erfolg von Moderationsverfahren, die versuchen, Kreativität zu fördern und manipulative Kommunikationsakte zu verhindern, oder auch die anhaltende Konjunktur des *Harvard Program on Negotiation*, das weit über das Feld der Wirtschaft hinausgeht. Der Friedensvertrag von

29 Ebd., XII, 1, 1.

30 Kant 2007, S. 23.

Camp David zwischen Israel und Ägypten, die Bewältigung der Iraner Botschaftskrise in den 1980er Jahren, zahllose Verhandlungen über Geiselnahmen und Entführungen werden von Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton und neuerdings auch von Daniel L. Shapiro als Beispiele für die Erfolge des Harvard-Konzepts genannt.³¹

Hinter dem Harvard-Modell stehen dabei aus rhetorischer Sicht basale Prinzipien, auch wenn diese in Seminaren und Büchern in immer neuen Varianten vermarktet werden. Es lassen sich im Grunde fünf zentrale Prinzipien identifizieren, mit denen das sachorientierte und auf Problemlösungen ausgerichtete Verhandeln gelingen soll:

- Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln (persönliche Streitigkeiten können in einem Team, das auf der Suche nach Lösungen für ein Problem ist, zu einem großen Hindernis werden).
- Sich auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen (d.h. immer wieder nach Sinn und Richtigkeit der eigenen Position fragen, klären, worum es eigentlich geht).
- Optionen zu beiderseitigem Vorteil entwickeln (d.h. wer nicht nur auf die eigenen Interessen schaut, wird neue Gemeinsamkeiten mit dem Verhandlungspartner erkennen und so auch neue Lösungsmöglichkeiten entwickeln können, die im Idealfall auf eine *win-win*-Situation hinauslaufen).
- Neutrale Beurteilungskriterien anwenden (d.h. sich nicht subjektiven Bewertungsrastern hingeben, sondern sich immer wieder um eine objektive und neutrale Bewertung von möglichen Lösungen bemühen).
- One-Text-Method (eine Methode, bei der solange an einem Text gearbeitet wird, bis alle Verhandlungspartner sich in diesem gemeinsamen Entwurf wiederfinden).

Die Originalität dieser fünf Prinzipien kann man durchaus infrage stellen. Es geht hier etwa um Trennung von Sach- und Beziehungsebene, die seit Friedemann Schulz von Thun linguistisches Gemeingut ist,³² aber eigentlich schon in der rhetorischen Unterscheidung von Ethos und Logos beleuchtet wurde. Es geht weiter darum, Argumente kritisch zu prüfen, rational zu hinterfragen, aus der Perspektive der Adressaten oder Dialogpartner zu denken, was mit dem *aptum*-Prinzip in der Rhetorik als Selbstverständlichkeit gelten sollte. Neutrale Beurteilungskriterien hingegen sind aus Sicht der rhetorischen Skepsis problematisch. Gerade weil man oft im Reich des Möglichen und der bloßen Plausibilität agiert, wird ein guter Redner die Kraft seiner Argumente immer wieder zu hinterfragen wissen. Neu am Harvard-Modell ist somit am

³¹ Vgl. Fischer/Ury/Patton 2002.

³² Vgl. Schulz von Thun 1981.

ehosten noch die *One-Text-Method*, die ein technisches Verfahren darstellt, um den Verhandlungserfolg zu sichern.

Auch wenn man also am innovativen Potential zweifeln darf, ist doch der Erfolg des Harvard-Modells erfreulich und relativiert die Konjunktur von ‚verbotener Rhetorik‘, ‚schwarzer Rhetorik‘ und anderer manipulativer Verfahren, die mit Rhetorik im wohlverstandenen Sinne nur wenig zu tun haben.

Literatur

- Aristoteles 1993 = Aristoteles: Rhetorik. Übers., mit e. Bibliogr., Erl. u. e. Nachw. v. Franz G. Sieveke, München 1993.
- Beck 2005 = Gloria Beck: Verbotene Rhetorik. Die Kunst der skrupellosen Manipulation. Frankfurt a.M. 2005.
- Bredemeier 2005 = Karsten Bredemeier: Schwarze Rhetorik. Macht und Magie der Sprache. München 2005.
- Fischer/Ury/Patton 2002 = Roger Fisher / William Ury / Bruce Patton: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt a.M. 2002.
- Grice 1993 = Herbert P. Grice: Logik und Konversation. In: Georg Meggle (Hg.): Handlung, Kommunikation, Bedeutung. Frankfurt a.M. 1993. S. 243-265.
- Jens 1977 = Walter Jens: Rhetorik und Propaganda. In: Meyers Enzyklopädisches Lexikon 20 (1977), S. 94-98.
- Kant 1996 = Immanuel Kant: Kritik der Urteilskraft. In: Ders.: Werke. Schriften zur Ästhetik und Naturphilosophie. Hrsg. v. Manfred Frank u. Véronique Zanetti. Frankfurt a.M. 1996 (= Bibliothek deutscher Klassiker 3).
- Kant 2007 = Immanuel Kant: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. Komm. v. Christoph Horn, Corinna Mieth u. Nico Scarano. Frankfurt a.M. 2007.
- Knape 2003 = Joachim Knape: Persuasion. In: Historisches Wörterbuch der Rhetorik 6 (2003). Sp. 874-907.
- Kramer 2006 = Olaf Kramer: Konflikt statt Konsens? Die Debatte als Medium politischer Kommunikation und das universalpragmatische Ideal der rationalen Verständigung. In: Ders. (Hg.) Rhetorik der Debatte. Tübingen 2006. S. 68-82 (= Rhetorik. Ein internationales Jahrbuch 25).
- Mozart 1990 = Wolfgang Amadeus Mozart: Die Zauberflöte [KV 620]. Eine deutsche Oper in zwei Aufzügen. Text v. Emanuel Schikaneder. In: Rudolph Angermüller (Hg.): Wolfgang Amadeus Mozart – Sämtliche Opernlibretti. Stuttgart 1990. S. 926-994.
- Perl 2000 = Helmut Perl: Der Fall ‚Zauberflöte‘. Mozarts Oper im Brennpunkt der Geschichte. Mainz 2000.
- Quintilian 1988 = Marcus Fabius Quintilianus: Institutio Oratoria / Ausbildung des Redners. Hg. u. übers. v. Helmut Rahn. 2. Aufl. Darmstadt 1988.
- Schopenhauer 2005 = Arthur Schopenhauer: Eristische Dialektik oder Die Kunst, Recht zu behalten in 38 Kunstgriffen dargestellt. Hrsg. v. Gerd Haffmans. Frankfurt a.M. 2005.

Schulz von Thun 1981= Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek 1981.
von Senger 2006 = Harro von Senger: 36 Strategeme für Manager. München 2006.
von Senger 2011 = Harro von Senger: 36 Strategeme. Lebens- und Überlebenslisten aus drei Jahrtausenden. 2. Aufl. Frankfurt a.M. 2011.

HAGEN SCHICK

Was kostet`s, was bringt`s? Zum Problem der qualitativen Beurteilung von Rhetoriktrainings

1 Einleitung

Wirtschaftsunternehmen gehören zu den Hauptabnehmern des Rhetoriktrainingsmarktes. Sie haben ein berechtigtes Interesse an der Frage, welche *Qualität* die Dienstleistung eigentlich hat, die sie einkaufen – und sie wollen dies möglichst wissen, bevor sie (möglicherweise viel) Geld dafür ausgeben. Aber was heißt eigentlich ‚Qualität‘ in diesem Zusammenhang? Was ist ein gutes, was ein schlechtes Rhetoriktraining? Kann man diese Frage überhaupt objektiv beantworten? Um Probleme dieser Art geht es hier. Es soll erörtert werden, ob und wie sich Rhetoriktrainings – genauer: Rhetoriktrainings, die sich an Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen richten – in irgendeiner Weise *methodengeleitet* und dabei für die investierenden Unternehmen möglichst hilfreich bewerten lassen. Auf die in der ersten Hälfte des Beitragstitels formulierte Frage wird dabei besonderer Wert gelegt, weil diese Frage das ökonomische Verhältnis von Aufwand und Ertrag thematisiert und damit die zentrale Problematik jeder Investitionsentscheidung auf den Punkt bringt, nämlich die Herstellung einer hinreichenden Investitionssicherheit durch die Gewährleistung einer angemessenen Kosten-Nutzen-Relation.¹

2 Das Investitionsproblem zwischen Quantität und Qualität

Dem interessierten Privatmann, der ein aus eigener Tasche zu bezahlendes Wochenendtraining bei einem der zahlreichen kommerziellen Anbieter besuchen möchte, stellt sich das Investitionsproblem gewiss nicht in der gleichen Schärfe wie einem internationalen Wirtschaftsunternehmen mit mehr als 100.000 Mitarbeitern, welches nach eigenen Angaben allein in Deutschland jährlich mehr als 30 Mio. Euro in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter investiert.² Laut Auskunft eines verantwortlichen Personalmanagers dieses Kon-

¹ Zur Investitionsproblematik allgemein vgl. Becker 2012.

² Bezug genommen wird hier auf persönlich recherchierte Daten eines europäischen Hochtechnologiekonzerns (Stand Geschäftsjahr 2007), für den der Autor Beraterisch tätig war.