

# Rhetorik & Dialektik

Redegewandtheit, Körpersprache, Überzeugungskunst

Bearbeitet von  
Rolf H. Ruhleder

17. Auflage 2016. Buch. XI, 219 S. Gebunden

ISBN 978 3 8006 5147 4

Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm

Gewicht: 438 g

[Weitere Fachgebiete > Literatur, Sprache > Angewandte Sprachwissenschaft > Sprechwissenschaft, Rhetorik](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## I. Dialektische Beispiele

### 1. Der Fleißige und der Faule

Ein fauler und ein fleißiger Schüler besuchen ihren Mathematik-  
lehrer. Wer wird sich nach Ihrer Meinung Rat holen?

Antwort: Natürlich der Fleißige.

Falsch! Der Faule; denn der Fleißige braucht keinen Rat.

Wer also? – Der Faule.

Falsch! Der Fleißige natürlich; denn der Faule hat kein Interesse  
an Mathematik.

Wer holt sich Rat? – Der Fleißige.

Falsch! Beide. Der fleißige Schüler hört gern den Rat, und der  
dumme hat ihn dringend nötig.

Wer holt sich nun Rat? – Beide.

Falsch! Keiner. Der dumme Schüler braucht keinen Rat, und der  
fleißige hat ihn nicht nötig.

Wissen Sie nun, was Dialektik ist?

### 2. Faire oder unfaire Dialektik?

Sehen Sie sich die folgenden Beispiele an: Bei welchem Beispiel  
wird faire, bei welchem unfaire Dialektik angewandt?

#### Beispiel 1: Der Wettkampf

Wenn Sie dialektisch geschult sind, könnten Sie beispielsweise  
über einen Sportkampf berichten: Der Läufer Meyer (mit dem  
Sie befreundet sind) erringt einen hervorragenden zweiten Platz,  
während der Läufer Schmitz (ein unangenehmer Kerl) nur als

viertletzte durchs Ziel geht. Haben Sie sofort erkannt, dass Schmitz der Sieger war? Bei nur vier Läufern – kein Wunder!

### Beispiel 2: Der Polizeibericht

Der Polizeibericht beschreibt den aufgegriffenen Jugendlichen als „verdreckt“, „hinterhältig“ und einen „Wegelagerer“; der Verteidiger bezeichnet ihn als einen „stillen, bescheidenen und hochgebildeten Clochard-Typen“. Wer hat die Unwahrheit gesagt?

### Beispiel 3: Das Rauchen

Ein Jesuit und ein Benediktiner – beide wollen gern rauchen. Der Benediktiner fragt seinen Abt: „Darf ich beim Beten rauchen?“ Wie wird die Antwort sein? Der Abt: „Nein, mein Sohn, wenn du betest, hast du dich ganz auf Gott zu konzentrieren.“ Der Jesuit fragt seinen Abt: „Darf ich beim Rauchen beten?“ Wie ist hier die Antwort? Der Abt: „Selbstverständlich, mein Sohn, wenn du während des Rauchens noch Zeit zum Beten findest. Wer will dir das verwehren?“ Der Jesuit hat sein Ziel erreicht, während der Benediktiner sich auf das Beten konzentrieren wird.

### Lösung:

Beispiel 1 = unfaire Dialektik.

Beispiel 2 = Kann nicht ohne weitere Hintergrundinformation geklärt werden.

Beispiel 3 = Unfaire Dialektik. Hier wird die Hauptsache zur Nebensache und die Nebensache zur Hauptsache gemacht.

Beispiel 4 = praktische Dialektik, rational logisch

**Noch ein Beispiel:** Ein Benediktiner, ein Dominikaner, ein Franziskaner und ein Jesuit sitzen in einem Zimmer. Plötzlich fällt das Licht aus. Der Benediktiner betet unbeirrt sein Stundengebet weiter, der Dominikaner referiert über das Wesen von Licht und Finsternis. Der Franziskaner lobt Gott, der den Menschen auch die verhüllende Dunkelheit schenkt und der Jesuit geht hinaus und wechselt die Sicherung aus.

## II. Dialektik – Begriffsklärung

Der Begriff „Dialektik“ stammt aus dem Griechischen: *dialegomai* bzw. *dialegesthai* = sich unterhalten. Die Dialektik diente ursprünglich dazu, im Wechselgespräch die Wahrheit zu finden. Platon machte sie zur philosophischen Wissenschaft im Sinne einer angewandten Logik. Beispiele für die Dialektik als die Kunst der Unterredung, der Begriffsklärung und der Beweisführung in Frage und Antwort finden sich besonders bei Sokrates. Hegel wendet in seiner Philosophie als Wissenschaft vom Absoluten ebenfalls die dialektische Methode an. Er arbeitet mit dem Dreierschritt These, Antithese, Synthese und wurde damit zum geistigen Vater des dialektischen Materialismus.

Im Laufe der Jahre wandelte sich die Dialektik zu einer Denkmethodik und Verhandlungstechnik, die es mit der Wahrheit nicht so genau nahm; im Vordergrund stand die Durchsetzung der eigenen Ziele und Gedanken – ob richtig oder falsch. Dialektik ist klar zu trennen von der Eristik (Eris = griechische Göttin der Zwietracht), die von dem Philosophen Arthur Schopenhauer entwickelt wurde. Eristik ist die „Kunst, im Streitgespräch auf jeden Fall“ – ob berechtigt oder unberechtigt – „Recht zu behalten“.

Heute wird Dialektik als „Kunst der geschickten und erfolgreichen Verhandlungsführung“ definiert. Letztlich ist es jedoch die Kunst zu überzeugen. Sie ist unabdingbar mit Grundkenntnissen in Rhetorik, Logik, Psychologie und Körpersprache verknüpft, die die Voraussetzung für die Anwendung dialektischer Methoden bilden.

## III. Eine Diskussion ist keine Debatte

Dialektik zeigt sich

- nur in wenigen Gesprächen,
- in jeder Diskussion,
- in allen Debatten,
- in vielen Konferenzen und
- in zahlreichen Interviews.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Siehe dazu Lay, R.: Dialektik für Manager, 4. Aufl., 2003.

Wie oft sind wir vielleicht schon einer Diskussion gefolgt, die in Wirklichkeit eine Debatte war.

Lassen Sie uns deshalb die oben genannten Begriffe gegeneinander abgrenzen.

## 1. Das Gespräch

Im Gespräche geht es um die Fragestellung: „Was ist?“. Wir unterscheiden zwischen Informations- und Kontaktgespräch. Das Vorstellungsgespräch und Verkaufsgespräch wie auch das Anerkennungs- und Kritikgespräch nehmen hier eine Sonderstellung ein.

Folgende Merkmale sind für ein Gespräch zumeist kennzeichnend:

- unvorbereitet
- keine Regeln
- kleiner Kreis
- Thema nicht bekannt
- keine zeitlichen Vorgaben, keine Hilfsmittel
- kaum Meinungsunterschiede
- Unterhaltungston



In einem Gespräch steht oft der Gesprächspartner im Vordergrund.

### *Sonderformen des Gesprächs*

#### **Das Kritikgespräch**

Im Rahmen dieses Buches – und insbesondere der Dialektik – wollen wir uns zunächst mit dem besonders schwierigen Kritikgespräch befassen.

#### **1. Welche Zielsetzung verbinden Sie mit dem Kritikgespräch?**

Oberster Grundsatz sollte sein, dass Sie den Mitarbeiter als „Mit-Arbeiter“ und nicht als Untergebenen sehen und entsprechend behandeln. Wenn er weiter mit Ihnen im Unternehmen

arbeiten soll, so ist das Kritikgespräch auch entsprechend mitarbeiterorientiert aufzubauen.

Die vier Zielsetzungen des Kritikgesprächs sind: Der Mitarbeiter soll

1. zukünftig Fehler und negative Verhaltensweisen möglichst vermeiden, Einsicht zeigen.
2. seine Arbeit in fachlicher Hinsicht und führungsmäßiger (Mitarbeiter) Hinsicht korrigieren.
3. gleichzeitig zur besseren Leistung angespornt werden.
4. als positiver Motivator/Multiplikator in der Firma wirken.
5. Wertschätzung erfahren und erkennen, dass Sie auf seine Mitarbeit nicht verzichten wollen.

## **2. Was müssen Sie bei der Planung des Kritikgesprächs beachten?**

### **a) Haben Sie genügend Zeit?**

Es ist ein großer Fehler des Vorgesetzten, wenn er seine Kritik „zwischen Tür und Angel“ anbringt. Auch der Zeitpunkt kann über Erfolg und Misserfolg eines Kritikgesprächs entscheiden.

Sehr oft wird empfohlen, das Kritikgespräch direkt vor das Ende der Dienstzeit zu legen. Der Mitarbeiter nimmt dann seine Arbeit nicht noch einmal auf, sondern kann gleich den Arbeitsplatz verlassen. Ob dies wirklich empfehlenswert ist, kann nur von Fall zu Fall entschieden werden.

### **b) Reagieren Ihre Mitarbeiter auf Kritik?**

Stellen Sie sich mental auf Ihren Mitarbeiter ein; der Choliker ist anders zu behandeln als das Sensibelchen. Bei einem sensiblen oder introvertierten Mitarbeiter ist es bestimmt besser, das Kritikgespräch auf den Vormittag zu legen, damit er sich danach noch bei den Arbeitskollegen aussprechen kann. Auch sollte er nicht drei Wochen vorher informiert werden, sonst schläft er nur noch sehr unruhig.

### **c) Haben Sie den Mitarbeiter rechtzeitig informiert?**

Es ist nicht zwingend notwendig, dass beide Seiten vorbereitet in das Kritikgespräch gehen. Nach einer guten Vorbereitung ist ein konstruktives Kritikgespräch nur leichter zu führen. Selbstverständlich fehlt die Vorbereitung, wenn

der Vorgesetzte bei einer Kontrolle etwas findet, was sofort besprochen werden muss.

- d) Haben Sie sämtliche Informationen gesammelt und – das ist entscheidend – nachgeprüft?  
Stellen Sie sich vor, Sie müssten während des Kritikgesprächs in ein Anerkennungsgespräch „umschalten“, da Ihnen die falschen Informationen vorliegen! So etwas wird auch als Führungsschwäche ausgelegt.
- e) Haben Sie sich auf den Gesprächspartner eingestellt?  
Es ist ein großer Unterschied, ob Ihnen ein sehr schüchterner, scheuer Mitarbeiter oder ein aggressiver, aufbrausender Mitarbeiter gegenüber sitzt. Stellen Sie sich auf die Reaktion Ihres Gegenübers ein, damit Sie keine Überraschung erleben.
- f) Haben Sie sich die Konsequenzen überlegt?  
Ein schüchterner Mitarbeiter wird Ihnen vielleicht die „innere Kündigung“ aussprechen, wenn Sie ihn nicht in der richtigen Form behandeln. Der Choleriker wird Ihnen – vielleicht – bei nach seiner Meinung unberechtigter Kritik sofort die Kündigung aussprechen.

### 3. Was müssen Sie bei der Organisation des Kritikgesprächs beachten?

- a) Ist Ihr Büro ein Taubenschlag?  
Wählen Sie unbedingt einen ruhigen Raum für das Kritikgespräch. Verschlechtern Sie also nicht durch äußere Einflüsse die gesamte Gesprächssituation.
- b) Kennen Sie die Kinesik?  
Um den Gesprächspartner positiv zu stimmen, sollten Sie die Regeln der Körpersprache (Kinesik) kennen und beherrschen.

Diese Regeln können den Erfolg eines Kritikgesprächs wesentlich verstärken. Für das Kritikgespräch ist wichtig:

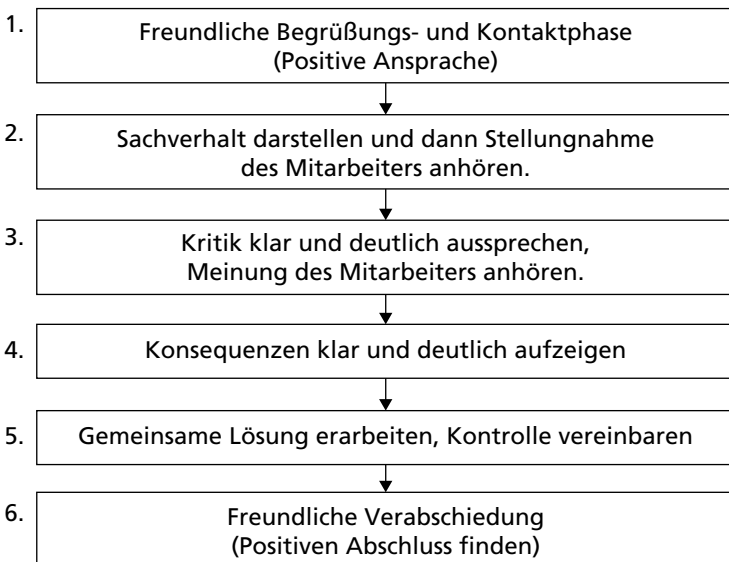
- unter vier Augen
  - über Eck setzen
  - gleiche Sitzhöhe
  - persönliche Distanz (0,50 m bis 2,00 m)
  - keine Barrieren (wie z. B. zu tiefer Schreibtisch)
  - neutraler Besuchertisch oder Besucherecke
- c) Haben Sie die nachfolgenden Grundprinzipien bedacht?

Falsch (-)	Richtig (+)
1. Kritik per Telefon	= Kritik immer persönlich aussprechen
2. Kritik erst nach Wochen	= Kritik möglichst zeitnah
3. Kritik personenbezogen	= Kritik nur sachbezogen
4. Kritik mit Anerkennung vermischen	= Nur Kritik aussprechen
5. Kritik laufend wiederholen	= Einzelne Kritikpunkte als abgeschlossen betrachten

#### 4. Was ist bei der Durchführung des Kritikgesprächs zu beachten?

Bei einem Kritikgespräch sollten Sie die Führung nicht aus der Hand geben. Denken Sie an die Fragetechnik und die Möglichkeiten der Einwandargumentation.

Folgende sechs Phasen sollte jedes Kritikgespräch durchlaufen:



#### 5. Was ist bei der Kontrolle des Kritikgesprächs zu beachten?

Selbstverständlich müssen Sie auch überprüfen, ob das mit Ihrem Mitarbeiter geführte Kritikgespräch erfolgreich war. Hierbei hilft Ihnen die nachfolgende Checkliste.





## Checkliste: Kritikgespräch

Haben Sie daran gedacht?		Ja	Nein
1.	War dieses Kritikgespräch überhaupt notwendig?		
2.	Habe ich mir genug Zeit genommen?		
3.	Habe ich genügend Fragen gestellt?		
4.	Habe ich den Dialog gesucht?		
5.	Habe ich positiv begonnen und positiv geendet?		
6.	War das Kritikgespräch sachlich?		
7.	Habe ich mich auch in die Lage des Mitarbeiters versetzt?		
8.	Habe ich die wichtigsten Punkte behandelt (d.h. Nebensächlichkeiten weglassen)?		
9.	Hatte ich eine neutrale innere Einstellung?		
10.	Habe ich abgewogen, welche Konsequenzen das Kritikgespräch für den Mitarbeiter hat?		
11.	Konnte ich zuhören?		
12.	Bin ich als verbindlicher und kollegialer Chef bei meinem Mitarbeiter angekommen?		
13.	Habe ich nur den kritisierten Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt und keine Vergleiche mit anderen gezogen?		
14.	Habe ich ein Protokoll geschrieben oder vom Mitarbeiter verfassen lassen? (Wenn es vom Vorgesetzten geschrieben wird, muss es dem Mitarbeiter zum Abzeichnen vorgelegt werden.)		
15.	Habe ich Kontrollen vereinbart?		
16.	Hat mein Gesprächspartner guten Willen und Einsicht gezeigt?		