Reden halten – lernen?

Tipps für Studierende und angehende Führungskräfte

Die Frage mag den Leser provozieren. Manche meinen, zum Redner müsse man geboren sein. Fach- und Führungskräfte verweisen auf ihre Redepraxis, die aus ihrer Sicht problemlos verlaufe, in den meisten Fällen, manchmal sei allerdings das Publikum überfordert. Studierende wenden bei einem entsprechenden Lernangebot ein, sie wollen doch keine Schauspieler werden. Allerdings – nach dem ersten Praktikum im Berufsfeld korrigieren sie rasch ihre Skepsis. Offenbar gibt es doch Lernbedarf für eine gelingende Rede. Im Beitrag werden dafür drei Felder skizziert. Die geschlossene Wirkung der Rede entwickelt sich durch das Herleiten aller ihrer Teile aus dem Redeschluss. Argumente im Redekern sind in überschaubaren Strukturen anzubieten. Varianten für die Problemlösung müssen nachvollziehbar ausgewählt und mit handhabbaren Kriterien bewertet werden.

Günter Lehmann
ist Vizepräsident des Europäischen Instituts für postgraduale Bildung an der TU Dresden (EIPOS) sowie Dozent für wissenschaftliches Arbeiten und Didaktik der Weiterbildung an der Dresden International University (DIU). Bevorzugte Forschungsgebiete: Techniken des wissenschaftlichen Arbeitens, Hodegetik, Ingenieurpädagogik.

Stichwörter: Argumentationsfolgen, Fünfsatztechnik, Publikumsrecherche, Redestrukturen, Variantenbildung

1. Einheit der Redeteile

Unabhängig von der verfolgten Absicht besteht jede Rede aus den Teilen Einstieg, Kern, und Schluss. In dieser Reihenfolge bereitet mancher Redner seinen Auftritt vor. Er sucht zunächst nach einem zum Thema passenden Einstieg. Dann werden alle vermeintlich wichtigen Informationen im Redekern gesammelt und am Schluss nochmals zusammengefasst. Genau dieses Vorgehen führt häufig dazu, dass Einstieg, Kern und Schluss lose aneinanderhängen und keine geschlossene Einheit bilden. Das Gegenrezept: **Kopfstandtechnik**! Beginnen Sie mit dem Konzipieren des Schlusses.

Der **Schluss** vermittelt dem Zuhörer Klarheit darüber, welchen Anspruch der Redner erfüllen möchte, welchen Nutzen er seinen Zuhörern bieten kann, wozu er auffordern bzw. veranlassen will. Das wird nicht erreicht, wenn er lediglich die Merkmale einer Technologie, die Vorteile eines organisatorischen Ablaufs oder die Beziehung zwischen zwei Sachverhalten auflistet. Vorteile oder Beziehungen müssen „personalisiert" werden, das heißt, es muss deutlich werden, was sie für eine Person, eine Personengruppe oder einen Bereich konkret bedeuten. Solche Nutzenargumente haben nicht immer und nur ausschließlich Gewicht in Bezug auf „Erhöhen der Rendite", sondern auch auf „Zeit sparen"," Sicherheit erhöhen", „Erfolg haben" oder „Loyalität erhalten". So kann das Schlusswort beispielsweise lauten:

„Die vorgestellte Lösung sichert eine störungsfreie Funktion der Anlage. Damit entfallen die von Ihnen bemängelten Ausfallzeiten, Reparaturkosten und die Reklamationen. Und vor allem: Die Kunden bleiben Ihnen erhalten!"

Das klare Beschreiben der Botschaft schafft die Orientierungsgrundlage für das weitere Vorbereiten der Rede. Jetzt ist alles gefragt, was den Nutzen herleitet und begründet.

Im **Einstieg** entwickelt der Redner diese Botschaft keimhaft. Er vermittelt einen Eindruck von seiner Absicht und seiner Person. Originalität ist dabei gefragt, aber nicht um jeden Preis. Der Bezug zum Thema muss erkennbar und

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2024-10-55 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ein Zusammenhang mit dem Schluss sollte erhalten bleiben.

Beispiel: „Zufriedene Menschen wünschen keine Veränderung. Den Fortschritt verdanken wir den Nörglern! Weil wir Fortschritt wollen, geben wir den Nörglern mehr Raum. Wir haben Ihre Beschwerden aufgenommen und haben folgende Lösung für eine störungsfreie Funktion der Anlage entwickelt."

Im **Redekern** liefert der Redner die Argumente und Beispiele, die konzentriert Nutzen, Anspruch oder Aufforderung begründen und herleiten. Der Kern wird damit sinnvoll begrenzt, Redundanzen vermieden. Er beinhaltet nur das, was den Schluss verständlich und überzeugungswirksam werden lässt. Auf diese Weise entsteht die Einheit der Rede mit einer durchgängigen Botschaft von der Eindrucksbildung im Einstieg, über die Vorstellungsbildung im Kern bis hin zur Überzeugungsbildung im Schluss.

Im Fachvortrag werden in der Regel die Ergebnisse aus Entwicklungen, Planungen oder Untersuchungen vorgestellt. Die dabei verfolgten Ziele sind sehr unterschiedlich. Sie reichen vom Verstehen, Verdeutlichen, Anregen zum Weiterdenken oder Diskutieren bis zum Erreichen von Zustimmung oder gar zu einer Entscheidung. Oberstes Gebot ist Sachlichkeit – also ein hohes Maß an Wahrhaftigkeit und Objektivität. Sachlichkeit gebietet es, dem Zuhörer stets zu verdeutlichen, wo die sachliche Feststellung aufhört (beispielsweise: „Dresden liegt an der Elbe.") und die persönliche Wertung und Meinung beginnt (beispielsweise: „Dresden ist eine der schönsten Städte Deutschlands.").

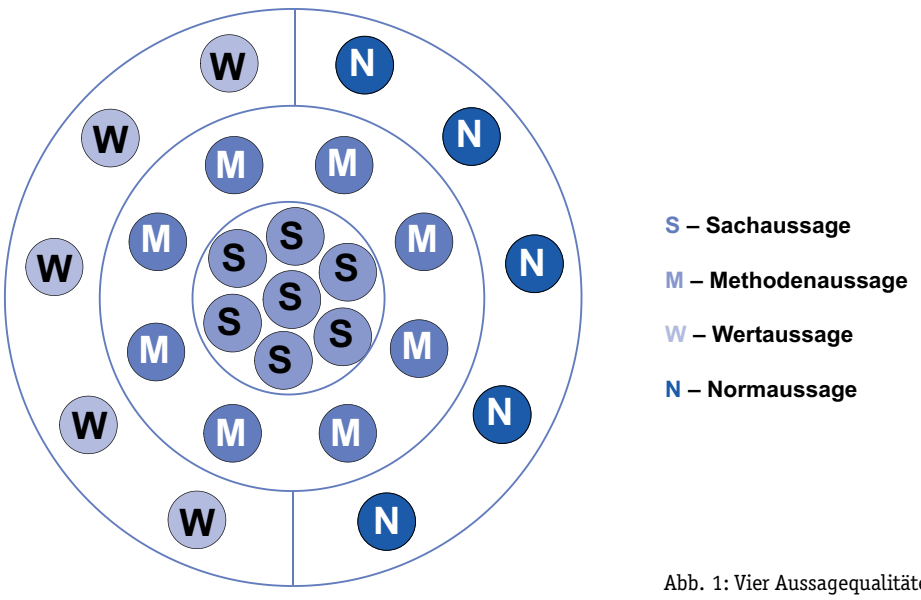
In *Abb. 1* sind vier unterschiedliche Qualitäten von Aussagen im Fachvortrag dargestellt. Danach wird in Sach-, Methoden- Wert- und Normaussagen unterschieden.

Sachaussagen stellen die zentrale Aussagequalität in der Rede dar. Sie enthalten alle qualitativen Beschreibungen und quantitativen Belege zum Thema. Zugeordnet sind die **Methodenaussagen** als Verfahren, Techniken und Vorgehensweisen des Untersuchens, des Belegens und des Bearbeitens des Materials.

Oft wird aber vernachlässigt oder gar vergessen, dass zum Aussagegefüge eines Fachvortrags noch zwei weitere Aussagequalitäten gehören. Auf der Außenschale der *Abb. 1* sind zum einen die **Wertaussagen** platziert. „Wert" wird hier nicht als Marktgröße im Sinne von Geldwert, sondern als individuelle Größe im Sinne von Nutzwert verstanden. Wertaussagen enthalten demnach Kennziffern und Kriterien, die dem Leser die Beurteilung des Nutzens der getroffenen Sach- und Methodenaussagen ermöglichen bzw. erleichtern sollen. So können beispielsweise als Wertaussagen für die Beurteilung eines vorgestellten Projekts folgende Kriterien dienen: Neuigkeitsgrad, Realisierbarkeit, Verwertungsinteressen oder Klimaschutz.

Zum anderen sind auf der Außenschale der *Abb. 1* die **Normaussagen** platziert. Dabei handelt es sich erstens um Aussagen, die eine Zuordnung der Sach- und Methodenaussagen zu existierenden Normativen vornehmen. So gelten beispielsweise in der Technik die folgenden Normen:

- Stand der Wissenschaft
  - Technische Spitzenleistungen, die wissenschaftlich gesichert sind.
  - Wirksamkeit in der technischen und praktischen Umsetzung ist noch nachzuweisen.
- Stand der Wissenschaft und Technik
  - Richtige Ausführung oder Beweise nach neueren wissenschaftlichen und technischen Erkenntnissen, ohne dass bereits die überwiegende Mehrheit der Fachleute in der Praxis diese Meinung als richtig anerkennt.
- Stand der Technik
  - Das „derzeit technisch Machbare", beispielsweise vom *Deutschen Institut für Bautechnik* zugelassene neue Baustoffe.



S – Sachaussage

M – Methodenaussage

W – Wertaussage

N – Normaussage

Abb. 1: Vier Aussagequalitäten im Fachvortrag

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2024-10-55 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

  - Wirksamkeit fortschrittlicher Verfahrensweisen ist nachgewiesen.
  - Vielfach noch nicht hinreichend und langjährig erprobt.
- Allgemein anerkannte Regeln der Technik
  - Von der überwiegenden Mehrheit der in der Praxis Tätigen als bewährte und richtige Ausführung oder Bauweise anerkannt.
  - Bezeichnet das praktisch Bewährte, stellen für den Sollzustand Minimalforderungen dar.
  - Auf die Brauchbarkeit und Qualität der Ausführung kann der Auftraggeber vertrauen.

Normaussagen können sich zweitens auch auf bestimmte **Verhaltensorientierungen** beziehen. So kann der Redner im Ergebnis seiner Recherchen bestimmte Verhaltensweisen für das Bewältigen bisher unbekannter oder unklarer Situationen empfehlen. Das bezieht sich beispielsweise auch auf die Einhaltung von Standards im Umweltschutz oder den Umgang mit vertraulichen Daten. Treffsichere Normaussagen haben erheblichen Einfluss auf die Überzeugungswirksamkeit einer Rede.

2. Strukturieren der Rede

Im Redekern legt der Redner Strukturen für das argumentative Entwickeln seiner eingeführten Botschaft an. Sie helfen dem Zuhörer beim Aufnehmen und Speichern der Informationen in seinen Gedächtnisstrukturen. Das Reproduzieren wird spürbar erleichtert. In Abhängigkeit von Absicht und Gegenstand der Rede, dem Publikum und der verfügbaren Zeit, gibt es eine Fülle von **Argumentationsfolgen**, die vom Redner phantasievoll ausgestaltet werden können, ohne sich in Abwegen zu verlieren. Manche Redner unterliegen der Vollständigkeitsfalle. Sie möchten alles Verfügbare anbieten. Das führt zum Aufblähen des Inhalts. Die Struktur hilft dem Redner beim Maßhalten. Gleich einem Geländer ermöglicht sie, dass er das Ziel im Auge behält, Redundanz verhindert und zeitökonomisch vorgeht. Außerdem wird der Übergang zur freien Rede erleichtert.

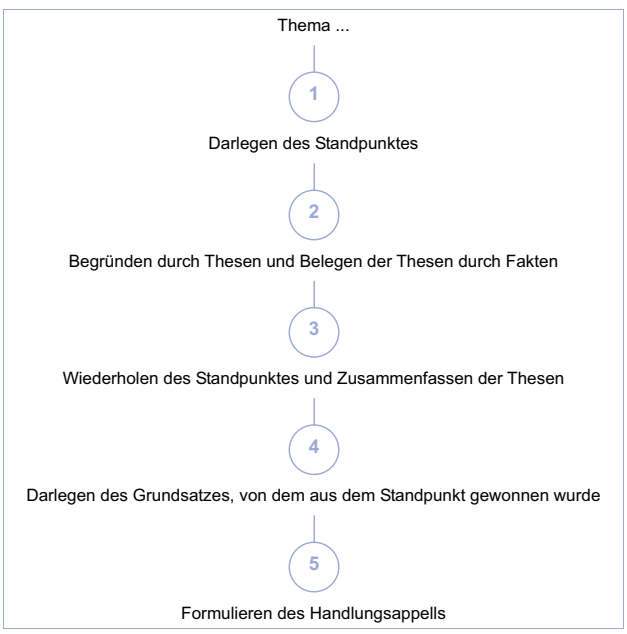


Abb. 2: Schema der Standpunktdarlegung nach dem Fünfsatz

Die Argumentationsfolge nach dem **Fünfsatz** bewährt sich beim Erstellen eines Stichwortkonzepts für den Redekern. In *Abb. 2* ist ein Schema für das Darlegen eines Standpunkts dargestellt und in *Abb. 3* durch ein Beispiel veranschaulicht.

Zur Unterstützung der Argumentation kann diese makrostrukturelle Analyse bis zur mikrostrukturellen Analyse weitegeführt werden. *Abb. 4* verdeutlicht die nun erweiterte Argumentationskette für die Standpunktdarlegung.

Durch das Ausloten der Stärken und Schwächen der eigenen sowie anderer Standpunkte gewinnt der Redner an Argumentationssicherheit und seine Rede an Überzeugungskraft. Für Ihre wirkungsvolle Darlegung bietet *Bänsch* (1998, S. 9) folgende Regeln an:

- Die Argumente sprechen den persönlichen Lebensbereich und/oder das direkte Aktionsfeld des Zuhörers an.
- Die Argumente berücksichtigen die Interessenlage des Zuhörers, erscheinen aus dessen Sicht positiv.
- Die Argumente sind nicht nur leicht verständlich und glaubhaft, sondern auch beweisbar.
- Die Argumente passen zum Wortschatz und zur Begriffswelt des Zuhörers.
- Die Argumente sind angemessen zu portionieren, eine Häufung ist zu vermeiden.

1	Vortragen des Standpunktes	„Mein Standpunkt ist: Ein Tempolimit ist sofort einzuführen.“
2	Begründen durch Thesen	„… denn ein Tempolimit ist erstens die wirksamste Sofortmaßnahme gegen Umweltbelastung, verbessert zweitens den Verkehrsablauf und erhöht drittens die Verkehrssicherheit.“
	und deren Belegung durch Fakten	„Lassen Sie mich meine Ansichten kurz belegen. Ich sagte: Tempolimit ist die wirksamste Sofortmaßnahme gegen Umweltbelastung – Beweise: 1. Die 49 Mio. Pkw in der Bundesrepublik sind erhebliche Umweltverschmutzer. Sie verursachen 61 % der gesamten Emissionen des Straßenverkehrs. 2. Je schneller gefahren wird, desto mehr Abgase werden produziert: Bei einer Geschwindigkeitssteigerung von 100 km/h auf 130 km/h verdoppeln sich die Schadstoffemissionen! 3. Ein Tempolimit reduziert die Wahrscheinlichkeit einer Klimakatastrophe Bei Tempo 100 Km/h beträgt das jährliche Einsparungspotential 5,4 Mio. Tonnen CO_2. 4. Ein Tempolimit reduziert die Lärmbelästigung drastisch. Fährt z. B. ein Lkw statt 90 km/h nur 80 km/h, verringert sich der Lärm von 69 auf 66,5 Dezibel. Das heißt, der Lärm verringert sich so, als ob nur noch halb so viel Verkehr fließt.“
3	Wiederholung des Standpunktes und Zusammenfassung der Thesen	„Alles spricht folglich dafür, dass ein Tempolimit unverzüglich eingeführt werden muss: 1. Die Umwelt wird sauberer, 2. der Verkehr fließt flüssiger, 3. die Verkehrssicherheit wird verbessert.“
4	Formulierung der moralischen und ethischen Positionen, Grundsatz!	„Meine Damen und Herren, unsere Umwelt zu erhalten und das Leben unserer Kinder auch für die Zukunft zu sichern, ist wichtiger als alles andere.“
5	Formulieren des Handlungsappells	„Ich bitte Sie also: Setzen Sie sich für ein Tempolimit ein. Geben Sie unserer Umwelt, unseren Kindern und Enkeln wieder eine Chance. Unterschreiben Sie unseren Aufruf!“

Abb. 3: Beispiel zur Standpunktdarlegung nach dem Fünfsatz

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2024-10-55 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

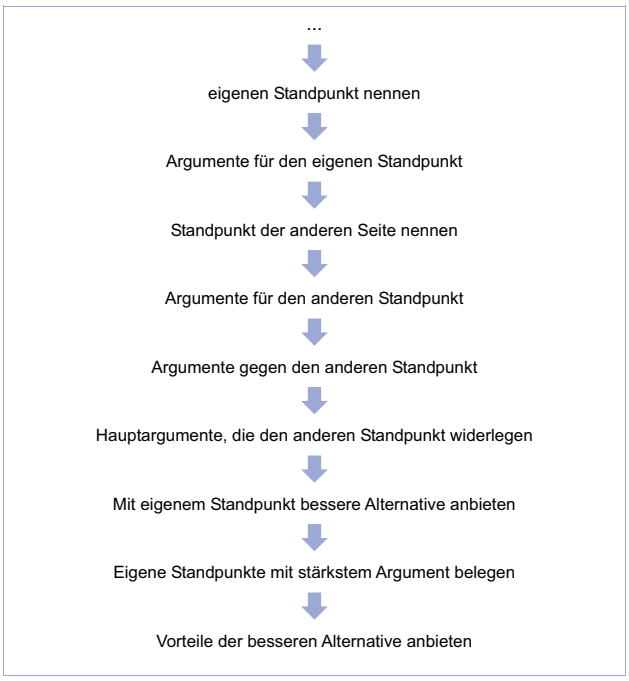


Abb. 4: Mikrostrukturelle Argumentationskette „Standpunktdarlegung“

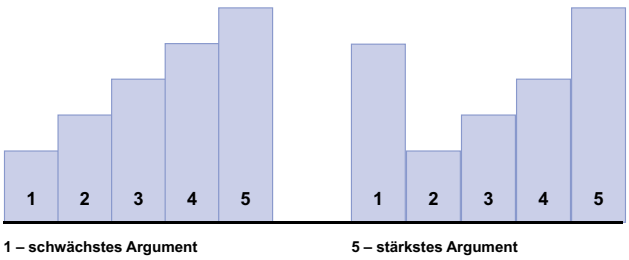


Abb. 5: Prinzip der Steigerung in der Argumentation

Eine wirkungsvolle Argumentation folgt dem Prinzip der Steigerung. Argumente und Beweise werden treppenförmig platziert, d.h., alles, was beeindrucken soll, wird mit steigender Bedeutsamkeit angeordnet (siehe *Abb. 5*, linke Seite). Bei geringfügiger Abweichung von der kontinuierlichen Steigerung kann die Wirkung noch erhöht werden. Am Anfang steht z.B. das zweitstärkste Argument, danach folgt das schwächste und schließlich steigert der Redner bis zum stärksten, das am Schluss steht (siehe *Abb. 5*, rechte Seite).

Vermeiden Sie auf jeden Fall die Platzierung des schwächsten Argumentes am Ende Ihrer Rede, wie etwa in dem folgenden Beispiel:

„Dieses Auto verbraucht auf 100 km kaum mehr als 6 Liter Normalbenzin, hat eine Sicherheitskarosserie, einen 500-Liter-Kofferraum, ein gepolstertes Lenkrad und einen verchromten Aschenbecher.“

Allerdings gibt es beim Erwähnen von Nachteilen eine Ausnahme: Geben Sie den größten Nachteil schonungslos zu, danach kommen die kleineren Fehler.

Wirkungsvoll zu argumentieren bedeutet, den Partner zu aktivieren, ihn einzubeziehen in die Gedankenführung, in die Entscheidungsfindung. Er soll nicht von dem Gefühl beherrscht sein, da werde ihm etwas angedreht. Er will und soll an das glauben, was er genehmigt, bestellt oder kauft. Deshalb zählt nicht nur die Richtigkeit des Arguments, sondern ebenso seine Bedeutsamkeit für den Zuhörer. In *Abb. 6* wird auf den Zusammenhang zwischen der Richtigkeit und der Bedeutsamkeit eines Arguments für seine Überzeugungskraft aufmerksam gemacht.

In den *Abb. 7* und *8* sind zwei weitere typische Argumentationsfolgen im Fünfsatz als Beispiele dargestellt.

Beide Schemata unterstützen die Konzentration auf die wichtigsten Argumente und beugen dem Ausufern in alle denkbaren Einzelheiten vor. Später neu hinzukommende Argumente und Beispiele lassen sich sinnvoll einordnen, neue Argumente werden mit Blick auf das vorliegende Schema angeregt. Schließlich lässt die strukturierte Argumentation eine Anpassung an unterschiedliche Redezeiten zu. Häufig sind auch Schemata nach dem Drei- und Viersatz anzutreffen.

Das strukturierte Vorgehen entspricht den Denk- und Arbeitsgewohnheiten von Fach- und Führungskräften im beruflichen Umfeld. Sie wollen diese im Redeangebot wieder-

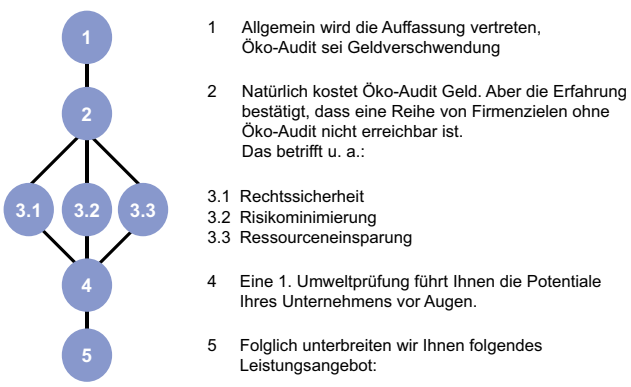
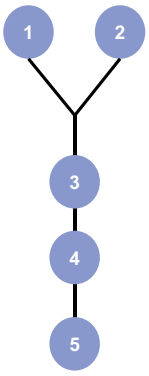


Abb. 7: Argumentationsfolge Allgemeines – Besonderes – Einzelnes

Richtigkeit des Arguments	Bedeutsamkeit für den Zuhörer
Fakten	Was das Interesse des Zuhörers betrifft.
Daten	Was dem Zuhörer entgegenkommt.
Statistik	Was den Zielen und dem Verständnis des Zuhörers entspricht.
Zitate	Was dem Image, den Werten des Zuhörers zusagt.
Varianten	Was dem Zuhörer die Wahlfreiheit erweitert.
Erfahrungen	Was die Erfahrungen des Zuhörers angemessen berücksichtigt.
Praxishinweise	Was dem Zuhörer bei der Lösung des Problems hilft.

Abb. 6: Voraussetzungen für die Überzeugungskraft eines Arguments

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2024-10-55 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY



1 A behauptet, dass Kernenergie gefährlich sei, Kohle solle genutzt werden.

2 B entgegnet, das man die Risiken der Kernenergie beherrsche. Kohle beeinträchtigt die Umwelt.

3 Beide Energiearten enthalten Risiken. A und B wollen Risiken kleinhalten.

4 Diese Gemeinsamkeiten sind Grundlage für eine Annäherung.

5 Beide Arten werden weiter genutzt, aber zugleich alle Anstrengungen unternommen, um die Risiken und Belastungen zu minimieren.

Abb. 8: Argumentationsfolge Kompromiss

finden. Protagonisten der „Redekunst" wettern gegen die Schemata, die nichts als Langeweile verbreiten würden (vgl. *Lemmermann*, 1992, S. 42 ff.). Allerdings passt die von ihnen proklamierte freie Gedankenentfaltung mit ungenauem Ausgang nicht in die arbeitsweltliche Realität der Zielgruppe.

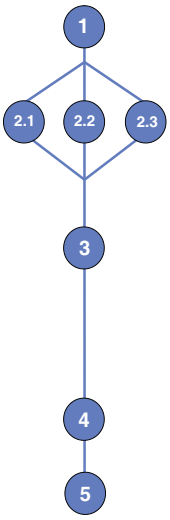
3. Bilden von Varianten mit Bewerten

Beim Präsentieren von verschiedenen Wegen zum Ziel ist in der Redepraxis die Arbeit mit **Varianten** gebräuchlich. Leider finden sich bei ihrer Auswahl oft ausschließlich die Vorstellungen des Redners wieder. Deshalb sind sie häufig für einen Teil des Publikums nicht nachvollziehbar. Die Empfehlung lautet: **Publikumsrecherche**! Erkunde gründlich die Vorstellungen der Zuhörer über die möglichen Lösungswege. Bilde die wichtigsten dieser Vorstellungen in zwei bis maximal vier Varianten ab, so dass sich ein Großteil des Publikums mit seinen Vorstellungen darin wiederfindet.

Auch bei der Bewertung der Varianten ist das Publikum einzubeziehen. Hier wird oft mit Kriterien gearbeitet, die den Zuhörern nicht geläufig und deshalb nicht nutzbar sind. Die gründliche Publikumsrecherche erleichtert die Auswahl handhabbarer Kriterien und das Gewinnen der Zuhörenden für das Mitwirken am Bewerten der Varianten. Einbezogen in die anschließende Nutzwertanalyse werden sie zu Teilnehmern am Vorgang der Entscheidungsfindung für die beste Lösungsvariante. Die auf diese Weise getroffene Entscheidung können sie Dritten gegenüber jederzeit vertreten.

In *Abb. 9* wird das Vorgehen an einem Beispiel illustriert und im folgenden Text beschrieben.

Eine Architektin engagiert sich in einer kleinen Stadt für die Revitalisierung des alten Kulturhauses. Sie hat dazu eine Planung für die bauliche Erhaltung erarbeitet. Der Stadtrat lädt sie zur Vorstellung ihres Vorschlags ein. Sie braucht die Zustimmung zur baulichen Lösung und zur erforderlichen Finanzierung. Wie geht sie vor? Zunächst informiert sie sich über die Personen im Stadtrat. Die meisten



1 Ziel

Erhaltung und Bewirtschaftung eines Kulturhauses im Eigentum der Stadt R.

2 Lösungsalternativen

2.1 Abriss und Neubau
2.2 Vollsanierung
2.3 Teilsanierung

3 Beurteilungskriterien

- Investitionskosten
- Folgekosten
- Werthaltigkeit
- Vermietbarkeit
- kommunalpolitische Aspekte

4 Nutzwertanalyse

5 Beste Lösung

- Teilsanierung (Instandsetzung)
- Wirtschaftlichkeit
- kommunalpolitische Aspekte

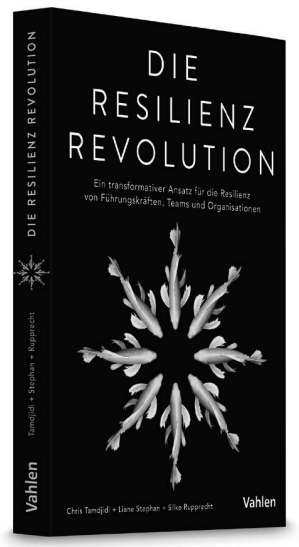
Abb. 9: Argumentationsfolge Lösungsvarianten mit Bewertung

sind Lehrer oder Juristen. Sie haben unterschiedliche Vorstellungen zur baulichen Ertüchtigung. Die Architektin versucht, diese zu erfassen. Sie bietet, den unterschiedlichen Vorstellungen folgend, entsprechende Varianten an: Abriss und Neubau oder Modernisierung des Gebäudes oder Teilsanierung des Bestandes. Natürlich hat sie in ihrer Rede alle drei Varianten zum Verständnis ihrer Zuhörer näher erläutert. Um nun eine Entscheidung zu treffen, schlägt sie den Zuhörern Kriterien für die Beurteilung der drei Varianten vor: Investitionskosten, Folgekosten, Werthaltigkeit, Vermietbarkeit, kommunalpolitische Aspekte, etc.; alles Kriterien, mit denen die Räte umgehen können, keine baufachlichen Aspekte. Die Architektin vergewissert sich der Zustimmung zu den Kriterien. Sie lässt die Zuhörer diese für die nachfolgende Nutzwertanalyse, ihrer Bedeutung entsprechend, gewichten. Die gemeinsame Analyse offenbart die beste Lösung, die die Räte aufgrund Ihrer Selbstbeteiligung Dritten gegenüber zweifelsfrei vertreten können. Die Genehmigung der Finanzierung hat gute Chancen.

Das Überführen von Zuhörern in Teilnehmer ist der Königsweg einer überzeugungswirksamen Rede. Die Wurzeln dafür liegen in einer gründlichen Recherche des Publikums. Verschiedene Werkzeuge bewähren sich dafür in der Praxis. Zunächst ist zu fragen: Wie ist mein Publikum zusammengesetzt? Dominiert ein Typ, z.B. die Fachkompetenten oder die Kunden oder jene Fachkräfte, die eine neue Lösung direkt umsetzen müssen. Entscheider sind in einem gemischten Publikum ohnehin selten anzutreffen. Ist ein dominierender (funktionsorientierter) Typ bestimmt, dann ist zu analysieren, mit welchen Grad der Zustimmung oder des Wiederstandes ist aus diesem Kreis zum Vorschlag des Redners zu rechnen. Nachdem auch hier die Entscheidung für einen dominierenden (einstellungsorientierten) Typ gefallen ist, sind differenzierte Aussagen zur Betroffenheit des

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2024-10-55 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Jetzt Resilienz
verbessern.



NEU
im September 2024

vahlen.de/36734600

Tamdjidi/Stephan/Rupprecht
Die Resilienz Revolution

2024. 256 Seiten. Klappenbroschur € 36,90
ISBN 978-3-8006-7360-5

Wir arbeiten heute weniger, sicherer, besser bezahlt und mit mehr Mitspracherecht als je zuvor in der Geschichte der Menschheit. Und doch macht die Arbeit die Menschen zunehmend krank. Es gibt 1000 Dinge, die Menschen und Organisationen tun können, um resilient zu bleiben. Die Autoren erklären sie mit außergewöhnlicher Klarheit.

Frank Dopheide, Gründer von Human Unlimited

Ein großartiges Buch, das inspiriert und zum Nachdenken anregt! Es enthält viele hilfreiche und leicht umsetzbare Tipps, die der Leser für sich und seine Organisation nutzen kann.

Christine Senkel, Vizepräsidentin, Corporate Human Resources, Faber Castell

Erhältlich im Buchhandel oder bei: **beck-shop.de**
Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de
Irrtümer, Preisänderungen und Druckfehler vorbehalten.
Preise inkl. MwSt. | 177322 | linkedin.com/company/vahlen

Vahlen

Publikums vom Thema, ihren vorhandenen Ansprüchen und Interessen, aber auch zu Vorbehalten und Widerständen zu ermitteln. In einem folgenden Beitrag in der WiSt wird die Analyse von Zielgruppen für Reden und Präsentationen näher untersucht.

Literatur

Bänsch, A., Verkaufspsychologie und Verkaufstechnik, 7. überarb. Aufl., München/Wien 1998.

Griessbach, T., Lepschy, A., Rhetorik der Rede. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, 2. Aufl., Tübingen 2023.

Lehmann, G., Reden halten-aber wie? Empfehlungen für Studierende und angehende Führungskräfte, Tübingen 2023.

Lemmermann, H., Grundlagen und Techniken der Redekunst, Bindlach 1992.

Mück, F., Der einfache Weg zum begeisternden Vortrag, 3. Aufl., München 2019.

Pörksen, B., Schulz von Thun, F., Die Kunst des Miteinander-Redens. Über den Dialog in Gesellschaft und Politik, München 2021.

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2024-10-55 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY