



# Buch Die Kunst der „Kampfrhetorik“

## PowerTalking in Aktion

Antonia Cicero und Julia Kuderna  
Junfermann, 2000  
Listen now

- play
- pause

00:00  
00:00

---

## Rezension

Antonia Cicero und Julia Kuderna geben auf humorvolle Art und Weise Tipps und Verhaltensstrategien für Konfliktsituationen. Sie gehen dabei bewusst über manche moralischen und ethischen Grenzen hinweg und überlassen dem Leser die Entscheidung, welche der aufgezeigten Möglichkeiten für ihn in Frage kommt. Sie geben ihm damit die Chance, über eigene Grenzen nachzudenken und diese im Rahmen des Möglichen zu erweitern. Durch eine Vielzahl von Übungen, Beispielen und Checklisten wird der Leser in die Lage versetzt, selbst herauszufinden, wo er steht. *BooksInShort* empfiehlt das Buch allen, die in ihrer beruflichen Karriere weiterkommen und auf amüsante Art und Weise die Grundlagen der Kampfrhetorik erlernen möchten.

## Take-aways

- Gehen Sie niemals weiter, als Ihre moralischen und ethischen Werte es zulassen.
- Lernen Sie, die Auseinandersetzung zu lieben.
- Lassen Sie sich nicht die Entscheidung aus der Hand nehmen, wann Sie kämpfen wollen und wann nicht.
- Setzen Sie sich ein eindeutiges Ziel, bleiben Sie jedoch flexibel, wenn die Situation Veränderungen erforderlich macht.
- Lernen Sie Ihre eigenen Stärken und Schwächen kennen; setzen Sie Ihre Stärken gezielt ein und lassen Sie sich von Ihren Schwächen nicht blockieren.
- Falls Sie einmal vom Gegner getroffen werden, ignorieren Sie den Schlag nicht, sondern treten Sie die Flucht nach vorne an.
- Definieren Sie selbst Ihre Rolle und seien Sie so mutig, von aussen vordefinierte Rollenklischees bei Bedarf auch zu durch-

brechen.

- Sammeln Sie möglichst viele Informationen über Ihren Gegner, um bei der Auseinandersetzung den Informationsvorsprung zu Ihren Gunsten zu nutzen.
- Mit einer guten Argumentationsstrategie und der Vorbereitung auf mögliche Gegenargumente haben Sie gute Aussichten auf einen Sieg.
- Wenn Sie aus einem Kampf als Sieger hervorgehen, haben Sie das Recht, Ihren Erfolg zu geniessen.

## **Zusammenfassung**

### **Wann lohnt sich der Kampf?**

Einer Auseinandersetzung liegt immer ein Konflikt zu Grunde. In der Berufswelt setzt sich nicht immer automatisch der Gute und Faire durch. Es gibt Situationen, in denen andere Menschen sich mit Ihren Federn schmücken.

Für Sie stellt sich jetzt die Frage: Wollen Sie sich kampfflos geschlagen geben? Wollen Sie Ihren Gegner direkt stellen oder ihn listig ausschalten? Welche Methode Sie auch immer wählen, Sie sollten sich sicher sein und das nötige Handwerkszeug bereitlegen. „Kampfrhetorik“ bedeutet nicht, sich über sämtliche ethischen und moralischen Grenzen hinwegzusetzen, sondern Ihre eigenen persönlichen Möglichkeiten in einer für Sie wichtigen Situation auszuloten.

„Kampfrhetorik heisst nicht, die eigenen Werte zu verletzen, sondern dafür zu sorgen, dass ihre Klarheit Ihnen einen Aktionsradius schafft, der Ihren Werten entspricht und in dem Sie erfolgreich agieren können.“

Wenn Sie ein Ziel erreichen wollen, werden Sie sich gegen Widerstände durchsetzen müssen. Entscheiden Sie selbst, in welcher Situation es für Sie richtig ist, zu kämpfen. Ein guter Kampf kann durchaus lustvoll sein. Bedenken Sie jedoch, dass es einen Gewinner und einen Verlierer geben wird. Wie der Kampf auch immer ausgeht, Sie haben die bestehende Situation verändert, können den vorherigen Zustand nicht wiederherstellen.

### **Voraussetzung: Ziel definieren**

Formulieren Sie Ihr Ziel klar und konkret. Definieren Sie, was Sie erreichen wollen, und stellen Sie sicher, dass die Realisierung dieses Zieles auch überprüfbar ist. Der Aufwand sollte sich für Sie lohnen, sonst halten Sie es wahrscheinlich nicht bis zum Schluss durch.

„Jede Person ist für ihren Erfolg selbst verantwortlich! Durch die eigene Entscheidung kann man sich aus der Abhängigkeit von anderen, aber auch von den eigenen Launen und Stimmungsschwankungen befreien.“

Sie sind die Hauptperson, formulieren Sie also, was Sie erreichen wollen, und nicht, welche Veränderung bei anderen nötig ist. Auf die Änderung des Verhaltens anderer Personen haben Sie wenig Einfluss und Sie begeben sich dadurch in eine passive Rolle. Seien Sie flexibel und ändern Sie Ihre Zielsetzung auch einmal, falls es Ihnen als der Situation angemessen erscheint.

### **Kommunikation - was ist das?**

Bei jeder Art von Kommunikation gibt es zwei Ebenen: die Sachebene und die emotionale oder Beziehungsebene. Unter Sachebene versteht man den Inhalt des Gesprächs, es ist der bewusste Teil der Kommunikation. Die Beziehungsebene ist der weitgehend unbewusste Teil der Kommunikation, vergleichbar mit dem Bereich eines Eisbergs, der unter der Wasseroberfläche liegt und weitaus grösser ist als die kleine sichtbare Spitze.

„Wenn Sie sich entscheiden, dass Sie sich einem Konflikt nicht stellen wollen, weil Sie Angst haben, dadurch jemanden zu vergrämen, ist das in Ordnung. Es ist nur wichtig, dass diese Entscheidung klar und bewusst getroffen wird!“

Diese Ebene beinhaltet Gefühle, Erfahrungen usw. Ausdruck findet Sie häufig in der Körpersprache. Seien Sie also ein aufmerksamer

Beobachter Ihres Gegners. Bringen Sie Ihren Gegner aus dem Gleichgewicht, ohne selbst umzufallen. Gehen Sie selbst nur gut vorbereitet in eine Auseinandersetzung. Bereiten Sie sich so vor, dass Sie emotional stark und unangreifbar sind.

## **Analyse des Umfeldes und der Situation**

Meistens sind Sie nicht allein mit Ihrem Gegner, sondern es gibt noch andere Einflüsse und Beteiligte, die die unterschiedlichsten Interessen haben. Finden Sie heraus, wer für Sie wichtig ist, wer Mitspieler ist, wer Gegner, ob es unbeteiligte Dritte gibt. Welche Art der Auseinandersetzung ist in Ihrem Umfeld üblich? Nicht überall gelten dieselben Werte. Natürlich können Sie Normen und Werte auch brechen, Sie sollten jedoch vorher klar analysieren, ob sich der Einsatz lohnt.

„Gehen Sie nie weiter, als Ihnen selbst vertretbar erscheint und Sie sich zutrauen, die Situation unter Kontrolle zu behalten.“

Finden Sie einen Ort, der eine positive Wirkung auf Sie hat und an dem Sie sich wohlfühlen. Die Frage, wie Sie sich ihrem Gegner gegenüber platzieren, ist ebenfalls nicht zu unterschätzen. Wenn Sie Ihrem Gegner Auge in Auge gegenüber sitzen, können Sie ihn genauer beobachten. Diese Anordnung verschärft allerdings auch die Situation. Wenn Sie nebeneinander sitzen, erleichtert diese Sitzordnung die Kooperation untereinander, es ist leichter, zu manipulieren. Ungünstig ist eine Sitzposition mit einer Tür im Rücken.

## **Modelle zur Konfliktlösung**

Um einen Konflikt zu lösen, gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Sie können vor der Situation fliehen. Diese Lösung ist zwar weitgehend schmerzlos, aber auch meist unbefriedigend, da der Konflikt damit nicht aus der Welt geschafft wird. Es gibt Situationen, in denen es sinnvoll ist, einem Kampf auszuweichen. Wenn Ihr Gegner sehr viel mächtiger ist als Sie oder Sie gerade in einer Verfassung sind, die keinen Kampf zulässt, ist die Flucht ein durchaus sinnvolles Mittel der Konfliktlösung.
- Meist führen Konflikte jedoch früher oder später zum Kampf. Wer sich darauf einlässt, geht ein hohes Risiko ein: Naturgemäß gibt es bei jedem Kampf einen Gewinner - aber auch einen Verlierer. Bestimmen Sie also selbst, wann Sie sich in der Lage fühlen zu kämpfen und nehmen Sie nicht jede Provokation an.
- Sie delegieren die Konfliktlösung an eine höhere Instanz, die von beiden Seiten akzeptiert wird. Diese Lösung läuft oft auch auf einen Kompromiss hinaus. Sie müssen sich jedoch darüber im Klaren sein, dass Sie bei einer Übereinkunft immer Zugeständnisse an den Gegner machen müssen.
- Idealer ist ein Konsens, bei dem ein neuer Weg angestrebt wird, der alle Beteiligten zufrieden stellt. Dies ist jedoch eine Idealvorstellung, die nur selten erreicht wird.

## **Klärung der eigenen Position**

Um in einem Konflikt zu siegen, müssen Sie Ihre Position in der Umgebung klären. Dazu gehört auch herauszufinden, mit welcher Macht Sie und andere Personen ausgestattet sind. Man unterscheidet zwischen funktionaler und informeller Macht. Die funktionale Macht ist meist an eine Position innerhalb einer Hierarchie gekoppelt. Die Funktion und deren Kompetenzen innerhalb des Unternehmens bedeuten Macht innerhalb einer Rangordnung. Die informelle Macht ist an Personen gebunden und setzt sich beispielsweise aus umfangreichem Wissen, speziellen Kenntnissen und Informationen zusammen. Seien Sie mutig und zeigen Sie den anderen, dass Sie über spezielles Wissen verfügen. Wenn Sie schüchtern oder zurückhaltend sind und Vorschläge für sich behalten, verpassen Sie vielleicht den richtigen Zeitpunkt und ein anderer erntet die Lorbeeren.

## **Vorbereitung auf die Auseinandersetzung**

Haben Sie sich zum Kampf entschlossen, ist es wichtig zu klären, welches Image Sie sich geben wollen. Der erste Eindruck ist auch bei einer Konfrontation oft entscheidend. Wollen Sie konservativ oder progressiv wirken, wollen Sie Kreativität ausstrahlen oder vielleicht Eleganz? Ein einfach einsetzbares Mittel ist die Wahl der Kleidung. Die Körpersprache können Sie ebenfalls mit ein wenig Übung in den Kampf einbringen. Durch feine Nuancen im Auftreten können Sie sachlich wirken, entgegenkommend oder auch kühl. Es gilt jedoch gut abzuwägen, welche Rolle für die Situation geeignet ist, da die Bewertung bestimmter Eigenschaften sehr stark vom Umfeld geprägt wird.

„Die wichtigste Instanz, die Orientierung gibt, ob es sich bei einem Statement, das Sie aus dem Konzept bringt, um eine Killerphrase handelt, ist immer das eigene Gefühl der Betroffenheit.“

Werden Sie sich Ihrer eigenen Stärken und Schwächen bewusst. Vor einem Kampf sollten Sie sicher sein, welche Stärken und welche Schwächen Sie haben. Pflegen Sie Ihre Stärken und verwenden Sie nicht zu viel Energie auf den Ausgleich von Schwachpunkten. Es ist allerdings wichtig, Ihre schwächeren Stellen zu kennen, da Sie bei einem entsprechenden Schlag des Gegners dann gewappnet und nicht so leicht aus der Fassung zu bringen sind. Sammeln Sie genügend Informationen, die Ihnen Vorteile gegenüber Ihrem Kontrahenten versprechen. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Situation, indem Sie von der Meta-Ebene aus die Situation aus dem Blickwinkel eines Unbeteiligten betrachten. Der Betriebsblindheit wird auf diese Weise vorgebeugt.

## **Wahl der Kampfwerkzeuge**

Nun geht es daran, die passenden Waffen auszuwählen:

- Versuchen Sie, das erste und das letzte Wort zu haben. Je öfter es Ihnen gelingt, das Wort zu ergreifen, desto mehr Beachtung finden Sie. Wenn Sie das Gefühl haben, Ihre Worte werden nicht zur Kenntnis genommen, wiederholen Sie das Gesagte ruhig.
- Bestimmen Sie den Gegenstand des Gesprächs. Seien Sie dabei durchaus auch hartnäckig und lassen Sie sich nicht dazu bringen, den Gesprächsgegenstand gegen Ihren Willen zu wechseln. Durch Fragen gelingt es oft auf einfache Weise, das Gespräch in eine bestimmte Richtung zu lenken. Darüber hinaus zwingen Sie den Gegner dazu, sich zu rechtfertigen - und damit in die Defensive.
- Nehmen Sie sich den Raum, der Ihnen zusteht. Machen Sie sich breit. Sie werden merken, dass Sie mit einer entsprechenden offenen Körperhaltung, die den Raum ausnutzt, viel selbstbewusster agieren können. Nehmen Sie eine aufrechte und gerade Körperhaltung ein, dies signalisiert Souveränität.
- Durch Gestik, Mimik und Körperhaltung senden Sie Ihrem Gegner viele Signale. Sie können Machtpositionen festlegen und klarstellen, indem Sie z. B. in den Raum des anderen eindringen und ihn anfassen, dies signalisiert meist eine Art von Nähe, durch die ein Machtanspruch ausgedrückt wird.
- Nehmen Sie eine Körperhaltung ein, in der Sie sich wohl fühlen und die Ihnen Sicherheit und Selbstbewusstsein vermittelt. Dies wird auch Ihr Verhalten dem Gegner gegenüber beeinflussen. Finden Sie heraus, welche Körperhaltung dies sein kann, prägen Sie sich diese Haltung ein und nehmen Sie sie ein, wenn Selbstbewusstsein vonnöten ist.

## **Planen Sie Ihre Argumentation im Voraus**

Zur Vorbereitung auf eine Konfrontation ist es sinnvoll, eine Argumentationsstrategie vorzubereiten. Dabei zählt nicht nur die Qualität des einzelnen Arguments, sondern auch dessen Präsentation. Mit einer Strategie werden Sie sich sicher fühlen und Gegenargumente Ihres Kontrahenten gezielt entkräften können, ohne den roten Faden zu verlieren. Sammeln Sie möglichst viele Argumente. Wählen Sie aus diesen Argumenten diejenigen aus, die am leichtesten nachzuvollziehen und schwer zu entkräften sind und die Sie am besten vertreten können.

„Manipulation bedeutet die gezielte Anwendung verbaler und nonverbaler Mittel, um die eigenen Interessen durchzusetzen; die manipulierte Person indirekt dazu zu bringen, etwas für einen selbst Günstiges zu tun.“

Bereiten Sie auch die Antworten auf mögliche Gegenargumente vor. Je genauer Sie diese vorbereiten, desto leichteres Spiel haben Sie. Den Gesprächsfaden sollten Sie ebenfalls festlegen und sich beim Vortragen der Argumente kurz fassen. Denn es zählt nicht die Quantität, sondern die Qualität. Die besten Argumente sollten Sie an den Anfang und an das Ende des Gespräches setzen, da sie dort am stärksten in der Erinnerung bleiben.

## **Angriffe des Gegners parieren**

Im Verlauf eines Gespräches kann es Ihnen passieren, dass Sie mit so genannten Killerphrasen konfrontiert werden. Dabei handelt es sich um gezielte Angriffe, die Sie immer auf der emotionalen Ebene treffen. Sie erkennen eine Killerphrase meist daran, dass die Aussage nicht zum Gesprächsthema passt, sie dient einzig dazu, den Gegner zum Schweigen zu bringen. In einem solchen Fall haben Sie verschiedene Handlungsmöglichkeiten: Sie können Zeit gewinnen, indem Sie eine entkräftende Gegenfrage stellen. Damit haben Sie den Gegner in die Situation der Rechtfertigung gezwungen. Falls er sich auf das Argument einlässt oder Sie ihn damit zum

Schweigen gebracht haben, haben Sie fast schon gewonnen und können nun Ihrerseits das Gespräch wieder auf der Sachebene aufnehmen.

„Alle Teilnehmer (...) an einem kommunikativen Prozess haben gleich viel Verantwortung für den Verlauf dieses Prozesses.“

Wer sich mit Kampfrhetorik beschäftigt, wird unweigerlich auf die Manipulation stossen. Die meisten Menschen sind zu manipulieren. So ist fast jeder anfällig für Schmeicheleien. Die meisten Menschen wollen geliebt werden, die Angst vor dem Verlust dieser Liebe wirkt oft als brauchbares Instrument. Wenn Sie mit Manipulation konfrontiert werden und dies merken, sollten Sie versuchen, sicher zu bleiben, sich nicht unter Zeitdruck setzen zu lassen und gezielt auf die Beantwortung gestellter Fragen reagieren.

**Sie sind der Sieger - und jetzt?**

Es ist an der Zeit zu kontrollieren, was der Sieg Ihnen gebracht hat. Haben Sie Ihr Ziel erreicht? Wenn Sie durch den Sieg ein schlechtes Gewissen haben, ist dies ein Indiz dafür, dass Sie vorher Ihr Ziel nicht genau genug definiert haben oder sich nicht an den Ihnen wichtigen Werten orientiert haben. Ziehen Sie daraus die notwendigen Schlüsse, beim nächsten Konflikt eine genauere Kosten-Nutzen-Rechnung aufzustellen. Ansonsten sollten Sie sich Ihres Sieges freuen - und die nächste Auseinandersetzung nicht scheuen.

**Über die Autorinnen**

**Antonia Cicero** stammt aus Mailand und arbeitet als Trainerin, Beraterin und Fachautorin. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen u. a. in der Teambildung, Teamentwicklung und Teamdynamik sowie im Wissens- und Informationsmanagement. **Julia Kuderna** stammt aus Wien und ist seit 1987 Kommunikationstrainerin. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen u. a. in der strategischen Kommunikation und Rhetorik, ausserdem veranstaltet sie frauenspezifische Trainings.

---

---