

HANSER



Leseprobe

zu

Die Kunst des Diskutierens

Zielorientiert argumentieren,
Gesprächspartner überzeugen,
Beziehungen pflegen

von Stefanie Widmann, Hans-Peter Wannemüller,
Peter Kehr

ISBN (Buch): 978-3-446-45520-7

ISBN (E-Book): 978-3-446-45608-2

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45520-7>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Schluss mit Trampeln	9
2.1	Sach- und Beziehungsebene	9
2.1.1	Wie Argumente überzeugen können	10
2.1.2	Drei elementare Aspekte jeglicher Kommunikation ...	11
2.2	Regeln und Fertigkeiten für eine wertschätzende Kommunikation	14
2.2.1	Aktives Zuhören	15
2.2.2	Vertrauen aufbauen und halten	26
2.3	Umgang mit schwierigen Diskussionspartnern .	36
3	Etappen zum Ziel	43
3.1	Struktur/Phasen einer Diskussion	43
3.2	Das Ziel einer Diskussion	47
3.3	Entscheidungsverfahren	54
3.3.1	Mehrheitsentscheidung	55
3.3.2	Konsensentscheidung	56
3.3.3	Mögliche Alternativen	58
4	... aber logisch!	60
4.1	Überzeugen durch logische Argumentation	60
4.2	Definition von These und Argumenten	62
4.2.1	Die These	63
4.2.2	Das Argument	64
4.3	Logischer Aufbau von Argumentation	66
4.4	Ausgewählte Argumentationspläne	71
4.4.1	Argumentationskette(n)	71
4.4.2	Der dialektische Aufbau (Kompromiss)	74

4.4.3	Der Vergleich	76
4.5	Vier Prinzipien der Überzeugung	77
4.6	Diskussionsstrategien	80
4.6.1	Umdeutung	81
4.6.2	Vorwegnahme von Argumenten	84
5	Leitung? – Aber klar!	86
5.1	Nutzen von Leitung	86
5.2	Die Rolle und die Aufgaben des Diskussionsleiters	89
5.2.1	Die Unterschiede zwischen Leitung und Moderation ..	90
5.2.2	Die Rolle des Diskussionsleiters	91
5.2.3	Die Aufgaben des Diskussionsleiters	93
5.3	Verhalten des Diskussionsleiters	97
5.4	Diskussionsleitung bekommen und behalten ...	99
5.5	Die Vorbereitung auf die Diskussionsleitung	101
6	Raus aus dem Sumpf – die Anti-Nilpferd- Strategie	104
6.1	Gefühle, Bedürfnisse und Grundeinstellungen ..	105
6.1.1	Was uns lenkt und steuert	105
6.1.2	Was uns motiviert	106
6.1.3	Wie wir uns und andere sehen	110
6.2	Selbstverantwortlich handeln	112
6.3	Positive Absicht entdecken	115
6.4	Reflexionsübung zur Weiterentwicklung	122
7	Abschluss	126
8	Literatur	128

1 Einleitung

Diskussionen begleiten uns überall im Alltag: sei es in der Familie, in Talkshows, in der Politik, mit Freunden oder mit Kollegen im Unternehmen. In welcher Situation wir uns auch befinden, immer geht es anscheinend darum, den oder die Gesprächspartner von der eigenen Position, Sichtweise oder Meinung zu überzeugen. Das unterscheidet Diskussionen von anderen Formen des Gesprächs, wie z. B. das Beratungsgespräch, das Informationsgespräch oder den Small Talk. Ziel dieses Pocket-Power-Bandes ist es, diesem Verständnis von Diskussion entgegenzuwirken und stattdessen die Idee einer zielorientierten Diskussion zu verbreiten.



Dieser Pocket-Power-Band entwirft ein Bild von Diskussion, welches auf Wertschätzung und Partnerschaftlichkeit setzt und die logischen sowie psychologischen Aspekte einer Diskussion nicht außer Acht lässt.

Betrachten wir Diskussionen etwas genauer, zeigt sich, dass sie je nach Gesprächssituation unterschiedliche Funktionen erfüllen und sich diese auch auf den Gesprächsverlauf und das Ergebnis auswirken. Diskussionen in Unternehmen zielen zumeist darauf ab, die beste Lösung für ein Problem zu finden und einen Konsens herzustellen. Auch in der Familie steht häufig der Konsens im Vordergrund. Aber es kann bei Diskussionen auch darum gehen, Macht auszuüben (der Vorgesetzte gegenüber seinen Mitarbeiter, der Eltern über die Kinder oder umgekehrt). Bei Diskussionen mit Freunden oder neuen Geschäftspartnern steht die Vertiefung von Kontakt im Mittelpunkt des Geschehens. Deswegen verlaufen diese Diskussionen auch meistens ergebnislos und potenziell

unendlich. In der Debatte oder der politischen Diskussion in einer Talkshow geht es darum, einerseits die politischen Interessen einer Wählerklientel zu vertreten und andererseits potenziellen Wählern als wählbar zu erscheinen (entweder als repräsentierte Partei oder als Person). In diesen Diskussionen ist die Ergebnisfindung bestenfalls drittrangig. Auch die inhaltliche Richtigkeit scheint heutzutage nicht unbedingt wesentlich zu sein. Vielmehr geht es um den möglichst souveränen oder provokanten Umgang mit dem politischen Gegner. Sei es, um diesen zu verunglimpfen oder um sich besser darzustellen. Diese Form der Diskussion ist in den Medien omnipräsent und beeinflusst wesentlich die Diskussionskultur unserer Gesellschaft bis in die intimsten Beziehungen hinein.



In der Diskussion mit Kollegen oder Kunden ist wichtig, zielorientiert zu diskutieren, um möglichst im Konsens gute Ergebnisse zu erzielen.

Im unternehmerischen Alltag wird dies jedoch nur selten erreicht. Entweder werden Diskussionen ergebnislos abgebrochen oder verschoben, oder es wird eine Entscheidung an die nächste Führungsebene delegiert. Beides kostet jedoch Zeit, und die Qualität der Ergebnisse ist meist nicht besser, als wenn im Konsens eine Lösung gefunden wird.

„Ja, ich will in einer Diskussion aber gewinnen und meine Meinung oder Interessen durchsetzen und nicht Konsens erzielen. Manchmal hilft auch nur ein ‚fauler‘ Kompromiss, um nicht so viel Zeit zu verlieren.“ Diese oder ähnliche Äußerungen hören wir immer wieder in unseren Trainings, und sie spiegeln das wider, was wir zum Thema Diskussion weiter erwähnt haben – die Diskussion wird als Kampf verstanden,

in dem es darum geht, eigene Meinungen und Sichtweisen durchzusetzen. Diese Einstellung ist wenig kooperativ und verhindert ein gemeinsames Ergebnis.

Allerdings liegt es nicht unbedingt an unkooperativen Einstellungen, die die Menschen in die Diskussion mitbringen, sondern oftmals scheitert es daran, dass die Diskussionspartner nicht wissen, wie sie ihre Einstellungen in ein angemessenes Verhalten umsetzen können. Zum Beispiel ist in Diskussionen häufig zu beobachten, dass die Teilnehmer eigene Beiträge mit einem „Ja, aber ...“ einleiten. Befragt man sie dazu, schildern sie die Absicht, dass sie dem anderen schon signalisieren wollen, dass sie ihn verstanden haben oder gar mit Teilen seiner Äußerungen einverstanden sind. Beim Gegenüber kommt allerdings etwas völlig anderes an. Viele Diskussionsteilnehmer erleben das „Ja, aber ...“ als Desinteresse des Partners und vermuten manchmal sogar eine gering-schätzende Haltung des anderen. Also passen hier Absicht und Verhalten nicht zusammen, und es entstehen Wirkungen, die keiner haben wollte.

Ähnlich verhält es sich mit dem Überzeugen. Die meisten Diskussionen, die wir im Alltag erleben, sind weniger auf das Überzeugen denn auf das Überreden ausgelegt. Überzeugen bedeutet nach dem Duden (Duden online 2017) „(einen anderen) durch einleuchtende Gründe, Beweise dazu bringen, etwas als wahr, richtig, notwendig anzuerkennen“.

Um dies zu gewährleisten, ist es für denjenigen, der überzeugt werden soll, nötig, eigene Sichtweisen, Einstellungen, Bewertungen und Werte zu ändern. Dies fällt uns nicht leicht, denn wir empfinden unsere subjektive Sichtweise erst einmal als „Wahrheit“. Wenn Menschen genötigt werden, wenn sie dem Diskussionspartner nicht vertrauen oder die Argumentation des anderen nicht als logisch empfunden wird, ist es

äußerst schwierig, eine Überzeugung zu ändern. Wird dann noch die Beziehungsebene in der Kommunikation nicht als partnerschaftlich erlebt, potenziert sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Diskussionspartner seine Meinung nicht zu meinen Gunsten ändern wird.



Ziele des Buches

Hauptziel: Sich in Diskussionen wertschätzend und zielorientiert verhalten! Die Leserinnen und Leser wissen,

- wie sie sich in einer Diskussion wertschätzend und beziehungsfördernd verhalten können.
- wie sie ihre Argumentation überzeugender gestalten können.
- wie sich die Leitung einer Diskussion hilfreich verhält und die Diskussion zielorientiert strukturiert.

Manche Menschen fragen sich, was sie denn nun davon hätten, wenn sie diese Ziele erreichen. Sie werden Ihnen helfen, in Zukunft zufriedenstellende Diskussionen führen zu können, die auf jeden Fall zu einem Ergebnis führen und in denen die Beziehungen zu den Personen positiv bleiben. Des Weiteren werden die Ergebnisse nicht mehr nur aus Kompromissen bestehen, sondern aus Lösungen, die alle Beteiligten der Diskussion zu Gewinnern machen.

Wegweiser



Dieses Icon verweist auf allgemeine Hinweise.



Dieses Icon steht für konkrete Praxistipps.



Dieses Icon weist auf Beispiele hin.

2 Schluss mit Trampeln

Die in den Medien berichteten oder gezeigten Diskussionen dienen, ob sie möchten oder nicht, vielen Menschen als Vorbild für eine Diskussion. In diesen Diskussionen wird aber immer auch der Diskussionspartner ins Visier genommen. Dies geht über abwertende Äußerungen zum Inhalt des Gesagten bis hin zu persönlichen Angriffen. Von einer respektvollen, wertschätzenden Kommunikation ist man in diesen Runden weit entfernt. Im Gegenteil, es scheint mittlerweile wieder mehr und mehr salonfähig zu werden, Diskussionspartner direkt anzugehen und zu attackieren.

Auch innerhalb von Organisationen haben Diskussionen oftmals wieder an Schärfe gewonnen. Nicht Kollegialität und Teamgeist, sondern Rivalität und Konkurrenz stehen anscheinend zunehmend im Mittelpunkt der Beziehungsgestaltung.

Dies wirkt sich nachteilig auf die Argumentation und Entscheidungsfindung aus. Wir treffen bessere Entscheidungen, sind kreativer und engagierter, wenn wir uns wohlfühlen.

2.1 Sach- und Beziehungsebene

Spätestens seit Paul Watzlawick (österreichisch-amerikanischer Kommunikationswissenschaftler und Therapeut) wissen wir, dass es in der Kommunikation zwei Ebenen gibt, die sich gegenseitig beeinflussen: die Sachebene und die Beziehungsebene. Entscheidend für jegliche Kommunikation und deswegen auch für das Diskutieren sind u. a. drei Grundregeln oder Axiome, die Watzlawick im Zusammenhang mit seinem Kommunikationsmodell aufgestellt hat (1976):

- ▶ Man kann nicht nicht kommunizieren.
- ▶ Kommunikation ist ein Regelkreis.
- ▶ Die Beziehungsebene hat Vorrang vor der Sachebene.

Die Sachebene ist die Ebene der Argumentation und Logik. Hier gilt es, Argumente so zu formulieren, dass sie verstehbar und nachvollziehbar sind. Auch geht es darum, die Argumentation logisch aufzubauen, sodass wir kognitiv in der Lage sind, diese nachzuvollziehen. Im Kapitel 4 werden wir auf diesen Aspekt näher eingehen.

2.1.1 Wie Argumente überzeugen können

Was macht jetzt aber eine Argumentation wirklich so überzeugend, dass ich bereit bin, meine eigene Meinung zu revidieren und einer anderen zu folgen? Was bringt mich also dazu, meine eigene subjektive Sichtweise auf ein Thema/Problem infrage zu stellen, obwohl ich ja davon überzeugt bin (sonst wäre es nicht meine Sichtweise)?

In den wenigsten Fällen sind es die Argumente selbst, die Menschen dazu bringen, ihre persönliche Sichtweise zu verändern. Meistens sind es eigene Erfahrungen aufgrund intensiv erlebter Situationen, die dazu führen, dass wir danach anders über Dinge oder Personen denken und fühlen als vorher. In Diskussionen ist es wahrscheinlich selten, dass wir solche intensiven Erlebnisse haben, die uns mehr oder weniger spontan erlauben, unsere Überzeugung zu verändern.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür, dass wir eine Bereitschaft entwickeln, eigene Meinungen auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls zu verändern, ist, dass wir uns wohl- und respektiert fühlen. Wenn wir den Eindruck haben, dass sich der Diskussionspartner für uns interessiert und uns und unsere Argumente ernst nimmt, kurz, wenn wir dem

Diskussionspartner vertrauen, dann geben wir uns eher selbst die Erlaubnis, in unserem Denken, Fühlen und Wollen etwas nachhaltig zu verändern – überzeugt zu sein.

Das ist die Herausforderung, die auf alle Diskutierenden wartet, nämlich die Kommunikation auf der Beziehungsebene so zu gestalten, dass die Argumente auf der Sachebene wirken können. Wenn die Axiome von Paul Watzlawick zu treffen (und davon gehen wir aus), dann ist es erforderlich, die Beziehungen in der Diskussion wertschätzend und partnerschaftlich zu gestalten.

2.1.2 Drei elementare Aspekte jeglicher Kommunikation



Man kann nicht nicht kommunizieren.

Dieses Axiom bedeutet für den Diskutierenden, dass jede Gestik, Mimik, jede Veränderung der Modulation oder Sprechgeschwindigkeit, jeder Blickkontakt oder dessen Vermeidung – ja selbst die Verwendung einzelner Wörter Einfluss auf die Interpretation der Beziehung vom Diskussionspartner nehmen. Dies geschieht unbewusst und lässt sich auch nur sehr schwer bewusst steuern, es sei denn, Sie haben eine hervorragende Schauspielausbildung erhalten.



Kommunikation ist ein Regelkreis.

Durch dieses Axiom wird deutlich, dass der Empfänger nicht nur die Freiheit hat, die von Ihnen gesendete Nachricht auf beiden Ebenen zu interpretieren, sondern er wird Ihnen auch direkt und unmittelbar eine verbale oder nonverbale Nachricht zurücksenden, wie Ihre bei ihm angekommen ist. Daraus kann man folgern, dass die Wirkung Ihrer Kommunikation das Entscheidende ist und nicht Ihre Absicht. Das fällt uns oftmals schwer zu glauben, da wir ja immer gute Absichten haben und deswegen negative Wirkungen gerne dem Empfänger zuschreiben („Du hast mich nicht richtig verstanden“). Jedoch entscheidet der Empfänger, was wie bei ihm ankommt, unabhängig von der Absicht des Senders, da er diese ja nicht kennen, maximal nur interpretieren kann.

Will ich also die Wirkung meiner Kommunikation verändern, hilft es, bei sich anzufangen und das eigene Verhalten variabler zu gestalten. Aus diesem Grund ist es wichtig, einerseits Verhaltensweisen und Regeln zu kennen, die meine positiven Absichten in der Gestaltung der Beziehungsebene deutlich erkennbar werden lassen, und andererseits auch flexibel in der Wahl der Mittel zu sein. Denn wer immer dieselbe Verhaltensweise zeigt, um eine nicht erwünschte Wirkung zu verändern, wird nicht erfolgreich sein.



Die Beziehungsebene hat Vorrang vor der Sachebene.

Die Beziehungsebene ist die Ebene der Gefühle, der Bedürfnisse, der Interpretationen des Verhältnisses zueinander. Sie ist auf der einen Seite schwer zu erfassen, da vieles im Unbewussten geschieht, und andererseits haben wir nur sehr

diffuse Vorstellungen darüber, wie man diese Ebene beeinflussen und steuern kann. Dennoch hat sie in der Bedeutung der Kommunikation Vorrang.

Dies meint, wenn die Beziehung der Diskussionspartner unklar ist oder sich derart gestaltet, dass keine Partnerschaftlichkeit von einer Seite erlebt wird, dann wird es schwer bis unmöglich, andere wirklich zu überzeugen. An die Stelle einer partnerschaftlichen Diskussion treten dann Machtkämpfe, Rivalität und Konkurrenz, und die Tür ist für Konflikte geöffnet. Ein weiterer Grund dafür, dass uns die Beziehungsseite so fremd, so schwierig erscheint, ist, dass es in der Gesellschaft implizite Regeln gibt, die für eine bewusste Gestaltung der Beziehungsebene eher hinderlich sind.



Hinderliche Regeln zur Gestaltung der Beziehungsebene

- Über Gefühle spricht man nicht.
- Autoritäten/Mächtigen widerspricht man nicht.
- Es ist unhöflich, andere zu unterbrechen.
- Wer Gefühle zeigt, zeigt Schwäche.
- Der Kunde ist König.
- Wenn du dich anpasst, kann dir nichts geschehen.

Ob es nun schwierig ist oder nicht, die Beziehungsebene hat Vorrang und sollte deshalb immer berücksichtigt werden.

In der Literatur über Kommunikation und Diskussion lesen wir immer noch, dass man erst die Beziehungsebene beschreiten sollte, bevor man zur Sache kommen kann. Daraus folgern dann auch solche Empfehlungen, erst mal Small Talk zu halten und dann erst in das eigentliche Gespräch zu gehen. Das suggeriert vielen Lesern, dass man Beziehung und Sache

voneinander trennen könnte. Dies ist nach Watzlawick jedoch nicht der Fall. Der Small Talk am Anfang dient vielmehr dazu, den Kontakt untereinander herzustellen, und unbewusst prüfen wir dann, wie wir zum anderen stehen. Aber dies muss nicht über einen Small Talk stattfinden. Auch wenn man sich am Anfang einer Diskussion auf ein Thema und Ziel einigt, die Zeit plant, Rollen festlegt und mehr, wird der Kontakt untereinander gefördert, und ein guter Kontakt zueinander erleichtert das Diskutieren erheblich.

Wenn man Menschen von etwas überzeugen möchte, fordert man letztendlich von ihnen, dass sie eigene Meinungen, Überzeugungen und Grundhaltungen nachhaltig verändern. Um dies bei sich selbst zuzulassen, bedarf es eines hohen Maßes an Vertrauen zu der Person, die mich überzeugen möchte.



Beziehungen pflegen

Ist Vertrauen nicht gewährleistet, existiert auch nur der leiseste Zweifel an der Richtigkeit der anderen Meinung oder der Integrität des Diskussionspartners – fehlt es also an Vertrauen –, so wird ein nachhaltiges Überzeugen nicht möglich sein. Vertrauen entwickelt sich nicht von heute auf morgen. Aus diesem Grund ist die Pflege der Beziehung zum Gesprächspartner ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg.

2.2 Regeln und Fertigkeiten für eine wertschätzende Kommunikation

Um die Beziehungsebene zu pflegen, um Vertrauen zu ermöglichen, ist es, neben der Transparenz über die eigenen Absichten und die Integrität in den eigenen Handlungen,

wichtig, die Kommunikation wertschätzend und partnerschaftlich zu gestalten. Dabei spielt das aktive Zuhören eine zentrale Rolle und wird deshalb auch gesondert dargestellt. Über das Zuhören hinaus sind aber auch noch Regeln und Fertigkeiten von Bedeutung, die das konkrete Kommunikationsverhalten in Diskussionen leiten sollten.

2.2.1 Aktives Zuhören

Wenn Menschen miteinander reden, so nimmt jeder von ihnen eine subjektive individuelle Perspektive ein, aus der heraus er spricht. Manchmal überschneiden sich diese Perspektiven, und je nachdem, wie groß die Schnittmenge ist, verstecken sich die Personen leichter oder schwerer.

In Diskussionen wird die Unterschiedlichkeit in den Perspektiven besonders als Herausforderung gesehen, da erwartet wird, dass der andere einen selbst versteht und meine Perspektive mit den dazugehörigen Positionen/Meinungen auch noch als richtig ansieht. Wird in der Kommunikation der Aspekt der Subjektivität nicht berücksichtigt, dann entsteht das Spiel „Wer hat recht?“. Dieses Spiel ist eines der beliebtesten Spiele zum Zeitvertreib in Meetings, allerdings wenig geeignet, um ein wirkliches Überzeugen des Gesprächspartners zu ermöglichen. Vielmehr gilt:



Jeder hat (subjektiv) recht!