

Werner Furrer

Treffend argumentieren

Reden, *diskutieren*, *verhandeln*

INFO-PUBLIC Verlag, Basel

Inhalt

1. Die Protagonisten einer Diskussion und ihre Ziele	9
1.1. Streitende Parteien, ein Thema und das Ziel-Publikum	9
1.1.1. Die beteiligten Parteien	12
1.1.2. Das Ziel-Publikum und meine Botschaft: Wem will ich was sagen und wie?	14
1.1.3. Das Thema und die divergierenden Ansichten	16
1.1.4. Die Elemente eines Dialogs	19
1.1.4.1. Gespräche über mehrere Stufen: Der Entscheidungs-Baum	23
1.2. Unsere Ziele und Mittel, sie zu erreichen	25
1.2.1. Ein Problem erkennen und als Thema bewusst machen	25
1.2.2. Das Ziel der Rede: Ein Nutzen	27
1.2.2.1. Der Netto-Nutzen: Ertrag minus Aufwand	27
1.2.2.2. Der Sinn der Rede: Probleme lösen	29
1.2.3. Die Mittel zum Ziel	30
1.2.3.1. Der Anlass und mein Anliegen: Darf ich, will ich, muss ich reden - und wie	31
1.2.3.2. Ich muss es sagen und manchmal für mich behalten	35
1.2.3.3. Das Publikum überzeugen, unseren Zielen anpassen	39
1.2.3.4. Aufmerksamkeit gewinnen und erhalten	40
1.2.3.4.1. Bilder, mit denen wir die Worte unterstützen	43
1.2.3.5. Sich Gefühle bewusst machen und steuern: Meine eigenen und die der Zuhörer	44
1.2.3.6. Eigene Gefühle und Allüren zeigen?	49
1.2.4. Lüge und Wahrheit	50
1.2.4.1. Selektive «Wahrheiten» verkünden - Lügen durch Schweigen?	57
1.2.4.2. Wahre und vorgeschobene Motive	58
1.2.5. «Verstehen» heisst «interpretieren» und missverstehen ebenso	61
1.2.5.1. Information empfangen und interpretieren	61
1.2.5.2. Interpretationen suggerieren, riskieren und enttarnen	69
1.2.5.3. Kritisch und autonom zuhören: Das Dilemma des Publikums	71
1.2.5.4. Selektiv erkennen	75
1.2.5.5. Zustimmung oder Widerspruch erkennen und verstehen	76
1.2.5.6. Witze entstehen durch Missverständnisse	78
2. Aufgaben und Gelegenheiten, die zu reden geben	79
2.1. Botschaften an die Öffentlichkeit	80
2.1.1. Werbung und Propaganda	81
2.1.2. Public Relations (PR)	83
2.2. Der Vortrag («Referat, Präsentation»): Tatsachen, Personen, Meinungen	87
2.2.1. Meine Rede planen: Ich mach mir meine eigenen Regeln und halte mich nicht einmal an diese!	88
2.2.1.1. Eine graphisch unterstützte Einteilung des Themas	89

2.2.1.2. Das Votum mit Thesen, Kritik und Forderungen	91
2.2.1.3. Das System der Gedanken und Argumente: Kategorien	96
2.2.1.4. Die Ansprache	102
2.2.2. Kooperierende oder sich konkurrenzierende Gruppen	104
2.2.2.1. Vielerlei Beziehungen zwischen den Diskutierenden	105
2.2.2.2. Die kollegiale und die eristische Diskussion	109
2.2.2.3. Diskussionen oder Verhandlungen leiten und planen: «Moderation»	112
2.2.2.4. Mit Brainstorming Ideen suchen: Die kreative Gruppe	115
2.2.2.5. Die schriftliche Diskussion	116
2.2.2.6. Die autonom lernende Gruppe	118
2.3. Geschickt Fragen und ebenso Antworten	118
2.3.1. Fragende und befragte Personen	119
2.3.2. Die Frage verstehen, ihre Bedeutung interpretieren	121
2.3.3. Fragen und mögliche Antworten voraus denken	124
2.3.4. Sich gegen manipulierende Fragen und suggestive Behauptungen wehren...	126
2.3.4.1. Die Frage in Frage stellen, ausweichend oder «diplomatisch» antworten	127
2.3.4.1.1. Antworten, aber nicht auf das, was gefragt wurde	133
2.3.4.1.2. Pakete mit mehreren Fragen aufschnüren	134
2.3.4.1.3. «Gegen»-Fragen, «Zwischen»-Rufe	135
2.3.4.2. Haben Sie das Richtige getan, haben Sie genug getan?	136
2.3.5. Fordern und mögliche Reaktionen der Geforderten	137
2.3.5.1. Bitten oder fordern und verweigern	139
2.3.5.2. «Warnen», statt drohen	143
2.3.5.3. Befehlen und gehorchen	145
2.3.6. Ein Katalog typischer Fragen und allgemeiner Antworten	148
2.3.6.1. Auf «objektives» Wissen bezogene Fragen	148
2.3.6.2. «Persönliche» Fragen ohne Polemik oder Kritik	149
2.3.6.3. Kritische, provozierende und polemische Fragen	151
3. Kritisieren und Kritik ab wehren	152
3.1. Kritisieren: Von versteckt beiläufig bis zur harten Forderung	154
3.1.1. Der erwartete Nutzen einer Kritik: Konsequenzen, Abhilfe, Unterlassung, Wiedergutmachung.	156
3.1.2. Wen, was, wie kritisieren?	158
3.1.2.1. Einen Vorwurf andeuten oder aus sprechen, aber als Kritisierte nicht in die Falle tappen	163
3.1.3. Die ab gewogene, faire Kritik und deren Imitation	165
3.1.3.1. Das reine und das gemischte Lob	169
3.1.3.2. Freundliche, kritische, ehrliche oder geheuchelte Worte für den gleichen Sachverhalt	171

3.1.3.3. Eine Ansicht verdeutlichen, übertreiben, relativieren oder verharmlosen	172
3.1.3.4. Ehrliche oder geheuchelte Gemeinsamkeiten: «Brücken bauen»	174
3.1.3.5. Der konstruktive Gegenvorschlag	176
3.1.4. Zusammenfassung: Formulierungen und Floskeln auf der Skala	177
zwischen Kritik und Lob	177
3.1.4.1. Unverschleiert kritisch -«negative» Worte	178
3.1.4.1.1. Vor allem Aussagen, insbesondere Behauptungen kritisieren	178
3.1.4.1.2. Geleistete, geplante Taten, eine Unterlassung oder auch Aussagen, Behauptungen kritisieren	180
3.1.4.1.3. Eine Person direkt kritisieren (ihre Eigenschaften, Kenntnisse, ihr Verhalten)	181
3.1.4.2. Diplomatisch, vieldeutig, vielleicht vordergründig positiv formulierte Kritik	181
3.2. Die Kritik prüfen und reagieren	183
3.2.1. Die Kritik nüchtern analysieren	184
3.2.1.1. Wo können die Kritiker angreifen?	186
3.2.1.2. Meine Reaktion: Mich verteidigen, Gegenangriff, schweigen?	188
3.2.2. Die Kritik zurück weisen: Es war kein Fehler und dieser liegt sowieso bei den andern!	193
3.2.2.1. Ich schlecht, dumm und unfähig?	195
3.2.2.2. Der Schaden ist gering und meine Motive waren ehrenwert	197
3.2.2.3. Zugegeben, es wurden Fehler gemacht, aber...	199
3.2.2.4. Ein Teil der Kritik ist sicher falsch!	200
3.2.2.5. Die Kritik ist unfair einseitig	201
3.2.2.6. Mein Fehler? Andere Leute sind (auch) schuld und die Umstände erst recht!	202
3.2.2.7. Verteidigung durch ein solidarisches Kartell, statt durch Konkurrenz	205
3.2.3. Die schärfste Kritik: ein Gerichts-Prozess	206
3.2.4. Zusammenfassung: Varianten, wie wir auf Kritik eingehen	209
3.2.4.1. Intensität einer sanften oder harten Antwort, mit der wir auf Kritik reagieren....211	
3.2.4.2. Spezielle Formulierungen, mit denen wir auf Kritik reagieren	214
3.2.4.3. Duplik der Kritik: Die Replik der Kritisierten zurück weisen	222

4. Der Streit um Nutzen und Wahrheit	225
4.1. Logik: Regeln und Technik, wie wir Behauptungen beweisen	227
4.1.1. Verschiedene Typen einer Logik	232
4.1.2. Logik und Heuristik: Behauptungen beweisen und Widersprüche vermeiden	237
4.1.2.1. Widersprüche kritisieren	240
4.1.2.1.1. Widersprüche zwischen Denken und Handeln	242
4.1.2.1.2. Widerspruch zwischen dem allgemeinen Prinzip und dem konkreten Fall neben Teil-Wahrheiten	243
4.1.2.2. Trügerische Schlüsse und ungenügende Beweise	244
4.1.2.3. Die beiden hauptsächlichen Versionen eines Irrtums	248
4.2. Gegensätzliche Ansichten: Figuren und Fallen der Eristik	249
4.2.1. Konkurrierende Varianten mit Argumenten	250
4.2.1.1. These und Gegen-Thesen, einseitige Vor- und Nachteile	252
4.2.1.2. Unsere triftigen Argumente betonen, die schwachen der Gegner angreifen	254
4.2.1.3. Scheinbar selbstverständliche Annahmen bezweifeln, kritisierte Behauptungen bekräftigen	257
4.2.1.4. Eine Liste mit Stärken und Schwächen der Argumente	257
4.2.1.3.1. Was ich verteidigen muss: Meine These, Behauptung	258
4.2.1.3.2. Wo ich die gegnerische These angreifen kann oder muss	258
4.2.1.3.3. Konzessionen an die Argumente der Gegner	258
4.2.1.4. Argumente gewichten: Lineare Nutzwert-Analyse	259
4.2.1.5. Das «richtige Mass» von beidem oder allem, statt «entweder oder»	261
4.2.2. Das Ganze und seine Teile	262
4.2.2.1. Die allgemeine Regel, der konkrete Fall und Beispiele	263
4.2.2.2. Die notwendige und die sophistische Fall-Unterscheidung: «Es kommt darauf an»	268
4.2.3. Vergleiche anstellen und entlarven	271
4.2.3.1. Der emphatische, statt echt quantitative Grössen-Vergleich	275
4.2.4. Argumente zur Person und zu deren fragwürdigen Motive	276
4.2.4.1. Autoritäten und negative Vorbilder	277
4.2.4.2. Die intelligente Mehrheit gegen Querulanten	280
4.2.5. Kausale Zusammenhänge behaupten, bestreiten, entlarven oder inszenieren	281
4.2.5.1. Ein Geschehen beobachten und verstehen oder vermuten	282
4.2.5.2. Die trügerische Verallgemeinerung und mono-kausale Erklärungen	288
4.2.5.3. Notwendige und gerechte Massnahmen: Nutzen oder Schaden und für wen?.	289
4.2.5.4. Den von der gegnerischen Variante behaupteten Nutzen für die eigene Lösung beanspruchen	291

4.2.5.5. Billige Schein-Rezepte und hin haltende oder konstruktive Vorschläge	293
4.2.5.6. «Wenn schon, dann auch»: Die Ausrede von der falschen Priorität oder der zu speziellen Lösung	296
4.2.5.7. Die Zahlen lügen nicht - und die Statistiken?	299
5. Das Verhandlungs-Gespräch	304
5.1. Die Parteien und ihr Verhandlungs-Thema	305
5.1.1. Entscheidungs-Träger, Delegierte und anonyme Betroffene	308
5.1.2. Verhandeln um Leistung und angemessene Gegenleistung	311
5.1.3. Ein gemeinsames Vorhaben vereinbaren: Was und wie genau?	314
5.1.3.1. Beispiel Ehe-Paar und die Familie	315
5.1.3.2. Eine beliebige Gruppe, ein Team, zum Beispiel bei der Arbeit, als Verein, im Sport	316
5.1.3.3. Das Parlament, Stellvertreter des Volkes	317
5.2. Ziele der Parteien und Methoden, wie sie diese erreichen wollen	319
5.2.1. Das erfolgreiche Ergebnis: Ein Beschluss, eine Übereinkunft, ein Vertrag	320
5.2.2. Information: Wissen und vermuten	322
5.2.2.1. Kritisch und ab gemessen vertrauen	326
5.2.3. Den Ablauf der Verhandlungen organisieren und steuern	328
5.2.4. Wie gehabt, meine Gefühle und die der Verhandlungs-Partner	331
6. Übungen	332
7. Literatur	337