

Werner Furrer

# Treffend argumentieren

*Reden, diskutieren, verhandeln*

INFO-PUBLIC Verlag, Basel

## Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Die Protagonisten einer Diskussion und ihre Ziele</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.1. Streitende Parteien, ein Thema und das Ziel-Publikum</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1.1.1. Die beteiligten Parteien</b>   | <b>12</b> |
| <b>1.1.2. Das Ziel-Publikum und meine Botschaft: Wem will ich was sagen und wie?</b>                     | <b>14</b> |
| <b>1.1.3. Das Thema und die divergierenden Ansichten</b>   | <b>16</b> |
| <b>1.1.4. Die Elemente eines Dialogs</b>   | <b>19</b> |
| 1.1.4.1. Gespräche über mehrere Stufen: Der Entscheidungs-Baum,  | 23        |
| <b>1.2. Unsere Ziele und Mittel, sie zu erreichen</b>  | <b>25</b> |
| <b>1.2.1. Ein Problem erkennen und als Thema bewusst machen</b>  | <b>25</b> |
| <b>1.2.2. Das Ziel der Rede: Ein Nutzen</b>  | <b>27</b> |
| 1.2.2.1. Der Netto-Nutzen: Ertrag minus Aufwand  | 27        |
| 1.2.2.2. Der Sinn der Rede: Probleme lösen   | 29        |
| <b>1.2.3. Die Mittel zum Ziel</b>  | <b>30</b> |
| 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        |
| <b>1.2.4. Lüge und Wahrheit</b>  | <b>50</b> |
| 1.2.4.1. Selektive «Wahrheiten» verkünden - Lügen durch Schweigen?                                       | 57        |
| 1.2.4.2. Wahre und vorgeschobene Motive  | 58        |
| <b>1.2.5. «Verstehen» heisst «interpretieren» und missverstehen ebenso</b>                               | <b>61</b> |
| 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. Selektiverkennen  | 75        |
| 1.2.5.5. Zustimmung oder Widerspruch erkennen und verstehen  | 76        |
| 1.2.5.6. Witze entstehen durch Missverständnisse   | 78        |
| <b>2. Aufgaben und Gelegenheiten, die zu reden geben</b>   | <b>79</b> |
| <b>2.1. Botschaften an die Öffentlichkeit</b>  | <b>80</b> |
| <b>2.1.1. Werbung und Propaganda</b>   | <b>81</b> |
| <b>2.1.2. Public Relations (PR)</b>  | <b>83</b> |
| <b>2.2. Der Vortrag («Referat, Präsentation»): Tatsachen, Personen, Meinungen</b>                        | <b>87</b> |
| <b>2.2.1. Meine Rede planen: Ich mach mir meine eigenen Regeln und halte mich nicht einmal an diese!</b> | <b>88</b> |
| 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        |
| <b>2.2.2. Kooperierende oder sich konkurrenzierende Gruppen</b>   | <b>104</b> |
| 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        |
| <b>2.3. Geschickt Fragen und ebenso Antworten</b>   | <b>118</b> |
| <b>2.3.1. Fragende und befragte Personen</b>  | <b>119</b> |
| <b>2.3.2. Die Frage verstehen, ihre Bedeutung interpretieren</b>  | <b>121</b> |
| <b>2.3.3. Fragen und mögliche Antworten voraus denken</b>   | <b>124</b> |
| <b>2.3.4. Sich gegen manipulierende Fragen und suggestive Behauptungen wehren...</b>                    | <b>126</b> |
| 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 auf schnüren  | 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        |
| <b>2.3.5. Fordern und mögliche Reaktionen der Geforderten</b>   | <b>137</b> |
| 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        |
| <b>2.3.6. Ein Katalog typischer Fragen und allgemeiner Antworten</b>                                    | <b>148</b> |
| 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        |
| <b>3. Kritisieren und Kritik ab wehren</b>  | <b>152</b> |
| <b>3.1. Kritisieren: Von versteckt beiläufig bis zur harten Forderung</b>                               | <b>154</b> |
| <b>3.1.1. Der erwartete Nutzen einer Kritik: Konsequenzen, Abhilfe, Unterlassung, Wiedergutmachung.</b> | <b>156</b> |
| <b>3.1.2. Wen, was, wie kritisieren?</b>  | <b>158</b> |
| 3.1.2.1. Einen Vorwurf andeuten oder aus sprechen, aber als Kritisierte nicht in die Falle tappen       | 163        |
| <b>3.1.3. Die ab gewogene, faire Kritik und deren Imitation</b>   | <b>165</b> |
| 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<br>.....< >                  | 172        |
| 3.1.3.4. Ehrliche oder geheuchelte Gemeinsamkeiten: «Brücken bauen»   | 174        |
| 3.1.3.5. Der konstruktive Gegenvorschlag  | 176        |
| <b>3.1.4. Zusammenfassung: Formulierungen und Floskeln auf der Skala<br/>zwischen Kritik und Lob</b>          | <b>177</b> |
| 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 Aus-<br>sagen, Behauptungen kritisieren • | 180        |
| 3.1.4.1.3. Eine Person direkt kritisieren (ihre Eigenschaften, Kenntnisse,,<br>ihr Verhalten)                 | 181        |
| 3.1.4.2. Diplomatisch, vieldeutig, vielleicht vordergründig positiv formulierte<br>Kritik                     | 181        |
| <b>3.2. Die Kritik prüfen und reagieren</b>   | <b>183</b> |
| <b>3.2.1. Die Kritik nüchtern analysieren</b>   | <b>184</b> |
| 3.2.1.1. Wo können die Kritiker angreifen?  | 186        |
| 3.2.1.2. Meine Reaktion: Mich verteidigen, Gegenangriff, schweigen?   | 188        |
| <b>3.2.2. Die Kritik zurück weisen: Es war kein Fehler und dieser liegt sowie-<br/>so bei den andern!</b>     | <b>193</b> |
| 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<br>recht!                         | 202        |
| 3.2.2.7. Verteidigung durch ein solidarisches Kartell, statt durch Konkurrenz                                 | 205        |
| <b>3.2.3. Die schärfste Kritik: ein Gerichts-Prozess</b>  | <b>206</b> |
| <b>3.2.4. Zusammenfassung: Varianten, wie wir auf Kritik eingehen</b>   | <b>209</b> |
| 3.2.4.1. Intensität einer sanften oder harten Antwort, mit der wir auf Kritik reagie-<br>ren....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        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4. Der Streit um Nutzen und Wahrheit</b>  | <b>225</b> |
| 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        |
| <b>5. Das Verhandlungs-Gespräch</b>  | <b>304</b> |
| 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        |
| <b>6. Übungen</b>  | <b>332</b> |
| <b>7. Literatur</b>  | <b>337</b> |