

STEFANIE WIDMANN  
HANS-PETER WANNEMÜLLER  
PETER KEHR

Herausgegeben von Gerd K. Kamiske

# DIE KUNST DES DISKUTIERENS

Zielorientiert argumentieren,  
Gesprächspartner überzeugen,  
Beziehungen pflegen

**Pocket Power**

**HANSER**

## Der Herausgeber

**Prof. Dr.-Ing. Gerd F. Kamiske**, ehemals Leiter der Qualitätssicherung im Volkswagenwerk Wolfsburg und Universitätsprofessor für Qualitätswissenschaft an der TU Berlin, verbindet Praxis und Wissenschaft in idealer Weise.

Seine umfangreichen Erfahrungen in verantwortlicher Linien- und Projektarbeit im In- und Ausland einerseits und in Lehre und Forschung andererseits garantieren einen praxisnahen Wissenstransfer in Form dieser Pocket Power-Reihe zum Nutzen jeden Lesers.

## Die Autoren

**Stefanie Widmann** bietet Trainings und Einzelberatung mit den Schwerpunkten Führung, Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation, Konfliktmanagement, Zusammenarbeit in Team und Trainerausbildung. **Hans-Peter Wannemüller** und **Peter Kehr** führen gemeinsam ein Beratungs- und Trainingsunternehmen. Zentral dabei ist, dass die Lern- und Beratungsprozesse am Menschen orientiert und professionell gestaltet werden. Im Schwerpunkt trainieren sie Mitarbeiter und Führungskräfte in den Themen Kommunikation, Präsentation und Train the Trainer.

Stefanie Widmann,  
Hans-Peter Wannemüller,  
Peter Kehr

# **Die Kunst des Diskutierens**

Zielorientiert argumentieren,  
Gesprächspartner überzeugen,  
Beziehungen pflegen

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2018 Carl Hanser Verlag München  
<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel  
Herstellung: Franziska Kaufmann  
Umschlaggestaltung: Parzhuber & Partner GmbH, München  
Umschlagrealisation: Stephan Rönigk  
Satz, Druck und Bindung: Kösel, Krugzell  
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-45520-7  
E-Book-ISBN 978-3-446-45608-2

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	5
<b>2</b>	<b>Schluss mit Trampeln</b> .....	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
<b>3</b>	<b>Etappen zum Ziel</b> .....	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
<b>4</b>	<b>... aber logisch!</b> .....	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
<b>5</b>	<b>Leitung? – Aber klar!</b> .....	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
<b>6</b>	<b>Raus aus dem Sumpf – die Anti-Nilpferd- Strategie</b> .....	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
<b>7</b>	<b>Abschluss</b> .....	126
<b>8</b>	<b>Literatur</b> .....	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.