

Überzeugend argumentieren

Von Prof. Dr. Waldemar Pelz

Auszug aus: W. Pelz: Kompetent führen, Wiesbaden: Gabler 2004, aktualisiert im Juli 2016

Wirksam überzeugen statt manipulieren

Eine Argumentation ist eine *ergebnisorientierte* Information. Der Adressat soll zum Beispiel

- seine Meinung ändern,
- neue Informationen, Fakten oder Zusammenhänge lernen (und behalten),
- Initiative ergreifen (ein Konzept erstellen, eine Entscheidung treffen, Maßnahmen umsetzen),
- sein Verhalten ändern (kooperationsbereiter sein, Vereinbarungen und Termine zuverlässiger einhalten oder Konflikte auf eine konstruktivere Art lösen),
- seine Leistungen verbessern,
- ein Produkt oder eine Dienstleistung kaufen,
- ein Investitionsvorhaben genehmigen oder
- ein (erhöhtes) Budget bewilligen.

In allen Beispielen geht es darum, etwas zu bewirken oder zu verändern. Abgesehen vom Überumpeln, Überreden oder Erpressen bleibt nur die Überzeugung durch Argumente. Lässt man einmal Manipulationsversuche beiseite, besteht ein weit verbreiteter „Fehler“ darin, dass der Redner oder Präsentator einen bunten „Blumenstrauß“ äußerst „interessanter“ Aspekte, kristallklarer Formulierungen, intelligenter Gedanken und bestechender Fachkenntnisse zusammenstellt. Damit kann er dem weniger kritischen Zuhörer eventuell imponieren. Mit Überzeugung hat das allerdings nichts zu tun. Der kritische Zuhörer wird sich zwar für die „beeindruckende Präsentation“ bedanken und Ihnen anschließend derart „triviale“ Fragen stellen, dass Sie das Gefühl haben: „Wozu habe ich mich eigentlich so ins Zeug gelegt?“

Ein Argument ist der Grundbaustein. Es besteht aus zwei Teilen:

1. einer Behauptung und
2. einer Begründung (Beleg oder Beweis).

Ähnlich wie beim Bau eines Hauses müssen die Argumente (Bausteine) in eine sinnvolle (überzeugende) Ordnung gebracht werden. Das ist die Aufgabe der Argumentationspläne. Ein solcher Bauplan hat nur einen Zweck: das Kernargument, das die gewollte Veränderung bewirken soll, zu untermauern. Dieses Kernargument heißt „Message“ und steht am Schluss.

Einleitung und Hauptteil haben allein den Zweck, die Zuhörer auf die Message vorzubereiten. Eine Präsentation ohne erkennbare Message und ohne „Bauplan“ kann Unsicherheit ausstrahlen oder wie Geschwafel wirken. Dem Redner bleibt dann oft nur noch der Versuch, die Zuhörer durch Anekdoten, Witze, „beeindruckendes“ Detailwissen und Plaudereien aus dem Nähkästchen bei der Stange zu halten.

Funktionen und Gestaltung der Einleitung

Die Einleitung soll das Interesse der Zuhörer für das Thema und die Message wecken. Das kann nur gelingen, wenn der Redner sich zuvor gründlich mit den Erwartungen und Erfahrungen sowie

(c) Prof. Dr. Waldemar Pelz, Institut für Management-Innovation

den Emotionen und Motiven seiner Zielgruppe beschäftigt hat. Die Funktion der Einleitung besteht nicht darin, mit belanglosen Allgemeinplätzen zum Thema „hinzuführen“. Vielmehr kommt es darauf an, einen persönlichen Bezug zwischen Sprecher, Zuhörer (Zielgruppe) und Inhalt herzustellen (siehe auch Abbildung 5/1).

Nach der Einleitung sollten die Adressaten wissen,

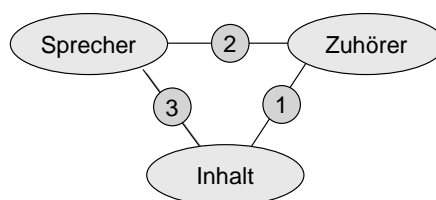
- warum das Thema wichtig ist (Nutzen),
- welche Ziele der Sprecher mit der Rede verfolgt (Echtheit) und
- warum der Sprecher von der Sache was versteht (Kompetenz).

Wie sieht das Gegenteil – also eine miserable Einleitung – aus? Häufig erlebt man, dass der Sprecher sich über die Zielgruppe, ihre Situation, ihre Erwartungen, Wünsche und Vorkenntnisse gar keine Gedanken gemacht hat. Er will sein Wissen einfach nur loswerden – also ohne Rücksicht auf die Zielgruppe (zeitlich und inhaltlich).

Eine Präsentation ist für manche Redner eine gute „Gelegenheit“, sich selbst darzustellen, die Zuhörer zu beeindrucken, „Heldentaten“ zu erzählen, Eitelkeiten zu pflegen oder – das andere Extrem – sich in „falscher“ Bescheidenheit zu suhlen („Es ist eine große Ehre für mich ... Ich hoffe, ich werde Sie nicht langweilen ...“). Mit anderen Worten: Vermeiden Sie sowohl Überheblichkeit als auch Untertänigkeit. Sagen Sie ganz klar, was Sie erreichen wollen. Machen Sie deutlich, warum es sich lohnt, Ihnen zuzuhören. Beispiel: „Ich möchte Sie mit der Conjoint-Analyse vertraut machen. Damit können Sie Ihre Vertriebskosten um mindestens 30 Prozent reduzieren.“ Oder: „Ich möchte Sie davon überzeugen, dass ...“

Die Zuhörer sind weniger daran interessiert, ob Sie ein toller Typ sind. Vielmehr wollen sie wissen, wie Sie zu Ihren Sachkenntnissen gekommen sind, und warum Sie meinen, dass man von Ihnen etwas lernen kann. Es kann sein, dass es Ihr Beruf ist, sich mit diesem Thema zu beschäftigen (Experte). Möglicherweise haben Sie interessante und ungewöhnliche Erfahrungen gemacht, die den Zuhörern noch bevorstehen. Ein weiterer Beleg für Ihre Kompetenz könnte sein, dass Sie durch das Studium der Fachliteratur oder durch eigene Forschung interessante Erkenntnisse gewonnen haben, Sie nun zur Diskussion stellen möchten.

Beantworten Sie in der Einleitung drei Fragen



- ① Warum ist das Thema für den Zuhörer wichtig? (Nutzen)
- ② Welche konkreten Ziele verfolgen Sie mit der Rede? (Echtheit)
- ③ Worauf gründet Ihre Sachkenntnis? (Kompetenz)

Abbildung 5/1: Gestaltung der Einleitung

Eine Präsentation sollte ein Geschenk (= Präsent) an die Teilnehmer sein, wie es der Begriff schon nahe legt. Darüber hinaus bieten sich folgende klassische Eröffnungen an:

Sie können Gemeinsamkeiten oder Unterschiede ansprechen. Dazu gehören Herkunft, Beziehungen zum Ort oder die Zugehörigkeit zum gleichen Berufsstand. Genauso geeignet ist der Vergleich zwischen Ihrem Berufsstand und dem der Zuhörer.

Beginnen Sie situationsbezogen, indem Sie Erlebnisse oder besondere Vorkommnisse erwähnen, die Sie und die Zuhörer etwa auf dem Weg hierher erlebt haben. Notfalls hilft das Wetter – aber nur wenn Sie sich bemüht haben, dem Wetter etwas Besonderes abzugewinnen.

Suchen Sie nach einem treffenden Zitat. Dabei kommt es darauf an, dass Sie abschätzen können, wie es auf die Zuhörer wirken könnte. Testen Sie die Wirkung zuvor an einem Bekannten der gleichen Zielgruppe.

Besonders wirkungsvoll ist der Einstieg mit aktuellen Daten oder ungewöhnlichen statistischen Fakten. Dazu gehören auch interessante Ereignisse aus der Geschichte.

Bringen sie ein Anschauungs-Objekt mit, also einen Gegenstand, der eine Rolle in Ihrer Argumentation spielt. Notfalls genügt auch ein Foto, ein Dia oder eine Skizze.

Erzählen Sie eine Anekdote oder ein persönliches Erlebnis, das Sie besonders stark innerlich bewegt hat und einen Bezug zum Thema hat. Sie können auch auf Begebenheiten in der Mythologie zurückgreifen.

Ein Einstieg mit einer etymologischen Klärung eines zentralen Begriffes aus der Überschrift zwingt Sie, anschließend stringent und folgerichtig zu argumentieren. Die Logik spüren auch die Zuhörer.

Der Anfang sollte auf jeden Fall eine Positiv-Aussage sein. Alle genannten Möglichkeiten der Eröffnung sollten ein positives Gefühl ansprechen, das im Zusammenhang mit den Zuhörern steht (Sympathie, Freude, Glück, Schönheit, Ästhetik, Optimismus). Negativ-Aussagen sind zum Beispiel: „Ich werde heute nicht ...“ oder: „Ich werde versuchen, mich kurz zu fassen.“

Vermeiden Sie am Anfang den Appell an negative Gefühle wie Angst, Neid oder sonstige Befürchtungen. Genauso sollten Sie zu Beginn auf jeden Fall vermeiden: Entschuldigungen („Ich möchte sie nicht langweilen“), das Fischen nach Komplimenten („Ich weiß nicht, ob es mir gelingt, Ihnen einen interessanten Einblick ...“), Rechtfertigungen oder Unterwürfigkeit.

Aufbau des Hauptteils

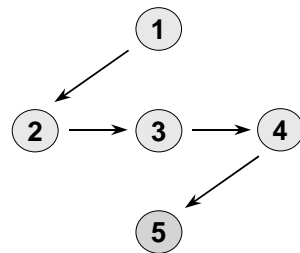
Der Hauptteil enthält einen oder mehrere Argumentationspläne. Die Reihenfolge sollte so sein, dass am Anfang die „schwächeren“ und am Ende die „stärkeren“ Argumente stehen. Auf diese Weise können Sie die Spannung steigern, die sich schließlich im Kernargument (der Message) entlädt. Im Folgenden sind einige der wirksamsten Argumentationspläne nach Schuh und Watzke vorgestellt:

- Die (logische) Folgerung
- Der Kompromiss
- Die (logische und zeitliche) Kette
- Vom Allgemeinen zum Besonderen
- Die Ausklammerung
- Der Vergleich

Der Hauptteil besteht also aus Argumentationsplänen. Erst diese ergeben den so genannten roten Faden und bewirken die Überzeugungskraft der Rede oder Präsentation. Argumentationspläne kann man für

den Aufbau der gesamten Präsentation (auch einer wissenschaftlichen Arbeit), für einzelne Kapitel oder Botschaften verwenden. Meistens empfinden wir einen schriftlichen oder mündlichen Beitrag oder ein Buch dann als spannend, wenn der Autor die verschiedensten Argumentationspläne kombiniert. Er bietet also Abwechslung. Die folgenden Beispiele sollen die Anwendung von solchen Plänen verdeutlichen. Dabei ist unterstellt, dass der persönliche Bezug bereits vorhanden ist.

Die (logische) Folgerung



❶ Einleitung

Aus den Argumenten

❷ erstens ...

❸ zweitens ...

❹ und – am wichtigsten –
drittens ...

folgt zwingend ...

❺ der Zielsatz (Message)

Beispiel für eine Folgerung

1) Das Umsatzwachstum hat sich in diesem Jahr erheblich verlangsamt.

Wenn ich folgende Tatsachen bedenke:

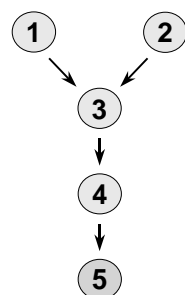
2) erstens, welche Möglichkeiten der amerikanische Markt bietet,

3) zweitens, welchen Trend die Marktforschung bestätigt hat, und – schließlich

4) drittens, wie viel Know-how wir auf diesem Gebiet gesammelt haben, folgt daraus die Konsequenz:

5) Wir müssen das neue Produkt entwickeln.

Der Kompromiss



Zielsatz (Message) aus zwei gegensätzlichen Positionen entwickeln
(These/Antithese/Synthese):

❶ A meint ...

❷ B meint / widerspricht mit dem Hinweis ...

❸ Beide sind sich einig, dass ...

❹ Genau hier könnte man ansetzen ...

❺ Daraus ergibt sich die Forderung /
Möglichkeit ... (Message)

Beispiel für einen Kompromiss

1. Der technische Leiter drängt darauf, die Kosten zu senken.

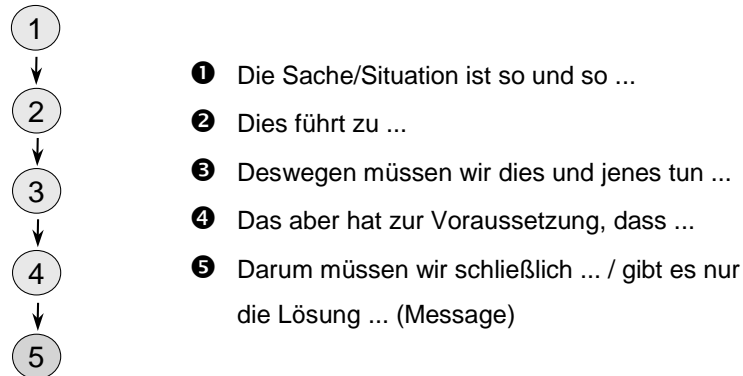
2. Dagegen will der kaufmännische Leiter den Umsatz steigern.

3. Beide sind sich darin einig, dass wir die Rendite steigern müssen.

4. Genau hier sollten wir ansetzen und

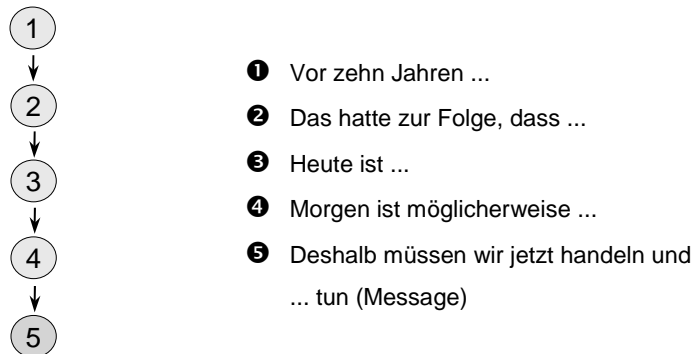
5. den Spezialauftrag nach außen vergeben.

Die logische Kette

**Beispiel für eine logische Kette**

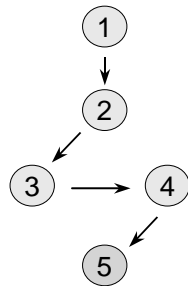
1. In den vergangenen Jahren ist der Anteil der Großkunden deutlich gesunken.
2. Das hat zu einer kräftigen Ausweitung des Sortiments geführt.
3. Ein breites Sortiment ist aber nur bei mehr Kostenbewusstsein im Vertrieb sinnvoll.
4. Das hat aber zur Voraussetzung, dass die Kostenstruktur für alle transparent ist.
5. Deswegen sollten wir sofort mit der Gemeinkosten-Wert-Analyse beginnen.

Die zeitliche Kette

**Beispiel für eine zeitliche Kette**

1. Vor zehn Jahren waren wir Marktführer.
2. Folglich hatten wir ein sehr gutes Image bei einem wesentlich niedrigeren Werbe-Budget.
3. Heute ist die Situation anders. Wir müssen gegen starke Konkurrenten aus Japan antreten,
4. und morgen kommen möglicherweise noch die Koreaner hinzu.
5. Deswegen meine ich, dass wir die Beteiligung in China erwerben sollten.

Vom Allgemeinen zum Besonderen



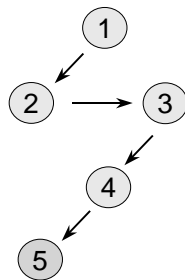
Das Ziel (die Message) steht im Widerspruch zu einer verbreiteten Überzeugung (der Redner will vom Gegenteil überzeugen):

- ❶ In der Regel/gewöhnlich sieht man die Sache so ...
- ❷ In diesem besonderen Fall ist das anders ...
- ❸ denn erstens ...
- ❹ und zweitens ...
- ❺ Deshalb meine ich ... (Message)

Beispiel für „Vom Allgemeinen zum Besonderen“

1. Fast alle Mitglieder der Geschäftsleitung meinen, wir hätten in den vergangenen Jahren genügend in Forschung und Entwicklung investiert.
2. In diesem Falle ist die Situation aber völlig anders. Warum?
3. Erstens entstehen neue Chancen in Asien, und das Risiko ist überschaubar.
4. Und zweitens können wir uns einen Stillstand auf diesem Gebiet gar nicht leisten. Deswegen meine ich,
5. dass wir das Entwicklungsprojekt noch in diesem Jahr beginnen sollten.

Die Ausklammerung



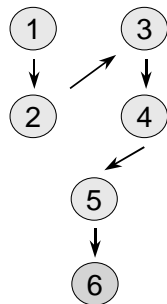
Zielsatz entwickeln, indem man eine geäußerte Ansicht als abwegig darstellt:

- ❶ Wir reden dauernd über ...
- ❷ Dabei geht es um ...
- ❸ Darauf kommt es gar nicht an (das erscheint mir nicht so wichtig) ...
- ❹ Vielmehr geht es um ...
- ❺ Deshalb sollte ... (Message)

Beispiel für die Ausklammerung

1. Wir reden die ganze Zeit über Liquidität.
2. Dabei geht es darum, die Zahlungsfähigkeit zu erhalten.
3. Darauf kommt es aber gar nicht an, weil wir genügend Reserven haben.
4. Viel wichtiger ist die Rentabilität, weil unsere Wettbewerber mehr investieren
5. Deswegen sollten wir mit der Prozessoptimierung sofort beginnen

Der Vergleich



Die Message aus der Gegenüberstellung zweier gegensätzlicher Standpunkte:

- ❶ A hat folgenden Standpunkt ...
- ❷ und begründet dies mit ...
- ❸ B hält dagegen ...
- ❹ Er argumentiert mit ...
- ❺ Beide Auffassungen überzeugen mich nicht, weil ...
- ❻ Stattdessen sollte (Message) ...

Beispiel für den Vergleich

1. Der Vertriebsleiter will das Sortiment erweitern.
2. Er begründet dies mit den Wachstumsprognosen der neuen Produkte.
3. Der Controller meint dagegen, wir sollten das Sortiment straffen und
4. begründet es mit der niedrigen Durchschnittsrendite.
5. Beide Vorschläge können mich nicht überzeugen, weil sie uns bei der Umsetzung unserer Strategie nicht helfen
6. Wesentlich besser wäre es, die Zielgruppe X zu erschließen, solange wir noch einen Wettbewerbsvorteil haben.

Der Abschluss

Der Schluss hat nicht die Funktion, die mündliche oder schriftliche Präsentation mit leeren Worthülsen oder sonstigen Floskeln ausklingen zu lassen. Eine gebräuchliche Redewendung dabei lautet: „Bevor ich zum Schluss komme ...“ Mit diesen Worten kann man die Wirkung der gesamten Präsentation zerstören. Der Schluss soll eine Veränderung (im Denken und Handeln) der Zuhörer bewirken oder zumindest zum Nachdenken anregen. Das ist die wichtigste Aufgabe abschließender Botschaft. Es gilt der Grundsatz: Der erste Eindruck ist der beste, doch der letzte Eindruck bleibt. Folgende Methoden haben sich für den Abschluss bewährt:

Bündelung

Der Redner zeigt, dass er die nach seiner Auffassung entscheidenden Argumente hatte – mehr nicht. Auf keinen Fall sollte er eines oder mehrere Argumente wiederholen, weil er sie sonst verwässert. Beispiel: „Die geschilderte wirtschaftliche Situation, die Analyse des politischen Umfeldes und die Beispiele der erfolgreichen Konkurrenten – alle diese Aspekte führen mich zu der Überzeugung, dass die neue Strategie wesentlich erfolgreicher sein wird.“

Appell

Damit will der Redner zum konkreten Handeln oder zumindest zum Nachdenken auffordern. Beispiel: „Die skizzierten Nachteile der traditionellen Organisation können die Innovationskraft offensichtlich nicht stärken. Probieren Sie deshalb die neue Methode aus! Ich bin sicher, dass Sie zumindest in den Bereichen X und Y wesentlich bessere Ergebnisse erzielen können.“

Zusammenfassung

Kurze prägnante Thesen, die das Wesentliche festhalten. Beispiel: „Zusammenfassend komme ich zu folgendem Ergebnis: Erstens: Planung ist in diesem Bereich überflüssig. Zweitens: Kontrolle hat noch nie die Leistungsbereitschaft gefördert und drittens: Überlassen Sie den Vertrieb nicht den Controllern oder Stabsabteilungen. Das bringt nur Ärger und Kosten. Fazit: Nehmen Sie die Sache selbst in die Hand! Ich habe Ihnen gezeigt, wie das funktioniert.“

*Quelle: Waldemar Pelz, *Kompetent führen*, Wiesbaden 2004*

Aktualisiert im Juli 2016