



ÜBERZEUGEND ARGUMENTIEREN

Argumentieren mit Gießkanne oder Skalpell?

Sie tun es schriftlich, mündlich und den ganzen Tag lang, ohne dass es ihnen bewusst wird: Verbände argumentieren, um zu überzeugen, denn sie wollen niemanden überreden.

Jens Kegel

Verbände kommunizieren argumentativ, aber nicht nur um des Argumentierens willen, sie verfolgen handfeste Ziele, die sich in Zahlen niederschlagen. Um diese zu erreichen, müssen sie ständig Argumente vorbringen und sich manchmal auch plausibel verteidigen. All diese wichtigen Handlungen sind an Sprache gebunden und kommen weitaus häufiger vor, als wir uns dessen bewusst sind. Nun existieren verschiedene Vorstellungen von Argumentationen, die sich teils an jenen klassischer Logik orientieren, teils auf der Manipulationsthese basieren und teils davon ausgehen, dass wir eben nur dann argumentieren, wenn Probleme zu klären sind oder der Kommunikationspartner von etwas überzeugt werden soll. Mitnichten. Menschen argumentieren nicht nur dann, wenn es unterschiedliche Meinungen und Auffassungen von Sachverhalten gibt. Wir argumentieren auch, wenn es gilt, die eigenen Positionen vorzubringen und andere zum Handeln oder zur Übernahme von Wissen zu bringen. Genau dies trifft für Verbände zu, denn sie wollen auf sich und ihre Ziele aufmerksam machen und die Interessen der Mitglieder möglichst plausibel durchsetzen.

KONSENS ERZEUGEN

Das Ziel aller Argumentation ist in der Regel, Konsens zu erzeugen. Der ist zum Beispiel dann hergestellt, wenn der Kommunikationspartner die vorgebrachten Inhalte als wahr bzw. plausibel einstuft und diese übernimmt. Schwieriger wird es, wenn es gilt, eine Aussage – gemeinsam

mit dem Argumentierenden – zu bestreiten. Dies ist zum Beispiel Teil von Krisenkommunikation.

Verbände, die kommunizieren, argumentieren also zwangsläufig immer, wenn man diese weite Auffassung von Argumentation betrachtet. Hinzuzufügen ist jedoch, dass es nicht nur darum geht, einen rational begründeten Konsens zu erreichen, sondern diesen möglichst an positive Emotionen zu knüpfen. Gefühle wirken als Schmiermittel und zugleich Wegbereiter, um Informationen dauerhaft im Kopf der Zielgruppe zu verankern. Dies kann, wie jede Kommunikation, kein punktuelles und temporäres Geschäft sein, sondern muss permanent erfolgen.

WENIGER RATIONAL ALS WIR GEMEINHIN DENKEN

In den letzten Jahrzehnten haben sich Psychologen und Linguisten unserer alltäglichen Argumentation angenommen und Erstaunliches herausgefunden. In der Summe zeigte sich, dass wir im Alltag jenseits formaler Logik argumentieren und auch viel weniger rational als wir gemeinhin denken. Hier zusammenfassend die wichtigsten Resultate, die clevere Kommunikatoren nutzen können:



KONSISTENZ

Menschen besitzen ein fast zwanghaftes Bestreben, konsistent oder konsequent zu erscheinen und zu handeln, also in Übereinstimmung mit früherem Handeln. Die Vorzüge sind offensichtlich. Wie bei anderen Formen des automatischen Reagierens spüren wir Erleichterung. Wir müssen nicht abwägen, keine schwierigen Entscheidungen oder eine Auswahl an relevanten Infos aus der täglichen Flut treffen. Für die alltägliche Argumentation bedeutet das zweierlei: Zum Ersten sollte der Argumentierende im Kern immer einem zentralen, vor allem aber plausib-

len Argument folgen. Dieses orientiert sich – zum Zweiten – im Idealfall an den Handlungen, Wertigkeiten, Plausibilitäten des anderen.

SOZIALE BEWÄHRTHEIT

Ein zweites, hochwirksames sozialpsychologisches Prinzip neben Konsistenz ist die soziale Bewährtheit. Menschen betrachten ein Verhalten in einer gegebenen Situation in dem Maß als richtig, in dem sie dieses Verhalten bei anderen beobachten. Je mehr Menschen also eine bestimmte Idee für richtig halten, umso mehr nimmt der Einzelne die Idee als richtig wahr. Menschen richten ihr Verhalten (und auch ihre Meinung) immer dann an anderen aus, wenn sie unsicher sind. Das kann sich auf ihre eigene Person oder eine Situation beziehen. Für unsere Argumentation bedeutet dies, nicht entgegen dem großen Strom zu schwimmen, sondern sich am Verhalten und den Meinungen der Meinungsführer bzw. überwiegenden Mehrheit zu orientieren. Das klingt zwar sehr nach Mainstream und fehlender Individualität, ist aber dennoch notwendig, wenn ich nicht nur eine kleine Elite erreichen möchte.

PLAUSIBE UND WAHR

Wir gehen in unserer Alltagskommunikation zudem oft von allgemeingültigen Sätzen aus und hinterfragen diese wenig oder gar nicht auf ihre Plausibilität oder ihren statistisch messbaren Wahrheitsgehalt. Andererseits aber sind diese Alltagsweisheiten aufgrund ihrer scheinbaren Allgemeingültigkeit und „Wahrheit“ gut geeignet, wenn es gilt, für eine inhomogene Gruppe zu argumentieren.

SCHLUSSFOLGERN

Das Verfahren des Schließens bzw. Schlussfolgerns, das beim Argumentieren den wichtigsten kognitiven Vorgang

darstellt, wurde ebenfalls untersucht. Die Psychologie hebt zum Beispiel hervor, dass beim Schlussfolgern „das Denken auf der Basis von Beweisstücken oder auf der Grundlage vorhandener Überzeugungen und Theorien zu einem Ergebnis [führt]“ (Zimbardo, Philipp: Psychologie 1995: 369). Hier wird klar, wie wichtig die Überzeugungen



der „Gegenseite“ sind, nicht in erster Linie jene des Verbandes. Das Schließen aus etwas Gegebenem oder Behauptetem bzw. das Schlussfolgern ist ein Vorgang, bei dem Menschen Informationen aufnehmen und verarbeiten. Der Sinn dieser speziellen Art der Informationsverarbeitung besteht nun darin, entweder neue Informationen in bestehende Wissenssysteme einzubinden und sie vor diesem Hintergrund zu interpretieren oder mit ihrer Hilfe die vorhandenen Überzeugungen zu ändern. Dabei arbeiten Menschen jedoch als „kognitive Geizhälse“; sie scheu-

en üblicherweise geistige Anstrengungen. Gleichzeitig verwenden sie „kognitive Abkürzungen“, gehen also den kürzestmöglichen und möglichst rasch zum Erfolg führenden Weg (ebd.). Positiv formuliert könnte man auch sagen, die Menschen gehen hier ökonomisch vor.

INFORMATIONEN VERARBEITEN

Die wichtigen Lernvorgänge der Assimilation (Veränderung bzw. Anpassung vorgefundener Informationen, sodass sie in vorhandene Schemata eingefügt werden können) und Akkommodation (Veränderung der Schemata, um nicht im Widerspruch zu neuen Informationen oder anderen Schemata zu stehen) dienen nicht nur in kindlichen Entwicklungsstufen dazu, das Individuum an die Umwelt anzupassen, sondern spielen auch bei Erwachsenen eine Rolle. Bei diesen sind – im Gegensatz zum Kind – Glaubensvorstellungen und andere Schemata des Weltwissens bereits so weit gefestigt, dass der Vorgang der Assimilation dem der Akkommodation vorgezogen wird. Menschen versuchen also in erster Linie, ihr bereits vorhandenes Weltbild zu festigen und mit neuen Argumenten zu untermauern. Dazu parallel läuft der Vorgang der selektiven Informationsaufnahme.

Es werden vorrangig diejenigen Informationen beachtet, aufgenommen und verarbeitet, die unsere (bereits vorhandenen) Wissens- und Glaubenssysteme stützen. Wenn nun bei unseren Kommunikationspartnern die von uns ausgesandten Informationen durch kontinuierliche und vor allem im Kern stringente Kommunikation gefestigt sind, gehen sie in das Wis-

senssystem der Kommunikationspartner über. Welche Elemente aufgrund eigener Erfahrungen gemacht und welche durch Kommunikation erworben wurden, wird zunehmend unklarer; die Grenzen verschwinden. Es kommt bei diesem Prozess nur darauf an, dass kommuniziertes und erfahrenes Wissen möglichst kongruent sind, zumindest aber nicht widersprüchlich zueinander.

KOGNITIVE VERZERRUNG

Ein damit im Zusammenhang stehendes Merkmal des Schlussfolgerns und der Urteils- und Entscheidungsfindung wird als kognitive Verzerrung bezeichnet. Es handelt sich hierbei um entstellte Informationsverarbeitung, die zu unangemessenem Denken führt, wenn Menschen

nicht erkennen (wollen), dass eine in der Vergangenheit angemessene Strategie für eine aktuelle Situation eben nicht mehr richtig ist. Auch wenn neue Informationen eigentlich ein anderes Vorgehen nach sich ziehen müssten, verlassen wir uns automatisch auf das, was wir schon immer so gemacht haben – und auf den bequemsten Weg.

Hinzu kommt, dass häufig Analogieschlüsse verwendet werden, die auch Fehlschlüsse sein können. So schließen Menschen von äußeren Merkmalen oft auf innere. Dies führt zum Beispiel dazu, dass ganze Industriezweige existieren können, die bei nüchterner und rationaler Betrachtung unsinnig sind, wie zum Beispiel jene, die Luxus- und Status-Symbole produzieren.

Dies korreliert mit einer weiteren Besonderheit der Alltagsargumentation. Ein einmal gelerntes Handlungsschema ist relativ fest. Wenn wir uns erst einmal auf einen bestimmten Typ von Handlung eingelassen haben, neigen wir dazu, dem gewählten Programm weiterhin zu folgen, auch wenn dieses Programm sich im Folgenden als recht unpassend erweist. Verbände sind also gut beraten, ihren Kommunikationspartnern nicht nur relativ stabile Handlungsschemata und Informationen zu bieten, sondern auch konsistent sprachlich-argumentativ zu handeln.

Betrachtet man nun die Form alltags-sprachlicher Argumentationen, dann zeigen sich auch hier Besonderheiten. Zum Ersten sind innerhalb des Kommunikationsprozesses die einzelnen, analytisch



Kölner
Verbände
Seminare

www.verbaendeseminare.de

Führen in Konflikten



In schwierigen Situationen souverän und gelassen reagieren

- Ursachen, Auswirkungen und Antreiber **sozialer Konflikte**
- So **sparen Sie Zeit, Geld und Nerven**
- **Vorbeugen** ist besser als lösen müssen

Montag, 24. November 2014 in Berlin

Begrenzte Teilnehmerplätze! Melden Sie sich bitte rechtzeitig an.

Sie erreichen uns telefonisch unter (02 28) 93 54 93-20
oder per E-Mail info@verbaendeseminare.de

Kooperationspartner

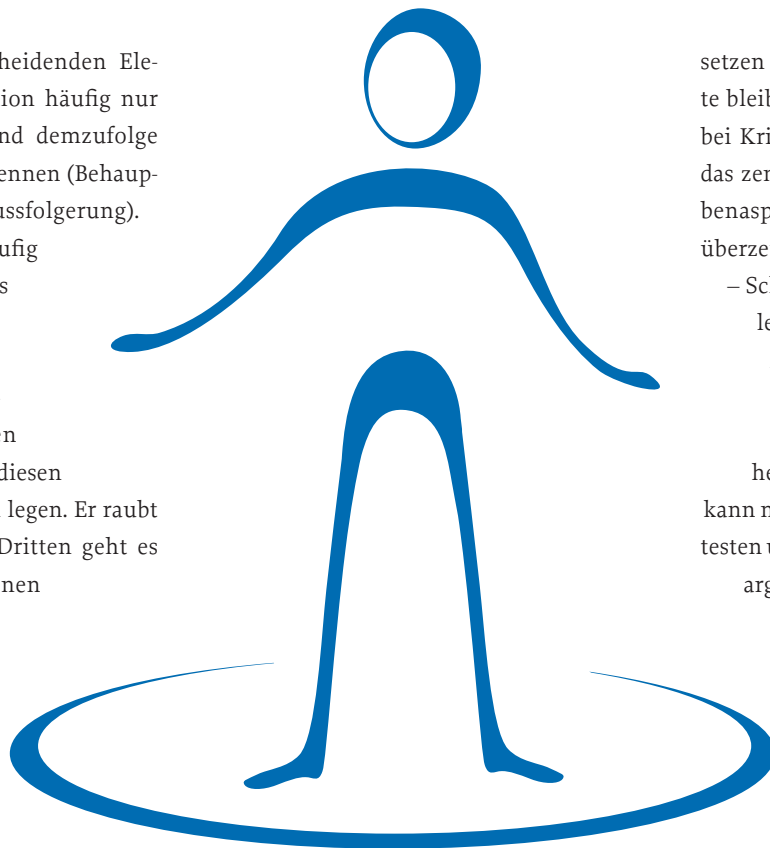


Verbände
report
Das Fachmagazin
für die Führungskräfte
der Verbände

voneinander zu unterscheidenden Elementen einer Argumentation häufig nur ungenügend markiert und demzufolge manchmal schwer zu erkennen (Behauptung, Begründung, Schlussfolgerung). Zum Zweiten wird häufig die Schlussfolgerung als Behauptung an den Anfang gestellt und erst im Anschluss mit den entsprechenden Prämissen begründet. („Wir sollten diesen Fall endlich zu den Akten legen. Er raubt uns zu viel Zeit.“) Zum Dritten geht es bei Alltagsargumentationen häufig eher um Gestaltung, Aufrechterhaltung oder Änderung der Beziehungen zwischen den Kommunikationsteilnehmern als um reine Begründung von Behauptungen. („Es kann nicht sein, dass wir immer wieder einknicken, nur weil der Chef seine Meinung durchdrücken will.“)

PLAUSIBLE ARGUMENTE

Der Kern plausibler Argumentationen sind die Argumente bzw. Begründungen. Hier die zentralen Bedingungen für plausible Argumente: Sie müssen gültig, nachprüfbar und wahr sein. Um dies zu untermauern, helfen Meinungen anerkannter Autoritäten und unabhängiger Institutionen. Argumente müssen als Argument überhaupt geeignet sein. Sie sollten also dem Kern der Argumentation entnommen werden und demnach nicht nebensächlich sein. Oftmals ist es viel besser, das stärkste Argument mit vielen Nebenaspekten anzureichern, als unterschiedliche Argumentationsstränge zu verfolgen – das verwirrt nur. Immer wichtiger wird das vierte Kriterium, die ehrliche Quelle. Weil heute jeder alles veröffentlichen darf und kaum einer prüft, woher be-



stimmte Informationen stammen, sollte man sich tunlichst davor hüten, Halbseidenes oder Unausgegorenes in die Welt zu setzen. Irgendwann und irgendwo fliegt das auf – mit oftmals katastrophalen Folgen für die langfristige Glaubwürdigkeit.

Wenn man das alles nun so liest, könnte man denken: Um Himmels willen, hör auf zu argumentieren, das ist ja schwieriger, als einen Sack Flöhe zu hüten ... Hier also die Schritte, um überzeugende Argumentationen zu finden, mit denen man nicht mehr viel falsch machen kann:

- Schritte eins: Fragen Sie nach den Intentionen, Zielen, Wünschen, Wertigkeiten, Normen und Plausibilitäten des anderen. Wir argumentieren immer für die anderen, nicht für uns selbst.
- Schritt zwei: Suchen Sie Argumente, Begründungen, Fakten, Daten, die für den anderen (wahrscheinlich) plausibel sind.
- Schritt drei: Ordnen, hierarchisieren Sie die gefundenen Argumente und

setzen Sie Schwerpunkte. Nebenaspekte bleiben in der Schublade. Sie helfen bei Krisenkommunikation oder wenn das zentrale Argument mit seinen Nebenaspekten nicht ausreicht, um zu überzeugen.

- Schritt vier: Planen Sie die zentralen bzw. immer wiederkehrenden Argumentationen, spielen Sie diese durch und unterziehen diese im Idealfall einer Testreihe mit der „Gegenseite“. Dabei kann man unterschiedliches Vorgehen testen und üben, auf Fragen und Gegenargumente einzugehen.

Zum Schluss noch eine wichtige Erkenntnis, welche die Psycholinguistik für uns bereithält: Menschen orientieren sich an dem, was sie zuerst hören. Sie richten ihr Denken und nachfolgend auch Handeln an dem aus, was an erster Stelle steht. Das zentrale, wichtigste, plausibelste, überzeugendste Argument muss also ganz nach vorn. Dann klappt's auch mit der gesamten Argumentation. ■

AUTOR

DR. JENS KEGEL



ist Ghostwriter, Redecoach, Kommunikationsexperte, Trainer und Referent. Er studierte Germanistik, Geschichte, Pädagogik und Psychologie. Nach zwei Staatsexamen folgten ein Fernstudium „Werbetexten“ und ein Promotionsstudium im Bereich Germanistische Linguistik. Seit 15 Jahren ist er im Bereich Unternehmenskommunikation und Vermarktung tätig.

→ www.jens-kegel.de



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)