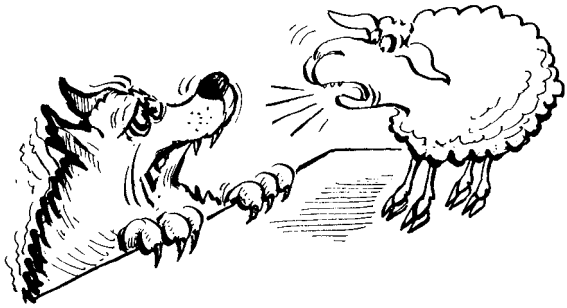
# Baustein 9



# Baustein 9
# Unfaire Taktiken abwehren

*Wir finden drei Gründe für den Streit in der menschlichen Natur:*
*erstens Konkurrenz, zweitens Mangel an Selbstvertrauen,*
*drittens Sucht nach Anerkennung.*
*Thomas Hobbes*

Grundsätzlich können Sie in allen Kommunikationssituationen mit unfairen Taktiken konfrontiert werden. Die nachfolgend angebotenen Abwehrmöglichkeiten beziehen sich weitgehend auf Diskussionsrunden und Stress-Interviews, die brisante, emotional stark aufgeladene Themen behandeln. Für diese Situationen fällt der Transfer unserer Empfehlungen relativ leicht. In den meisten berufsbezogenen Verhandlungen, Gesprächen und Präsentationen finden sich die unfairen Taktiken nicht in der Intensität, wie in der politischen Auseinandersetzung. Ausnahmen mögen die Regel bestätigen. Das hängt sicherlich auch mit der Notwendigkeit dauerhafter und tragfähiger Beziehungen zu internen und externen Kunden zusammen. Im „Harvard Konzept" (Baustein 11) erfahren Sie, wie Sie eine konstruktive Arbeitsbeziehung aufbauen können.

Beachten Sie zudem, dass es zu jeder Spielart der unfairen Dialektik eine Fülle möglicher Reaktionen gibt. Die folgenden Tipps und Formulierungsbeispiele sind Anregungen. Wählen Sie jeweils die Abwehrmöglichkeit aus, die zu Ihrer Situation und zu Ihrer Persönlichkeit passt.

**Bevor Sie weiterlesen: Wie verhalten Sie sich,**

- wenn Sie persönlich angegriffen werden?
- wenn man Ihnen unlautere Motive unterstellt?
- wenn man Ihnen die Fachkompetenz abspricht?
- wenn man mit Sanktionen droht?
- wenn Ihr Gegenüber blockiert?

Die Übersicht der wichtigsten unsachlichen Spielarten erleichtert Ihnen die rasche Orientierung.

**Unsachliche Taktiken**

- Persönliche Angriffe
- Killerphrasen
- Fachkompetenz bestreiten
- Fingierte Fakten
- Hypothetische Fragen
- Mit Sanktionen drohen
- Meinungen als Tatsachen hinstellen
- Übertreiben

**Hinweis**

Stress-Interviews in Funk und Fernsehen stellen eine besondere Kommunikationssituation dar. In Baustein 14 erfahren Sie, wie Sie sich am besten vor unsachlichen Spielarten der „Journalisten" schützen können.

## Persönliche Angriffe (argumentum ad personam)

Anstatt sachlich und fair zu bleiben, versucht Ihr Gesprächspartner, Sie durch gezielte Provokation und Emotionalisierung aus der Reserve zu locken, sodass Sie die Selbstkontrolle verlieren und nicht mehr in der Lage sind, ein überlegtes Urteil abzugeben. Solche eristische Taktiken sind zum Beispiel:

- Beleidigungen
  *(„Sie sind ein Traumtänzer…"; „Sie sollten sich bei Ihrem Lebenswandel zurückhalten…")*
- Unterstellen unlauterer Motive und persönlicher Interessen
  *(„Ihnen geht es doch gar nicht um Umweltschutz, Ihnen geht es doch nur um die Karriere!"; „Als Mitarbeiter eines Energieversorgungsunternehmens können Sie doch gar nicht anders, als pro Atomenergie zu argumentieren")*
- Herabsetzen mit Schlagworten und Ironie
  *(„Erbsenzählerei, was Sie da betreiben"; „Sie stehen mit beiden Füßen fest auf den Wolken"; „Die blinde Anwendung von Herrschaftswissen ist Ihre*

*Botschaft"; „Für Ihre Ausführungen gibt es nur ein Wort: Steinzeitkapitalismus")*

- Schwarze-Peter-Spiele
  *(„Ihre Abteilung und Sie persönlich tragen die Schuld an dieser Fehlentwicklung")*

Bei Schopenhauer findet sich die folgende „Empfehlung":

> „Den Gegner durch Zorn reizen, denn im Zorn ist er außer Stande, richtig zu urtheilen und seinen Vortheil wahrzunehmen. Man bringt ihn in Zorn dadurch, dass man unverholen ihm Unrecht tut und schikaniert und überhaupt unverschämt ist".

### Abwehrmöglichkeiten

Bleiben Sie gelassen und ruhig. Lassen Sie sich niemals den Grad der Unfairness, die Lautstärke und die emotionale Stimmung vom anderen aufdrängen. Ihr Kopf muss klar und kühl bleiben. Behalten Sie als rationalen Haltepunkt das Thema, die Regeln des Fair Play und Ihre Zielsetzung im Auge. Als Reaktion kommt in Frage:

- Sie können den persönlichen Angriff ignorieren und die Sache in den Mittelpunkt rücken.
  *„Wenn ich den sachlichen Gehalt Ihrer Ausführungen betrachte, dann…"*
  *„Worum geht es in der Sache…"*
- Sie können die unfaire Taktik kurz ansprechen und dann an das gemeinsame Sachziel erinnern:
  *„Ich halte wenig davon, Schuldzuweisungen zu machen. Das bringt uns nicht weiter. Ich möchte eine Lösung, mit der beide Seiten leben können. Wir stimmen darin überein, dass…"*
- Wenn Ihre Bemühungen etwa in einer öffentlichen Diskussion nicht fruchten, können Sie die unfairen Taktiken Ihres Gegenüber offen ansprechen und ihm zu verstehen geben, dass Sie seine Fähigkeit zum sachlichen Gespräch bezweifeln.
  *„Ich kann nicht erkennen, was dieser persönliche Angriff mit Fairneß zu tun hat. Bitte helfen Sie mir!?"*
- Greifen Sie nur zu unfairen Mitteln – etwa zur Retourkutsche – wenn Sie keinen anderen Ausweg mehr sehen. Dabei sollten Sie allerdings stets weniger unfair sein als Ihr Gegenüber.

- Bei (berechtigten) Reklamationen ist es in der Anfangsphase günstig, zu schweigen und zu warten, bis der andere sich Luft gemacht hat, bis er Dampf abgelassen hat. Hören Sie Ihrem Gegenüber aufmerksam zu, bleiben Sie ruhig, zeigen Sie, dass Sie seine Gesichtspunkte verstehen und lenken Sie danach die persönlichen Angriffe in eine sachliche Auseinandersetzung um. Sodann durch sachbezogene Rückfragen schrittweise in einen sachlichen Gedankenaustausch zurückkommen.
- Es fällt leichter, die Aufmerksamkeit auf die sachliche Ebene zu lenken, wenn Sie die Energie des „Aggressors" wie beim Judokampf – weglenken von sich hin zum Sachproblem. Im Harvard-Konzept spricht man auch vom

**Argumentations-Judo**

Es bringt in der Regel nichts, wenn Sie auf einen Angriff mit einem Gegenangriff reagieren. Die Emotionen schaukeln sich auf und es wird immer schwerer, das Ganze unter Kontrolle zu halten. Versuchen Sie den Teufelskreis von Angriff und Verteidigung/Gegenangriff zu vermeiden. Sie vergeuden nur Energie und Zeit. Versuchen Sie es mit einem Argumentations-Judo: Schlagen Sie nicht mit gleicher Münze zurück, sondern gehen Sie einen Schritt zur Seite und lenken den Angriff auf das Problem. Vermeiden Sie wie beim Judo-Kampf, Ihre Kräfte unmittelbar gegen die Kraft des anderen zu setzen. Lassen Sie den Stoß des anderen durch einen Sprung zur Seite ins Leere laufen. Halten Sie nicht gegen die Gewalt des anderen, kanalisieren Sie sie lieber zur Erkundung der Interessen, indem Sie Optionen zu beiderseitigem Nutzen entwickeln und nach unabhängigen Kriterien suchen.

Das wichtigste Mittel hierzu sind offene Fragen: Fragen Sie, wie Ihr Gegenüber das Problem lösen würde, wie er die Situation sieht, welche Kriterien für ihn entscheidend sind. Fragen Sie, was an Ihrem Vorschlag nicht gut ist.

Eine andere Variante besteht darin, den unsachlichen Angriff nicht zu beachten und das Ausgangsproblem noch einmal zu verdeutlichen.

## Killerphrasen

Diese Taktik zielt in der Regel darauf, ein Nachgeben zu vermeiden. Der Partner blockiert. Hierzu werden „Scheinargumente" ins Feld geführt. Beispiele für Killerphrasen:

*„In meiner Abteilung geht das nicht…!"*
*„Unsere Budgets sind zur Zeit zu eng, um diese Software einzuführen…"*
*„Das kann ich meinem Vorgesetzten nicht verkaufen"*
*„Diese Neuerung bringt sehr viel Unruhe. Und die können wir jetzt nicht gebrauchen…"*
*„Ich kenne eine Reihe von Unternehmen, da haben derartige Neuerungen zu einer Bauchlandung geführt!"*

### Abwehrmöglichkeiten

Lassen Sie sich durch Killerphrasen niemals beeindrucken. Durchschauen Sie diese Taktik. Stellen Sie offene Fragen, um genauer die Sachargumente kennenzulernen, soweit vorhanden:

*„Sie sprachen von mangelnder Akzeptanz bei Ihren Mitarbeitern. Welche Punkte sind es konkret, die da zur Sprache kommen…?*
*„Was befürchten Sie konkret an Unruhe in Ihrer Abteilung?"*
*„Aus Ihren Worten entnehme ich: Sie befürchten, dass Ihr Vorgesetzter mit Skepsis reagiert.*
*„Was befürchten Sie konkret?"*
*„Herr Müller, welche Anforderungen stellen Sie an eine Software für Ihr Team?"*

Auf diese Weise haben Sie einen sachlichen Ausgangspunkt für die weitere Verhandlung.

## Bestreiten der Fachkompetenz

Bei dieser Taktik wirft man Ihnen mangelnde Sachkunde und unzulängliche Erfahrung vor, um den strittigen Gegenstand beurtei-

len zu können. Dies geschieht nicht selten mit dem Hinweis auf Ihre berufliche Tätigkeit, auf Ihr Alter oder die Kürze Ihrer Firmenzugehörigkeit.

Eine weitere Variante „boshafter Dialektik" ist die *Partisanentechnik:* Hierbei stellen Sie Ihrem Gegner sehr spezielle Fragen, die er (mit hoher Wahrscheinlichkeit) nicht beantworten kann. Gefragt werden kann etwa nach Zahlen, Definitionen oder Untersuchungen. Aus seiner ungenügenden oder falschen Antwort leiten Sie seine Inkompetenz ab. Beispiel: *„Haben Sie eine Vorstellung, wie hoch das Bruttosozialprodukt in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 2001 war?".* Der Angegriffene verneint. Daran anknüpfend: *„Dann hat es wenig Sinn, mit Ihnen weiter über Wirtschaftspolitik zu diskutieren".*

### Abwehrmöglichkeiten

- Lassen Sie sich auf keine Kompetenzdiskussion ein, konzentrieren Sie sich auf die Sachargumente. *„Mit welchen Argumenten sind Sie nicht einverstanden? Wo liegen Ihre Bedenken in der Sache?"*
- Sie können kurz die Arbeitsteilung in Ihrem Team ansprechen und dann zurück zum Verhandlungsthema kommen.
- Sie machen den Gesprächspartner darauf aufmerksam, dass in der heutigen Zeit jeder seine beruflich Spezialisierung und Fachkompetenz hat. So er doch auch.
- In öffentlichen Diskussionsrunden: *„Ich schlage vor, dass wir uns nicht gegenseitig die Fachkompetenz absprechen. Auch Sie haben doch Ihre Spezialisierung, wie jeder im Saal. Ich freue mich darauf, mit wirklichen Argumenten um den besten Weg zu streiten!"*
- Zur o. a. Partisanentechnik: *„Ich halte wenig davon, uns gegenseitig Zahlen abzufragen. Wir sollten uns auf das Kernproblem „Arbeitslosigkeit" konzentrieren. Der wichtigste Lösungsansatz…".*

## „Fingierte" Fakten

Ihr Gegenüber lügt. Er macht bewusst falsche Angaben. Er bringt Zahlen, Referenzobjekte, Aussagen renommierter Persönlichkeiten oder wissenschaftliche Forschungsergebnisse, die „fingiert" sind, die mit der Wirklichkeit nichts zu tun haben. Szenario (1): In einem Verkaufsgespräch argumentiert der Chefeinkäufer mit einem (frei erfundenen) Angebot eines Wettbewerbers, das 20 Prozent unter Ihrem Preis liege. Szenario (2): In einer Diskussionsrunde greift Sie ein Fundamentalkritiker mit einem Zahlenwerk an, das es in dieser Form gar nicht gibt.

### Abwehrmöglichkeiten

Solange Sie keine guten Gründe haben, jemandem zu vertrauen, sollten Sie vorsichtig sein. Springen Sie niemals auf ein „heißes Eisen" spontan an. Lassen Sie die wohlgesetzten Worte und die Dominanzgebärden der Gegenseite vorbeirauschen. Mißtrauen Sie bloßer Rhetorik, prüfen Sie konsequent die Fakten, die Beweismittel und nicht zuletzt die Informationsquellen der Gegenseite.
Sie können zum Beispiel

- in Szenario (1) sagen: *„Ihre Zahl kann ich nicht bewerten, denn ich kenne nicht die Rahmenbedingungen des Angebots. Ich will gern noch einmal deutlich machen, wie sich unser Preis zusammensetzt. Sie werden sehen, dass wir sehr eng kalkuliert haben."*
- in Szenario (2) sagen: *„Ich möchte hier keine Berichte kommentieren, die ich nicht kenne. Wir stützen uns in unser Einschätzung auf die Max-Planck-Gesellschaft und das Fraunhofer-Institut".*

Wenn gestritten wird über Experten und Gegenexperten, können Sie offensiv herausstellen: die Interessenunabhängigkeit und die internationale Reputation der von Ihnen zitierten Einrichtung. Zitiert Ihr Gegenüber Einzelstudien, so kann ihre Bedeutung relativiert werden:

> *„Sie wissen doch, dass es heute zu den Risiken der Castor-Transporte Tausende wissenschaftlicher Studien weltweit gibt. Und zwar mit höchst unterschiedlichen Bewertungen der Risiken. Von daher relativiert sich der Wert einer einzelnen Untersuchung…"*

## Hypothetische Fragen

In vielen Fällen ist dies ein einfacher „Test der Sicherheit". Ihr Gegenüber stellt hypothetische (Wenn-)Fragen, um das Ausmaß Ihrer Selbstüberzeugung zu prüfen und die Überzeugungskraft Ihrer Argumentation dadurch zu erschüttern.

- Beispiel (1) *„Was machen wir mit Ihrem Lösungsvorschlag, wenn sich das Kundenverhalten gravierend ändert?"*
- Beispiel (2): *„Wie würden Sie argumentieren, wenn in der Bundesrepublik ein Super-Gau wie in Tschernobyl passiert? Wären Sie dann auch noch für Kernenergie?"*

### Abwehrmöglichkeiten

Bei hypothetischen Fragen ist größte Vorsicht geboten. Wenn Sie unbedacht antworten, akzeptieren Sie „implizit" die falschen Prämissen, die in der Frage stecken. Was können Sie tun:

- Prüfen Sie den Wenn-Satz oder die eingeführte hypothetische Situation auf Ihre Praktikabilität und ihren Realitätsbezug. Zeigen Sie gegebenenfalls, dass die Voraussetzungen der Frage oder des Einwandes unrealistisch oder unwahrscheinlich sind.

  Reaktion zu Beispiel (1):
  *„Ihrer Frage liegt eine sehr pessimistische Annahme über die Konjunkturentwicklung zugrunde. Wir stützen uns auf die Prognosen der Wirtschaftsforschungsinstitute und des Sachverständigengutachtens. Demnach…"*

  Reaktion auf Beispiel (2):
  *„Ein Super-Gau wie in dem Reaktortyp Tschernobyl kann in der Bundesrepublik nicht passieren. Dies hängt mit den unterschiedlichen Sicherheitsstandards zusammen. Bei unseren Reaktortypen…"*

- Sie können diplomatisch „Nein" sagen zur Diskussion hypothetischer Fragestellungen und zu konkreten Problemen zurückgehen.
  *„Natürlich gibt es wie bei jeder Entscheidung eine Unsicherheit. Darf ich noch einmal im Zusammenhang verdeutlichen, warum dies – im Vergleich zu den Alternativen – der beste Weg ist…"*

Heiner Geißler wurde in den 80er-Jahren im Rahmen einer Podiumsdiskussion mit der folgenden Fangfrage konfrontiert: *„Herr Geißler, wie würden Sie eigentlich argumentieren, wenn bei der nächsten Bundestagswahl Rot-Grün die Mehrheit hätte?“* Geißlers Reaktion, die einen großer Lacher im Saal provozierte: *„Verehrter Herr Fragesteller, Ihre Frage liegt in etwa auf dem folgenden Niveau. Wenn Eichhörnchen Pferde wären, könnten wir die Bäume raufreiten. Nun sind Eichhörnchen nachweislich keine Pferde….“*

## Mit Sanktionen drohen

Drohungen gehören zu den häufigsten Taktiken bei Verhandlungen. Dieses Mittel ist deshalb so „effizient“, weil oft ein paar Worte reichen, um beim Gegenüber Angst zu erzeugen. Und wenn die Drohung wirkt, muss man sie nicht verwirklichen. Die Gefahr liegt allerdings darin, dass eine Drohung schnell eine Gegendrohung provozieren kann. Eine Spirale wird in Gang gesetzt, die zu einer großen Belastung für die persönliche Beziehung werden kann. In einer fairen Verhandlungen verzichten die Beteiligten daher auf Drohungen.

### Abwehrmöglichkeiten

Sie können zunächst Drohungen einfach ignorieren, weil sie nicht relevant ist für die sachbezogene Argumentation. Dies ist ja auch ein probates Mittel bei allen unfairen Angriffen, ihnen zunächst keine Aufmerksamkeit zu schenken. Bleiben Sie ruhig und gelassen. Übernehmen Sie die Initiative, indem Sie zum Beispiel

- den Stand des Gesprächs in eigenen Worten zusammenfassen,
- den Partner bitten, Hintergrundinformationen zu geben oder seine wichtigen Argumente noch einmal zu nennen,
- je nach Stand der Verhandlung alternative Vorschläge ins Spiel bringen.

Es stärkt Ihre persönliche Verhandlungsposition, wenn Sie die Qualität Ihrer Besten Alternative (BA) vorher verbessern: *„Was ist meine beste Alternative, wenn die heutige Verhandlung zu keinem Ergebnis führt?"* (siehe hierzu Baustein 11).

## Meinungen als fundierte Tatsachen hinstellen

Diese Taktik ist vor allem dann beliebt, wenn Ihr Gegenüber erkennt, dass er die schwächeren Sachargumente hat. Derartige Scheinargumentationen werden häufig durch inhaltsleere Floskeln eingeleitet wie:

*„Es bedarf keiner weiteren Diskussion, dass…"*
*„Der Fall liegt doch ganz klar…"*
*„Es besteht kein Zweifel, dass…"*
*„Wir können mit Sicherheit davon ausgehen…"*

Floskeln dieser Kategorie finden sich häufig in der politischen Auseinandersetzung, zum Beispiel in Bundestagsdebatten oder TV-Diskussionen.

### Abwehrmöglichkeiten

Lassen Sie sich niemals durch den Schein bloßer Rhetorik und leere Worthülsen beeindrucken. Auch wenn diese noch so vollmundig und eloquent vorgetragen werden. Im Diskussionen bieten sich diese Reaktionen an:

- Nennen Sie diese Taktik beim Namen.
- Fordern Sie durch Rückfragen Argumente für die aufgestellten Behauptungen ein. Wer behauptet, ist immer beweispflichtig!

*„Können Sie mir sagen, wie Sie Ihren Standpunkt begründen…"*
*„Auf welche Informationsquellen stützen Sie sich…"*

## Übertreiben

Ihr Diskussionspartner übersteigert Ihre Aussage (zum Beispiel die Konsequenzen Ihres Lösungsvorschlags) und versucht so, Sie unglaubwürdig oder lächerlich zu machen. Ein an sich vernünftiger Gedanke wird durch phantasievolle Folgerung so übertrieben, dass ein ganz unsinniges Ergebnis dabei herauskommt.

Beispiel: Sie machen dafür stark, dass jedes Kind in der Bundesrepublik ab dem 12. Lebensjahr einen Internet-Führerschein erwerben wollte. Ihr Gegner kontert: „*Was ergibt sich in der letzten Konsequenz. Die Kinder verarmen seelisch. Bits und Bytes werden wichtiger als Erlebnisse im Miteinander und in der Natur. Sie wollen künstliche Welten in den Köpfen derjenigen, die sich nicht wehren können. Ihnen schweben Computer auf zwei Beinen vor. Der Mensch aus der Kommunikationssteckdose. Eine perverse, unmenschliche Welt…*".

Durch phantasievolle Übertreibung wird ein an sich ernst zu nehmender Vorschlag absurd gemacht. In der klassischen Rhetorik nannte man diese Spielart daher: *argumentum ad absurdum.*

### Abwehrmöglichkeiten

Sie können diese unfaire Taktik ebenfalls beim Namen nennen. Führen Sie zum Ausgangsproblem zurück und machen Sie sich für eine differenzierte Sicht der Dinge stark. Machen Sie sich vorher den Nutzen Ihres Vorschlage für Ihren Gesprächspartner, für das Unternehmen oder für die Gesellschaft bewusst. Eine dialektische Option besteht auch darin, mit den Chancen und Risiken einer Innovation oder mit dem Worst case und Best case zu argumentieren. Eine mögliche Reaktion auf den Internetkritiker: „*Sie scheinen ein sehr phantasievoller Mensch zu sein. Nur – Ihr Horrorszenario hat mit der Wirklichkeit nichts zu tun. Es muss uns doch darum gehen, unsere Schüler auf die Zukunft vorzubereiten. Und dazu gehört auch der verantwortungsbewusste Umgang mit den Chancen des Internet…*".

## Weitere Tricks und Winkelzüge (nach Neuberger)

- Lob, Schmeicheln, Komplimente machen
  Ziel: Psychologische Voraussetzungen schaffen, um bestimmte Sachziele zu erreichen.
- Mit Statussymbolen und Imponiergehabe beeindrucken
  Ziel: Das Selbstwertgefühl des anderen mindern
  Beispiel: Den anderen warten lassen; durch Sitzanordnung Dominanz zeigen; Statussymbole: Größe des Schreibtischs, Ausstattung des Büros, Auto, Uhr, Urlaubsgestaltung, Hobbies.
- Unterbrechungen einbauen und Zeitdruck ausüben
  Ziel: Das Selbstwertgefühl des anderen mindern
  Beispiel: Der Vorgesetzte lässt sich während des Gesprächs ein Telefonat hereinlegen oder von der Sekretärin wichtige Meldungen hereinreichen.
- Schwächen ausnutzen
  Ziel: Das Selbstwertgefühl des anderen mindern
  Beispiel: Man weiß von fachlichen Defiziten oder persönlichen Schwachstellen und reitet auf diesen Punkten herum, um den anderen zu verunsichern und ihn zum Einlenken zu bringen.
- Den Gesprächspartner vor anderen schlecht aussehen lassen
  Ziel: Das Selbstwertgefühl des anderen mindern
  Beispiel: Der Vorgesetzte verletzt bewusst das „Vier-Augen-Prinzip", um taktische Ziele zu erreichen.
- Monologe halten
  Jemand monopolisiert das „Gespräch" und verweist den anderen dadurch in die Rolle des Untertänigen, des Passiven, des Unmündigen. Dieses Verhalten zeigt sich oft bei Führungskräften mit starkem Prestige- und Profilierungsbedürfnis, aber auch dann, wenn man den anderen „mit Gewalt" einsichtig machen will. Denken Sie auch an Diskussionen mit Laien: Sie wollen jemandem (durchaus in guter Absicht) einen schwierigen Sachzusammenhang erklären und vergessen hierbei, dass das Gesprächsklima durch Ihr Dauerreden Schaden nimmt und die Aufnahmebereitschaft der Zuhörer überfordert wird. In Besprechungen und Konferenzen gehört diese Spielart zu den gängigen Ritualen.

- Nebelwerfer- oder Verwirrungstaktik
  Das Thema wird plötzlich gewechselt, Definitionen werden breit diskutiert; wenn es um die Lösung von konkreten Problemen geht oder ein Lösungsvorschlag bereits erarbeitet wurde, konstruiert jemand spitzfindige Gegenbeispiele oder argumentiert mit schlechten Erfahrungen, die anderswo gemacht worden sind.
- Mit formalen Tricks ausbooten
  Wenn man auf der Sachebene seine Ziele nicht erreichen kann, wird hierbei behauptet, dass bestimmte Dinge jetzt gar nicht zur Debatte stünden, dass eigentlich jemand anderes zuständig sei, dass die Vorbereitungszeit für dieses komplizierte Thema zu kurz gewesen sei, dass noch Gespräche mit Fachleuten geführt werden müssten usw. Diese Tricks arbeiten auf Zeitgewinn und auf Ausklammerung unangenehmer Themen.

## Vom Umgang mit Störungen/Störern

### Was tun bei Zwischenrufen?

- Überhören.
- Geistvoll entgegnen, ggf. durch vorbereitete Redewendungen:
  „Dazu habe ich schon Besseres gehört …"
  „Warten Sie nur ab, dazu hören Sie noch deutliche Worte …"
  „Seien Sie nicht voreilig, es kommt noch besser" (spöttelnd).
- Sie reden weiter und erwidern später, wenn Ihnen danach ist.
- Lassen Sie sich nicht provozieren, auch nicht durch Reizworte.

### Was tun bei kleinen Störungen?

- Fragen Sie einen Teilnehmer zur Sache:
  „Offenbar sind da noch offene Fragen, würden Sie bitte Ihre Frage formulieren!" Dann kurze Pause … .
- Lassen Sie ggf. über das vorgebrachte Thema abstimmen.
- Appell an die Spielregeln der Veranstaltung (selbst oder über den Leiter der Veranstaltung).

**Was tun bei massiven Störungen?**

- Leiter der Veranstaltung muss eingreifen.
- Wichtig ist, dass zu Anfang die Verfahrensweise/das Regelwerk angesprochen wird. So hat man später ein Kriterium bei Störungen:
  „Wir hatten uns doch darauf verständigt, 45 Minuten auf dem Podium zu diskutieren und dann erst in Aussprache mit dem Publikum zu gehen".
- Wenn nichts mehr geht, bleibt nur die Entscheidungsfrage:
  „Entweder wir halten uns an ein gewisses Regelwerk oder wir brechen die Veranstaltung ab." Vorsicht: Dies könnte auch als Fluchtverhalten interpretiert werden.

http://www.springer.com/978-3-540-28228-0

Die Kunst zu überzeugen
Faire und unfaire Dialektik
Thiele, A.
2006, VIII, 273 S. 30 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-540-28228-0