

# Argumentations-Tools

Von Dr. Udo Kreggenfeld

Argumentieren ist ein zentraler Bestandteil wahrscheinlich jeder Verhandlung. Es bedeutet, die vorgebrachten Aussagen mit wirkungsvollen Gründen zu untermauern. Das unterscheidet es vom reinen Behaupten, bei dem lediglich Aussagen ohne Begründungen in den Raum gestellt werden.

## Kurzbeschreibung

Im Rahmen einer Verhandlung ist viel Beweglichkeit beim Argumentieren gefragt. Zudem kommt es darauf an, für die jeweilige Verhandlungsphase das passende Werkzeug zu haben. Diese Anforderungen erfüllen die hier vorgestellten Tools: Es handelt sich um die Vierer-Kette, das Einerseits-andererseits-Muster und um die 3-Varianten-Methode.

## Anwendungsbereiche

Generell können Argumentations-Tools und -techniken helfen, Verhandlungen und Verhandlungssequenzen zu versachlichen. Indem Aussagen begründet werden, die Verhandelnden also sagen, warum und aus welchen Gründen sie diese oder jene Position vertreten, werden die dahinterliegenden Interessen und Motive erkennbar.

## Zielsetzung

Vor diesem Hintergrund eignen sich die drei Argumentationsfiguren für unterschiedliche Zielsetzungen:

- ▶ Die Viererkette ist ein Mittel, um einen Standpunkt fundiert zu untermauern, ihn bildlich zu veranschaulichen und daraus einen Handlungsimpuls abzuleiten.
- ▶ Mit dem Einerseits-andererseits-Muster nehmen Sie die Meinung Ihres Gesprächspartners auf, stellen einen anderen Standpunkt daneben und wägen dann ab. Häufig findet sich so ein Ausweg aus sogenannten Dead-End-Situationen.
- ▶ Die Johnson- oder 3-Varianten-Methode verfolgt das Ziel, einem Verhandlungsabschluss durch das Vorstellen von drei Lösungsmöglichkeiten näher zu kommen.

**Beschreibung Die Viererkette: Das Schwert der Klarheit**

Wie der Name schon sagt, besteht sie aus vier Gliedern: der These (1), der Begründung (2), dem Beispiel (3) und der Konsequenz oder dem Appell (4). Ganz praktisch könnte das so aussehen:

1	<b>These/ Behauptung</b>	„Bücher über Verhandlungsführung machen sich schnell bezahlt,
2	<b>Begründung</b>	weil Sie dem Leser Möglichkeiten zeigen, ungünstige Dynamiken im Verhandlungsverlauf zu unterbrechen und positive Dynamiken zu aktivieren.
3	<b>Beispiel/ Bild</b>	Ein Beispiel dafür ist der Verhandlungsloop (siehe S. 179 ff.). Die Verhandelnden können damit aus dem Verhandlungsverlauf aussteigen, auf einer Art ‚Tribüne‘ Platz nehmen, von dort den Blick auf die verabredeten Themen und Ziele werfen und über den bisherigen Verlauf sowie die leitenden mentalen Modelle reflektieren. Danach ist häufig ein konstruktiver Wiedereinstieg in die Verhandlung möglich.
4	<b>Folge/ Konsequenz</b>	Deswegen bitte ich Sie, sich ein kleines Budget für Verhandlungsbücher einzurichten, mit dem Sie die für Sie interessantesten Titel erwerben können.“

Die Kraft der Viererkette liegt in ihrer Klarheit. Wie die Perlen an einer Perlenschnur folgt ein Element dem anderen. Gleichzeitig werden damit Fragen beantwortet, die mit großer Wahrscheinlichkeit ohnehin aufgetaucht wären.

**Das Einerseits-andererseits-Schema: Der Dialog in der Argumentation**

Im Unterschied zur Viererkette ist das Einerseits-andererseits-Schema sehr viel dialogischer angelegt, weil Sie damit die Position Ihres Verhandlungspartners explizit aufnehmen. Bleiben wir beim obigen Beispiel:

1	<b>These/ Behauptung</b>	„Sie sagen, dass sich Bücher über Verhandlungsführung schnell bezahlt machen.
2	<b>Einerseits</b>	Einerseits stimme ich Ihnen zu, weil man das, was man liest, zuweilen direkt in den Alltag umsetzen kann – so wie z.B. den Verhandlungsloop.
3	<b>Andererseits</b>	Auf der anderen Seite kann ich mit einem Buch nicht sprechen. Deswegen ist mir ein Training mit direkten Umsetzungsübungen und Feedback des Trainers noch lieber – und das macht sich dann noch schneller bezahlt.
4	<b>Meine Sicht</b>	In meinen Augen sollte beides kombiniert werden. Fundierte Theorie in komprimierter Form und praktisches Ausprobieren in einem Training.
5	<b>Folge/ Konsequenz</b>	Ich schlage vor, wir kontaktieren den Autor des Buches und melden uns dann bei seinem nächsten Training an. Einverstanden?“

Das Besondere bei diesem Schema ist die Art und Weise, wie Sie mit dem Beitrag Ihres Gesprächspartners umgehen:

In *Phase 1* geben Sie diesen mit eigenen Worten wieder, und in *Phase 2* vollziehen Sie die Begründung noch einmal nach. Hier ist ein wirkliches Auf- und Ernstnehmen der anderen Position gemeint. Das ist gut für Ihr Gegenüber, weil sich darin eine große Wertschätzung ausdrückt. Und auch gut für Sie, da Sie so sicherstellen können, ihn auch richtig verstanden zu haben. Zudem kann das wertschätzende Aufnehmen eine Menge Spannung aus kontrovers geführten Verhandlungen nehmen.

Mit dem Andererseits in *Phase 3* führen Sie weitere Punkte in die Argumentation ein, die das Thema von einer anderen Seite beleuchten. Wenn Sie die Position Ihres Verhandlungspartners in *Phase 2* wertschätzend aufgenommen haben, ist dieser jetzt leichter bereit, sich mit Ihrer Position auseinanderzusetzen und sich darauf einzulassen.

Zu einem Schluss und einer eigenen Position kommen Sie in *Phase 4*. Folgende Alternativen sind möglich:

- ▶ Sie schließen sich der Meinung Ihres Gesprächspartners an (Bücher über Gesprächsführung machen sich schnell bezahlt).
- ▶ Sie kommen zu einem ganz anderen Ergebnis – und schließen sich der Position an, die Sie unter „Andererseits“ formuliert haben (Trainings mit direktem Feedback sind noch besser).
- ▶ Sie finden einen Kompromiss – wie in obigem Beispiel (ein Training besuchen beim Autor des Buches).
- ▶ Sie kommen auf eine völlig neue Idee (z.B. wichtige Verhandlungen moderieren zu lassen).
- ▶ Sie vertagen eine Entscheidung – und holen bis dahin weitere Meinungen ein.

Etwas abstrakter ausgedrückt, haben wir in Phase 4 des Einerseits-andererseits-Schemas immer 4 plus 1 Möglichkeiten:

A	A und B
weder A noch B	B

Das entspricht dem Entscheidungstetralemma nach F. B. Simon (2012). Wir können uns für A oder B, für eine Mischung aus A und B (Kompromiss) oder für etwas ganz anderes entscheiden. Mit diesen vier Möglichkeiten vor Augen gehen Sie bereits einer großen Verhandlungsentscheider-Falle aus dem Weg: dem Trugschluss, keine Alternativen zu haben. Die „Plus 1“-Möglichkeit ist dann das Vertagen der Einigung.

### Die 3-Varianten-Methode: Mit Psychologie zum Ziel

Bei der 3-Varianten-Methode geht es um die geschickte Präsentation mehrerer Lösungsoptionen.

Sie arbeiten zu Ihrem Verhandlungsthema drei Lösungsoptionen oder Varianten aus, die sich in Qualität und Durchsetzbarkeit unterscheiden. Im Verhandlungsgespräch rollen Sie dann die Lösungen „von unten her“ auf: Sie beginnen mit der schlechtesten, stellen dann eine akzeptable Variante vor und schließen mit dem Einführen einer idealen Lösung.

Drei Varianten	Merkmale	Reihenfolge
Ideale Lösung	Perfekt, sehr teuer, aufwendig	3
Akzeptable Lösung	Gut und realistisch, aber nicht perfekt	2
Unbefriedigende Lösung	Machbar, aber mit vielen Nachteilen behaftet	1

Sollte sich die ideale Lösung durchsetzen, gibt es keinen Grund, sich zu beschweren. Allerdings sind Sie innerlich durchaus bereit, sich auf die akzeptable Lösung herunterhandeln zu lassen. Das gibt Ihrem Verhandlungspartner das Gefühl, Sie von Ihrem Maximalziel wegbewegt und somit einen Verhandlungserfolg erzielt zu haben.

Für unser Beispiel stellen Sie sich vor, Sie verhandeln als Vertreter einer Sales-Academy mit Ihrem Kunden, der Firma 123. Es geht darum, die Vertriebsmitarbeiter von 123 in ihrer Verhandlungskompetenz zu unterstützen. Mithilfe der 3-Varianten-Methode könnten Sie folgendermaßen argumentieren:

*„Ich möchte Ihnen drei Vorschläge machen, wie wir an der Verhandlungskompetenz Ihres Vertriebs arbeiten können:*

**Erste Möglichkeit:** *Wir kaufen für jeden Mitarbeiter ein gutes Verhandlungsbuch, in dem auch eine Menge praktischer Hinweise gegeben werden. Dann hat jeder die Chance, das Buch in seinem Tempo durchzuarbeiten und kann die gewonnenen Erkenntnisse in seiner täglichen Arbeit umsetzen. Das ist kostengünstig und kann mit geringem administrativen Aufwand sehr schnell umgesetzt werden.*

**Zweite Möglichkeit:** *Wir ziehen uns zwei Tage mit der ganzen Mannschaft für ein Seminar zurück. Darin kann ich Ihnen die neuesten neurobiologischen Verkaufsansätze vorstellen, wir können das gleich in lebendigen, praktischen Übungen ausprobieren. Das erfordert zwar eine gewisse Investition, bringt aber den Vorteil, dass die Teilnehmenden voneinander lernen und vieles direkt in den Alltag transferieren können.*

**Dritte Möglichkeit:** *Wie empowern Ihre Vertriebsmitarbeiter durch ein individuelles Coaching. Jeder Einzelne wird von uns bei verschiedenen Kundenbesuchen begleitet. Wir arbeiten in Echtzeit an der Vorbereitung der Termine, legen die jeweiligen Argumentationen zurecht, feedbacken sofort nach jedem Besuch und können die Verbesserungen direkt beim nächsten Besuch einsetzen und festigen. Von seinem Wirkungsgrad her ist das Coaching nicht zu übertreffen.“*

Entscheidet sich der Kunde für das Coaching, können Sie sich über den umfassenden Auftrag freuen. Wählt er das Seminar, ist das für Sie auch ein gutes Geschäft. Dort erreichen Sie nicht den Coaching-Umsatz, doch möglicherweise ergeben sich Anschlussgeschäfte. Der Kunde fühlt sich gut, weil er Sie von dem Coaching-Programm heruntergehandelt hat. Das Buch wird als eigene Option nicht ernsthaft erwogen werden.

Besonderer Voraussetzungen oder Kenntnisse bedarf es nicht. Was hilft, ist Interesse und im besten Falle Freude an der sprachlichen Ausgestaltung von Argumenten. Und die Zeit, um wichtige Schlüsselargumente oder unterschiedliche Lösungsoptionen wirkungsvoll vorzubereiten. Dabei gilt wie immer das englische Sprichwort: „If you fail to prepare, you prepare to fail.“

*Voraussetzungen*

Man sollte sich beim Vorbereiten und auch beim spontanen Performen der Argumentationsfiguren nicht vom Perfektionismus leiten lassen. Wenn die jeweilige Struktur erkennbar wird, reicht das häufig schon. Darüber hinaus gilt – wie so häufig: Lieber schnell auf den Punkt kommen, als umständlich drum herumzureden.

*Erfahrungen*

- ▶ Kreggenfeld, U. (2014): Erfolgreich systemisch verhandeln. Springer Gabler.
- ▶ Kreggenfeld, U. (2015): Präsentorik für Profis. managerSeminare.
- ▶ Kreggenfeld, U. (2016): Direkt im Dialog. managerSeminare, 7. Auflage.

*Quellen/Literatur*