

Albert Thiele

Argumentieren unter Stress

Konflikte souverän meistern

- Best Practices für den verbalen Schlagabtausch
- Souverän agieren in analogen und virtuellen Formaten
- Kernbotschaften auf den Punkt bringen
- Toolbox gegen unfaire Angriffe und Fake News
- Verdeckte Machtspiele erkennen und neutralisieren
- Die besten Tipps gegen Zoom-Fatigue
- Konfliktpotenziale in Videomeetings entschärfen
- Argumentationsstark in allen Führungssituationen

Mit einem digitalen Trainingsprogramm

Frankfurter Allgemeine Buch

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.

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright: FAZIT Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main
Umschlag: Anabell Krebs
Titelbild: © AdobeStock
Satz: Jan Walter Hofmann
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

10., aktualisierte und ergänzte Auflage, Frankfurt am Main 2022
ISBN 978-3-96251-113-5

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation des CO₂-Ausstoßes.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einführung	10
I Grundlagen virtueller und analoger Stressargumentation	29
1 Besonderheiten virtueller Rhetorik	30
2 Mentale Stärke und Stressresistenz	44
3 Zielgerechte Vorbereitung – Für die Stressprävention unverzichtbar	58
4 Selbstbewusst auftreten – Persönliche Autorität ausstrahlen	68
5 Mit unfairen Taktiken gekonnt umgehen	82
6 Spezielle Schlagfertigkeitstechniken	98
7 Subtile Manipulation und Psychotricks	108
8 Fünfsatztechnik – Die eigenen Botschaften auf den Punkt bringen	133
9 Einwände „weich“ und „wirksam“ behandeln	144
10 Basic Skills, die Sicherheit in der Stressargumentation geben	155

II	Strategien für virtuelle und analoge Stresssituationen	165
	11 Schwierige Situationen in Präsenz- und Onlinebesprechungen	166
	12 Schwierige Situationen im Kritikgespräch	188
	13 Schwierige Situationen beim Verhandeln	199
	14 Schwierige Situationen bei öffentlichen Auftritten	218
	15 Schwierige Situationen bei Stegreifvorträgen	240
III	Transfer- und Trainingsteil	247
	16 Transferhilfen: Wie Sie relevante Lerninhalte im Alltag umsetzen	248
	Fazit	258
	Formulierungsbeispiele für Brückensätze	261
	Literatur	263
	Abbildungsverzeichnis	268
	Stichwortverzeichnis	269
	Der Autor	271

Vorwort

Digitalisierung und Coronapandemie haben die berufliche Kommunikationskultur tiefgreifend verändert. Digital ist das neue Normal, der persönliche Kontakt das Besondere. In Videocalls kommunizieren wir auf Distanz, also grundlegend anders als in Präsenzformaten: Die Körpersprache ist nur begrenzt wahrnehmbar, und Interaktionen sind eingeschränkt. Virtuelle Diskussionen folgen anderen Gesetzmäßigkeiten. Das hat Auswirkungen auf zwei wichtige Disziplinen, die für eine effektive Kommunikation unabdingbar sind: Rhetorik¹ und Dialektik.

Die klassische Rhetorik lässt sich nicht eins zu eins auf die virtuelle Welt übertragen. Zwischen analoger und virtueller Kommunikation gibt es Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede. Der aktualisierte Bestseller *Argumentieren unter Stress* berücksichtigt diese hybride Herausforderung und vermittelt Ihnen das Rüstzeug für beide Formate.

Diese Neuauflage wurde in allen Teilen auf den neuesten Stand gebracht und um die Besonderheiten der virtuellen Kommunikation ergänzt. Das Buch unterstützt Sie als „Coach“ bei der Optimierung Ihrer analogen und digitalen Rhetorik.

Neue Elemente finden Sie beispielsweise in drei Bereichen:

Erstens: Im grundlegenden Teil I wurden alle Kapitel überarbeitet und durch neue Erkenntnisse angereichert. Meine leitende Frage war stets: Was sind Best Practices, die Ihrem Erfolg im verbalen Schlagabtausch zugutekommen? Dazu gehört zum Beispiel, eine stressige Disputation (durch ein Reframing) als spannende Herausforderung zu betrachten und durch eine starke innere und äußere Haltung souverän agieren zu können. Die besten Konterstrategien finden Sie im fünften Kapitel. Mit der weiterentwickelten 4-I-Methode haben Sie ein machtvolleres Werkzeug, mit dem Sie persönliche Angriffe, „Killerphrasen“ und andere Spielarten der Kampfdialektik stoppen, die Situation deeskalieren und zurück auf das Sachthema lenken können – gelassen und ohne Kontrollverlust. Die „4 I“ stehen für die vier Konterstrategien Ignorieren, Identifizieren, Ironisieren und Isolieren. Der Schutz vor subtiler Manipulation ist Thema des siebten Kapitels. Sie lernen Strategien kennen, um Menschen, die bluffen und blenden, auf die Schliche zu kommen, fingierte Beweismittel (Fake News) zu

1 Wenn im Folgenden von „Rhetorik“ gesprochen wird, ist „Dialektik“ stets mitgemeint. Zur begrifflichen Präzisierung der beiden Disziplinen siehe Seite 17 ff.

neutralisieren und manipulative Fangfragen zu erkennen, zu blocken und die Initiative zu übernehmen.

Zweitens: Empfehlungen zur digitalen Rhetorik finden Sie in allen Teilen des Buches. Das vorgeschaltete erste Kapitel behandelt Besonderheiten der „Kommunikation auf Distanz“ und direkt umsetzbare Praxistipps. Diese erleichtern es Ihnen, bei Ihrer Onlineargumentation souverän und kompetent zu wirken und den Dialog durch interaktive Techniken zu intensivieren. In den anschließenden Kapiteln erhalten Sie spezielle Hinweise zur Anwendung der vorgestellten Argumentationstechniken in Videoformaten. Im zweiten Teil des Ratgebers profitieren Sie von Qualitätskriterien und Best Practices für virtuelle Feedbackgespräche, Podiumsdiskussionen, Stegreifvorträge sowie Videomeetings. Im elften Kapitel finden Sie zum Beispiel Antworten auf diese Fragen: Welche Regeln muss ich als Moderator beachten? Wie gehe ich mit emotionalen Konflikten um? Wie wirke ich Zoom-Fatigue entgegen? Wie beteilige ich passive Teilnehmer? Welche Interventionen sind wirkungsvoll bei Monologen von Selbstdarstellern?

Am Ende eines jeden Kapitels finden Sie eine kompakte Übersicht, die die Praxistipps zur digitalen Rhetorik zusammenfasst.

Drittens: Ein digitales Trainingsprogramm, das mit den Inhalten des Buches korrespondiert, können Sie über einen QR-Code (siehe Seite 253) öffnen und herunterladen. Dort finden Sie effektive Rhetorikübungen und lernbegleitende Materialien, die Ihr Argumentationstraining und die Anwendung Ihrer Vorsätze im Alltag unterstützen.

Dieses Werk wendet sich an Führungs- und Fachkräfte sowie an alle, die ihre Rhetorik für analoge und digitale Auftritte auf ein höheres Level bringen wollen. Als Kommunikationstrainer und Executive Coach mit 30 Jahren Erfahrung kenne ich Erfolgsmethoden in der beruflichen Kommunikation ebenso gut wie Fehlerquellen – und zwar auf allen Hierarchiestufen von der Führungsnachwuchskraft bis hin zum Vorstand auf der ersten Führungsebene. Ich verspreche Ihnen, dass die vorgestellten Strategien funktionieren und die Empfehlungen dieses Buches für die Praxis relevant sind.

Argumentieren unter Stress ist eine Herausforderung, der sich Frauen und Männer auf allen Positionen gleichermaßen stellen müssen. Wo es geschlechtsspezifische Unterschiede gibt – etwa bei eher männlichen Rangordnungsspielen in Meetings –, habe ich diese benannt. Ansonsten möchte ich im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher, männlicher oder diverser Sprachformen aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten. Unabhängig von der männlichen Sprachform sind natürlich alle Geschlechter angesprochen.

Bedanken möchte ich mich bei Katja Hütte und Anne Büntig, die den sprachlichen Stil, die Verständlichkeit und Lesbarkeit des Textes wesentlich verbessert haben.

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit hat mir viel Freude gemacht. Ich danke meiner Frau für ihre geduldige Unterstützung und die vielen Fachgespräche zu allen Facetten der Rhetorik sowie meinem geschätzten Trainerkollegen Helmut Rehmsen, der durch zahlreiche Anregungen zur Qualität des Buches beigetragen hat.

Mein besonderer Dank gilt dem Team von Frankfurter Allgemeine Buch, insbesondere Wolfgang Barus und Kathrin Beilken, die mit der gewohnten Sorgfalt und Professionalität die aktualisierte und erweiterte Neuauflage des Bestsellers auf den Weg gebracht haben.

Ich hoffe, Sie sind bereit für Ihre „Learning Journey“ durch das faszinierende Gebiet der praktischen Rhetorik. Viel Freude und zahlreiche Heureka-Erlebnisse wünsche ich Ihnen bei der Lektüre dieses Ratgebers und bei der Arbeit mit dem Trainingsprogramm. Keine Kunst ohne Übung! Dieses Motto gilt auch für die Kunst des Argumentierens.

Ich bin überzeugt, dass es Ihnen mit den Erkenntnissen dieses Ratgebers immer häufiger gelingen wird, Stresssituationen positiv zu betrachten, unfaire Angriffe und subtile Manipulationen abzuwehren und aus emotionalen verbalen Auseinandersetzungen erfolgreich hervorzugehen: mit zunehmender Stressresistenz, kluger Argumentation und starker Rhetorik!

Düsseldorf, Juni 2022
Dr. Albert Thiele

Einführung

Wer den Buchtitel „Argumentieren unter Stress“ auf sich wirken lässt, wird spontan an sehr unterschiedliche Situationen denken. Streitgespräche, Konflikte und Verbalattacken in virtuellen und analogen Formaten gehören genauso dazu wie hitzige Debatten in Politik und Fernsehen. Stress verspüren wir in täglichen Auseinandersetzungen vor allem dann, wenn wir Situationen oder Ereignisse als bedrohlich und schwierig wahrnehmen. Als besonders stressig erleben Führungs- und Fachkräfte die Abwehr unfairer Angriffe, die Konfrontation mit kritischen Einwänden sowie Dominanzgebärden und Psychotricks, die auf den ersten Blick nicht zu durchschauen sind. Aggressive und boshafte Spielarten der Dialektik werden vor allem dann eingebracht, wenn brisante und emotional aufgeladene Themen diskutiert werden und die Fronten verhärtet sind. Darüber hinaus haben unfaire Taktiken noch eine andere Funktion: Der Angreifer möchte von den eigenen schwachen Sachargumenten ablenken und in jedem Falle recht behalten, auch wenn er objektiv nicht im Recht ist.

Wie die tägliche Erfahrung zeigt, kann man in jeder beruflichen Kommunikation durch offene und verdeckte unfaire Spielarten unter Stress geraten. In Videokonferenzen und virtuellen Verhandlungen ebenso wie bei öffentlichen Auftritten, in Diskussionsrunden oder bei emotional aufgeladenen Konfliktgesprächen. Hier einige typische Beispiele zur Veranschaulichung:

- Der Geschäftsführer präsentiert seinen Mitarbeitern in einer Videokonferenz das neue strategische Konzept. Es findet so gut wie keine Interaktion statt. Der Chef bezweifelt, dass er die Kernbotschaften verständlich und klar vermittelt hat, zumal die nonverbale Reaktion der Teilnehmer² nicht erkennbar war. Er sucht nach Wegen, um viele Mitarbeiter an der Diskussion zu beteiligen und zu validieren, ob die Inhalte angekommen sind.
- Wegen gravierender Qualitätsmängel der ausgelieferten Produkte kommt es in einem Onlinemeeting (bei geöffneten Mikrofonen) zu einer lautstarken Diskussion. Der Vertriebschef greift Sie persönlich an und macht Ihnen heftige Vorwürfe: „Als Leiter des Qualitätsmanagements tragen Sie die alleinige Schuld für die schlechte Qualität der Chargen, die rausgegangen sind. Sie sind doch völlig überfordert und haben Ihr Team überhaupt nicht im Griff ...“ Weitere Verbalattacken und Beleidigungen folgen. Sie geraten unter Stress. Was tun?

2 Unabhängig von der männlichen Sprachform sind stets alle Geschlechter angesprochen. Diese Vorgehensweise wird auch deshalb gewählt, um die Verständlichkeit und Lesbarkeit zu fördern.

- Sie sind in einer harten Preisverhandlung mit einem wichtigen Kunden. Ihr neuer Verhandlungspartner entpuppt sich im Videochat als „schwierig“: Er setzt Sie unter Druck, unterbricht ständig und spricht Ihnen durch Formulierungen wie „Wie lange sind Sie eigentlich im Vertrieb?“ unterschwellig die Kompetenz ab. In der entscheidenden Phase der Verhandlung konfrontiert er Sie mit einem Wettbewerbsangebot, das um 25 Prozent unter Ihrem Preis liegen soll. Die Zahlen sind vermutlich „fingiert“. Wie reagieren Sie?
- In einer Konferenz bittet Sie der Geschäftsführer unerwartet um Ihre Einschätzung zur Zinspolitik der EZB. Zur Vorbereitung bleibt keine Zeit. Sie fühlen sich unter Druck und gestresst. Wie können Sie sich in dieser Situation geschickt aus der Affäre ziehen?
- Als weibliche Führungsnachwuchskraft sollen Sie vor der männerdominierten Unternehmensleitung das neue Personalentwicklungskonzept präsentieren. Allein der Gedanke an die statushohen und dominanten Manager löst in Ihnen Unwohlsein und Selbstzweifel aus. Die immer gleichen selbstkritischen Fragen beschäftigen Sie: Habe ich als junge Frau überhaupt die Kompetenz, um mich in diesem Kreis zu behaupten? Wird man meine Unsicherheit bemerken? Wie reagiere ich, wenn mir die „Alphatier“ Killerphrasen oder pauschale Abwertungen entgegenschleudern? Wie gehe ich am besten mit negativen inneren Dialogen um?
- Sie moderieren ein Videomeeting und geraten unter Stress, weil Sie für zwei Situationen keine Tools verfügbar haben. Erstens: Bei einem brisanten Thema der Agenda kommt es zwischen zwei dominanten Managern zu einer hitzigen Pro-Kontra-Diskussion. Welche Moderationstechnik ist hier erfolgversprechend? Zweitens: Einige Teilnehmer haben während des gesamten Meetings ihre Kamera ausgeschaltet und beteiligen sich nicht an der Besprechung. Was tun, um alle zu beteiligen?

Sicherlich könnten Sie diese Beispiele problemlos erweitern durch Situationen, in denen Sie mit ähnlichen Konflikten konfrontiert wurden. Im Folgenden lernen Sie wirkungsvolle Tools kennen, um kommunikative Herausforderungen zu meistern und auch unter Stress gelassen und souverän zu agieren.

Die Inhalte dieses grundlegenden Teils:

1 Nutzen und Aufbau des Buches	Seite 12
2 Wie Sie dieses Buch bestmöglich nutzen	Seite 15
3 Ursachen unfairer Angriffe	Seite 16
4 Grundbegriffe: Rhetorik, Dialektik, Stress	Seite 17

1 Nutzen und Aufbau des Buches

Das rhetorische und dialektische Know-how dieses Buches unterstützt Sie dabei, eine Gesprächs- und Argumentationskultur zu entwickeln, die Erfolg versprechend ist und zu Ihrer Persönlichkeit passt. Sie haben die Chance, Ihr rhetorisches Verhaltensrepertoire dahingehend zu erweitern, dass Sie

- in Präsenz- und Onlineformaten sicher und gewinnend auftreten,
- validierte Strategien kennen, um Konflikte souverän zu meistern,
- durch eine klare, einprägsame und zuhöreorgerechte Argumentation überzeugen,
- in der Lage sind, unfaire und manipulative Angriffe abzuwehren,
- erfolversprechende Rhetorik-Tools für Ihre Karriere verfügbar haben.

Dieses Buch ist ein praxisbezogener Leitfaden für die Stressargumentation in virtuellen und analogen Settings. Theoretische Ausführungen sind zugunsten umsetzbarer Handlungsempfehlungen auf ein Mindestmaß beschränkt.

Die Übersicht zeigt den konzeptionellen Bezugsrahmen des Ratgebers. In den Kapiteln 1 bis 10 finden Sie die wichtigsten Voraussetzungen und Techniken für die Bewältigung von Stresssituationen. Im Vordergrund stehen allgemeine Empfehlungen, die Sie im Regelfall in allen Kommunikationssituationen anwenden können. In den Bausteinen 11 bis 15 stehen spezielle Anwendungssituationen im Mittelpunkt. Die Ausführungen konzentrieren sich auf schwierige Passagen, die erfahrungsgemäß ein erhöhtes Stressniveau mit sich bringen. Zum Buch gehört ein digitales Trainingsprogramm, um die Argumentationstechniken einzuüben. Integriert sind auch lernbegleitende Checklisten.

Zur besseren Orientierung zunächst kurze Erläuterungen zu den einzelnen Kapiteln.

Argumentieren unter Stress

Konflikte souverän meistern

I. Grundlagen virtueller und analoger Stressargumentation

1. Besonderheiten virtueller Rhetorik

2. Mentale Stärke und Stressresistenz

3. Zielgerichtete Vorbereitung

4. Selbstbewusst auftreten

5. Unfaire Angriffe gekonnt abwehren

6. Spezielle Schlagfertigkeitstechniken

7. Subtile Manipulation und Psychotricks

8. Argumente auf den Punkt bringen: Fünfsatztechnik

9. Einwände behandeln

10. Basic Skills

II. Strategien für virtuelle und analoge Stresssituationen

11. Besprechungen und Konferenzen

12. Kritik- und Feedbackgespräche

13. Verhandlungen

14. Öffentliche Auftritte

15. Stegreifvorträge

III. Transfer- und Trainingsteil

16. Transferhilfen

Literatur und Links zu digitalen Quellen

Digitales Trainingsprogramm

I. Grundlagen virtueller und analoger Stressargumentation

In *Kapitel 1* geht es um die Frage, wie man in virtuellen Formaten effektiv kommuniziert. Sie erfahren, welche Regeln bei der Kommunikation auf Distanz zu beachten sind, um souverän und glaubwürdig zu wirken und die eigenen Kommunikationsziele zu erreichen. Sie können sich bei allen Onlineauftritten an den Kriterien dieses Kapitels orientieren.

Am Ende der folgenden Kapitel finden Sie spezielle Hinweise, was bei der Anwendung der Argumentationstechniken in virtuellen Formaten zu beachten ist.

Kapitel 2 behandelt Erfolg versprechende Wege zu mentaler Stärke und Stressresistenz, damit Sie bei unfairen Angriffen und in extremen Situationen nicht in Panik geraten. Sie erfahren hier, wie Sie Selbstzweifel und Ängste überwinden und eine starke *innere* Haltung aufbauen können.

Gegenstand des 3. *Kapitels* ist die zielgerichtete Vorbereitung auf das Argumentieren. Hierdurch können Sie zusätzlich Ihre Sicherheit und Erfolgszuversicht fördern, weil Sie Ihre Argumentationsstrategie optimiert und präventiv Reaktionen für mögliche kritische Situationen entwickelt haben.

In *Kapitel 4* lernen Sie die wichtigsten Voraussetzungen für einen überzeugenden Auftritt kennen. Dazu gehört vor allem, wie Sie Ihrem Gegenüber durch Ihre *äußere* Haltung Selbstsicherheit, Glaubwürdigkeit und persönliche Stärke signalisieren.

Das *Kapitel 5* stellt Ihnen die aktualisierte 4-I-Methode vor, die die wichtigsten Reaktionsmöglichkeiten auf unfaire Attacken zusammenfasst. Dieses machtvolle und flexibel einsetzbare Konterwerkzeug erlaubt es Ihnen, alle Arten persönlicher Angriffe abzuwehren.

Daran anknüpfend bietet *Kapitel 6* die Chance, Ihr Repertoire an humorvollen und ironisierenden Strategien zu erweitern, um Sticheleien und provokative Sprüche schlagfertig zu kontern. Dargestellt werden weiche und harte Konter. Letztere können das Miteinander gefährden. Daher sollten Sie diese nur in Ausnahmefällen anwenden.

Das *Kapitel 7* sensibilisiert für subtile Manipulation und Psychotricks, die der Angreifer mit hinterlistiger Absicht einsetzt, um seine Ziele auf Ihre Kosten zu erreichen. Durch die Kenntnis dieser verdeckt eingesetzten Techniken sind Sie in der Lage, diese früh wahrzunehmen und zu neutralisieren.

Die *Kapitel 8 bis 10* behandeln elementare Fähigkeiten, die für die erfolgreiche Überzeugungsarbeit und Disputation notwendig sind. Im Einzelnen erhalten Sie Tipps zur Fünfsatztechnik (*Kapitel 8*), zur Einwandbehandlung (*Kapitel 9*) und zu speziellen Basistechniken (*Kapitel 10*).

II. Strategien für virtuelle und analoge Stresssituationen

In den *Kapiteln 11 bis 15* geht es um rhetorische und dialektische Anwendungssituationen, in denen Sie unter Druck geraten können. Sie lernen Handlungsempfehlungen für besonders schwierige Situationen kennen

- in Besprechungen und Konferenzen (*Kapitel 11*),
- in Kritik- und Feedbackgesprächen (*Kapitel 12*),
- in Verhandlungen (*Kapitel 13*),
- bei öffentlichen Auftritten (*Kapitel 14*) und
- bei Stegreifvorträgen (*Kapitel 15*).

III. Transfer- und Trainingsteil

Transferhilfen finden Sie in *Kapitel 16*. Dort erfahren Sie, was aus lernpsychologischer Sicht sinnvoll ist, um relevante Techniken im Alltag erfolgreich anzuwenden und neue Gewohnheiten aufzubauen.

Zum Buch gehört ein digitales Trainingsprogramm³ zum selbstgesteuerten Einüben der wichtigsten dialektischen Techniken sowie Checklisten zu Schlüsselthemen der analogen und virtuellen Rhetorik.

2 Wie Sie dieses Buch bestmöglich nutzen

Dieser Ratgeber zielt darauf, Ihre dialektischen Fähigkeiten nachhaltig zu verbessern. Die folgenden Arbeitshinweise helfen Ihnen, rasch jene Praxistipps und Inhalte zu identifizieren, die zu Ihren Anwendungssituationen passen:

- Aufgrund der modularen Struktur des Buches können Sie bei Bedarf passende Kapitel auswählen und durcharbeiten.
- Am Ende der Kapitel finden Sie eine Übersicht mit Praxistipps zur Anwendung der vorgestellten Argumentationstechniken in virtuellen Formaten. Vereinzelt Doppelungen sind dabei bewusst in Kauf genommen, um lästiges Hin- und Herblättern zu vermeiden.
- Das erwähnte Trainingsprogramm enthält Übungsangebote (mit Lösungsvorschlägen) zu Kapitel 5 „Pro-Contra“, Kapitel 6 „Spezielle Schlagfertigkeitstechniken“ und Kapitel 9 „Einwände ‚weich‘ und ‚wirksam‘ behandeln“. Darüber hinaus finden Sie differenzierte Übungen zur Fünfsatztechnik (Kapitel 8). Diese zielen darauf, Ihren Standpunkt zu vorgegebenen Themen strukturiert und zielwirksam zu formulieren. Eine Liste mit 100 Themen erleichtert diese lehrreichen Übungen.
- Denken Sie schon während des Lesens daran, besonders hilfreiche Tipps und Anregungen herauszuschreiben und parallel einen Anwendungsplan zu erstellen.

Machen Sie sich zu Anfang Ihre Ziele und Ihren Lernbedarf bewusst. Der folgende Fragenkatalog hilft Ihnen, Ihre aktuellen Stärken und Ihre Verbesserungspotenziale zu erkennen:

3 QR-Code auf Seite 253.

Wie schätzen Sie Ihre rhetorischen und argumentativen Fähigkeiten ein?

- Wo sehen Sie Ihre besonderen argumentativen Stärken, wo Ihren Lernbedarf?
- Wo sehen Sie Gemeinsamkeiten, wo Unterschiede zwischen analoger und digitaler Rhetorik?
- Sind Sie in der Lage, Ihre Argumente knapp, klar und einprägsam auf den Punkt zu bringen?
- Inwieweit gelingt es Ihnen als Moderator, in Onlinemeetings die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden auf einem hohen Niveau zu halten?
- Neigen Sie vor wichtigen Auftritten und neuen Herausforderungen zu Selbstzweifeln und selbstwertreduzierenden Grübeleien?
- Wissen Sie, wie Sie sich vor dem Bildschirm wirkungsvoll in Szene setzen?
- Sind Sie in der Lage, überraschende Einwände und Fangfragen schlagfertig zu kontern?
- Wissen Sie, mit persönlichen Angriffen und „Killerphrasen“ gelassen und souverän umzugehen?
- Kennen Sie offene und verdeckte Spielarten der Kampfdialektik und Manipulation?

Suchen Sie sich aus den Anregungen jene heraus, die zu Ihrer Persönlichkeit passen und die in Ihren konkreten Anwendungssituationen den größten Erfolg versprechen. Ihre große Chance: Sie können sofort beginnen, die eine oder andere Empfehlung zu erproben. Beachten Sie, dass sich das persönliche Stressniveau nur schrittweise auf das erwünschte Maß reduzieren lässt. Und dass Sie bei der Anwendung der vorgestellten Techniken Erfolg und Misserfolg erleben werden. Für das Selbstwertgefühl ist es unerlässlich, Misserfolge konstruktiv zu verarbeiten und als Lernquelle und Erfahrungszuwachs zu interpretieren.

3 Ursachen unfairer Angriffe

Unfaire Angriffe kommen häufig überraschend. Dies macht eine angemessene Reaktion besonders schwierig. Durch seinen Angriff bestimmt der Angreifer die Art der Interaktion und beeinflusst somit auch die Emotionen, die dabei eine Rolle spielen. Die Motive für unfaire Angriffe können – je nach Situation, Gesprächspartner und Vorgeschichte – sehr unterschiedlich sein:

- Spannungen und latente Konflikte zwischen Personen, Abteilungen oder Unternehmen: Die Gefahr unsachlicher Interventionen ist umso größer, je frostiger das Klima und je belasteter die Beziehung ist. Die Verbalattacke eines Angreifers kann beispielsweise durch den folgenden inneren Dialog ausgelöst werden: „Heute wer-

de ich dem Dr. Meier mal zeigen, wo es langgeht. Der versucht sowieso immer, sich auf Kosten anderer zu profilieren.“ Und wie aus heiterem Himmel wird ein Angriff gegen Sie gestartet. Je nach Persönlichkeitstyp: offen oder verdeckt.

- Der Angreifer will bei Ihnen direkt oder indirekt *Schuld- oder Angstgefühle* erzeugen. Beispiel: Sie sind freiberuflich in der Softwarebranche tätig und arbeiten seit drei Jahren mit einem Großunternehmen zusammen. Der Einkäufer möchte Ihr Honorar neu verhandeln und übt zu diesem Zweck unterschwellig Druck aus: „Wir haben in letzter Zeit vergleichbare Angebote hereinbekommen, die um 30 Prozent günstiger liegen. Wir sind zwar zufrieden mit Ihrer Leistung. Aber 30 Prozent sind viel Geld ...“
- Dominanzgebärden und Imponiergehabe: Jemand möchte durch seine unsachlichen Spielarten zeigen, wie wichtig und unentbehrlich er ist. Er hält lange Monologe, sendet durch laute Stimme und große Gestik Dominanzsignale aus und behandelt die Gesprächspartner von oben herab. Nicht die Qualität der Argumente und der Dialog stehen bei ihm im Mittelpunkt, sondern Selbstdarstellung und das Motiv, in jedem Falle recht zu behalten.
- Unsachliche Dialektik als Mittel zum Zweck: Hierbei versucht Ihr Gesprächspartner, Ihre Position zu schwächen und seine Interessen zu Ihren Lasten durchzusetzen. Je nach Situation werden unfaire Taktiken, subtile Manipulation oder Psychotricks eingesetzt.
- Der Frustrations-Aggressions-Mechanismus: Der Angreifer hat Frustrationserlebnisse im Beruf oder in anderen Lebensbereichen und reagiert darauf mit emotionalen Angriffen. Er sucht ein Ersatzobjekt, um seine aufgestauten Aggressionen abzureagieren.

4 Grundbegriffe: Rhetorik, Dialektik, Stress

Bei den folgenden Ausführungen und Handlungsempfehlungen tauchen einige Schlüsselbegriffe immer wieder auf, die hier zum besseren Verständnis präzisiert werden sollen.

Rhetorik

Der Brockhaus definiert diese Disziplin als die Kunst, gut zu reden (altgriechisch *rhetoriké téchne*). Die *Angewandte Rhetorik* bezieht sich vor allem auf die Redepraxis in Wirtschaft, Medien, Politik und vor Gericht. Bei Ihren Auftritten nutzen Sie – bewusst oder unbewusst – Regeln und Techniken, die im historisch entstandenen System der klassischen Rhetorik formuliert sind. Die Redepraxis umfasst monologische wie auch dialogische Szenarien. Das Spektrum kommunikativer Situationen