

# Mit Argumenten überzeugen

Wege zu größerem Erfolg  
in Diskussionen und Verhandlungen

Ein Trainingsbuch



**MuP.**  
MANAGEMENT UND POLITIK

**FRIEDRICH  
EBERT   
STIFTUNG**

# Mit Argumenten überzeugen

Wege zu größerem Erfolg in  
Diskussionen und Verhandlungen

Ein Trainingsbuch



Akademie Management und Politik  
Friedrich-Ebert-Stiftung

## Vorwort

Lange haben wir überlegt, ob wir die Dialog- und Diskussionsbeispiele des Trainingsbuches „Mit Argumenten überzeugen“ für die 4. Auflage nicht aktualisieren sollten. In Seminaren machen wir aber die Erfahrung, dass gerade die medieninduzierten „heißen“ Themen für eine vertiefte Beschäftigung mit den Grundlagen und Techniken des Argumentierens, Diskutierens und Verhandeln eher hinderlich sind.

Wie alle anderen Publikationen in der Reihe der Trainingsbücher beruht dieser praxisorientierte Leitfaden auf den in den Ausbildungsgängen und Seminaren eingesetzten, vielfach erprobten und immer wieder optimierten Begleitmaterialien. Er wendet sich an alle, die an professionellem politischen Management- und Führungswissen interessiert sind, um ihr gesellschaftspolitisches Engagement wirkungsvoller und erfolgreicher gestalten zu können.

Dass Management-Qualifikationen sich durch das Studium von Büchern alleine nicht einstellen, ist hinlänglich bekannt. Deshalb können und sollen die Trainingsbücher die Teilnahme an Management- Trainings nicht ersetzen, sie möchten aber:

- Ihnen „Appetit“ auf die Angebote der Akademie Management und Politik machen;
- Ihnen dabei helfen, Ihre persönlichen Ziele während des Trainings und bei der Vor- und Nachbereitung einfacher, schneller und systematischer zu erreichen;
- Ihnen das Selbststudium – alleine oder mit anderen Engagierten – dann ermöglichen, wenn Sie sich zur Zeit (noch) nicht zur Teilnahme an einem Training entschließen können;
- Ihnen ein „Nachschlagewerk“ an die Hand geben, wenn Sie eine Rede, eine Diskussion oder eine Verhandlung vorbereiten wollen.

Alles, was Sie für dieses Trainingsbuch brauchen, ist Interesse, Zeit, Ruhe und einen Bleistift, von dem Sie ohne Zögern Gebrauch machen sollten. Viel Erfolg dabei wünschen Ihnen

Prof. Dr. Thomas Meyer / Brigitte Juchems  
Politische Akademie / Management und Politik



Die Politische Akademie  
der Friedrich-Ebert-Stiftung  
ist im Qualitätsmanagement  
zertifiziert nach EFQM  
(European Foundation  
for Quality Management).

**Impressum:**

Herausgeber:

Friedrich-Ebert-Stiftung  
Godesberger Allee 149  
53175 Bonn

Akademie Management und Politik

Graphisches Konzept:  
inrhein, alfred friese, düsseldorf

Druck:  
DCM Druckcenter Meckenheim

1. Auflage: Oktober 1995

2. Auflage: Oktober 1997

3. Auflage: Oktober 2000

4. Auflage: November 2006

ISBN 3-86077-442-5

## Inhaltsverzeichnis

Vorab	Seite 9
Die vier Eckpfeiler der gelingenden Kommunikation <i>ein paar Grundlagen müssen nun mal sein</i>	Seite 11
<b>überzeugend argumentieren</b>	
Was ist ein Argument? <i>was zu einem Argument gehört</i>	Seite 16
Wirkung von Argumenten <i>wann Argumente überzeugen</i>	Seite 19
Der Aufbau eines Arguments <i>wie aus einem Gedanken ein Argument wird</i>	Seite 21
Fakten, Gründe, Appelle <i>wann ein Argument vollständig ist</i>	Seite 23
Pro und Contra <i>wie Argumente erwidert werden</i>	Seite 27
4er-Entgegnung <i>welche Auswirkungen Gegenargumente auf das Diskussionsklima haben</i>	Seite 32
Aktives Zuhören <i>warum gutes Zuhören anstrengend ist</i>	Seite 37
Verständlich argumentieren <i>was ein Argument prägnant macht</i>	Seite 40
Argumentieren ist mehr als Argumente austauschen ... <i>welche Ohren beim Argumentieren angesprochen werden</i>	Seite 42

## **erfolgreich verhandeln**

Wozu Verhandlungen? <i>was Verhandlungen kennzeichnet</i>	Seite 46
... wer fragt, führt <i>... und was mit denen geschieht, die nicht fragen</i>	Seite 49
Wie fragen? (Fragearten) <i>warum Fragen verschiedene Antworten hervorrufen</i>	Seite 51
Fragen und ihre Funktionen <i>welche Verwendungen es gibt</i>	Seite 57
Fragetrichter <i>wie Fragen aufeinander aufgebaut werden</i>	Seite 60
Fragestrategien <i>wann welche Fragen eingesetzt werden</i>	Seite 63
Killerphrasen <i>welche Erwidierungen es darauf gibt</i>	Seite 67
Einwandbehandlung <i>wie auf Bedenken und Einsprüche eingegangen wird</i>	Seite 70
Subjektive Botschaften <i>warum persönliche Eindrücke das Verhandlungsklima verbessern</i>	Seite 73
PFALZ: der Schlüssel für Ihre nächste Verhandlung <i>wie ein Konzept zum konstruktiven Umgang mit Einwänden aussieht</i>	Seite 77
Vorbereitung einer Verhandlung <i>was vorher schon alles bedacht werden muss</i>	Seite 82
... das war's	Seite 86
<b>Literaturtipps</b> <i>wo noch mehr steht</i>	Seite 87
<b>Der Autor</b>	Seite 88