

# Durchsetzungsmöglichkeiten / Intervention

(nach C. Dietrich, V. Birkenbihl, Knill + Knill Kommunikationsberatung)



## Vorsicht!

- Intervention kann offensiv und defensiv erfolgen.
- Einige hier genannte Register sind „heiß“. Ihre Aufführung hier soll hauptsächlich dazu dienen, euch mit Techniken bekannt zu machen, die euch evtl. in die Defensive drängen können. Wenn ihr sie anwenden müsst (!), dann nicht wie Kochrezepte und nur für wirklich harte, unfaire Fälle / Angriffe.
- Die beste Methode, es nicht erst zu solchen unfairen Angriffen kommen zu lassen, ist, das Prinzip „Störungen haben Vorrang“ und ein respektvoller, partnerschaftlicher und metakommunikativ orientierter Umgang miteinander.
- Die u.g. Methoden zu nutzen, **kann** dazu führen, Oberhand zu bekommen, aber auch – und dies mit Sicherheit - zu Provokation, Frustration, Eskalation. Nicht konsequent und authentisch durchgesetzt gehen sie möglicherweise auch ganz in die entgegengesetzte Richtung los!
- Macht euch vor schwierigen konfliktären Situationen Gedanken darüber, was geschehen kann und wie ihr reagieren wollen. Legt euch nötigenfalls auch Interventionsmethoden zurecht, die euch entsprechen und von denen ihr vor allem denkt, dass ihr sie auch umsetzen können.
- Sprecht euch entscheidende Passagen vor. („Mentaltraining“, „HOT-CHAIR-Methode, das Durchdenken / Durchspielen schafft Datenbahnen im Gehirn → Lampenfieber), dann gelingt es auch, sie zur passenden Zeit zur Verfügung zu haben.
- **Durchdenkt auch die Folgeaktionen** und eure möglichen Entgegnungen darauf. (Kosten-Nutzen?!)

## Interventionsmöglichkeiten

### Form etc. beanstanden.

Ich möchte mich dazu nicht äußern. Das gehört einfach nicht hierhin.

Woher haben Sie denn diese Information? Sie wollen doch nicht Herrn X unterstellen, dass...

### Forderungen / Ansichten als Wunschdenken einstufen. Auf Konsequenzen hinweisen.

Das würde jeder wollen. Aber Sie haben sicher schon bemerkt, dass Wünsche das eine und Realität das andere sind. Sind Sie sich der Konsequenzen bewusst?

### Beispiel fordern

Also ich kann nicht finden, dass unsere Abteilung zu wenig leistet. Woran machen Sie denn das fest?

### Gesamtaussage bei unstimmigem Detail ablehnen

Sie sagten gerade, wir müssen die Gehwege besser sauber halten, weil Frau Meier, als sie gestern mit ihrem Hund spazieren ging, über Müll stolperte. Frau Meier hat doch gar keinen Hund. Was Sie uns hier erzählen!

**Sachlichkeit als Gefühllosigkeit beanstanden.**

Merken Sie eigentlich, dass es hier um Menschen geht? Was würden Sie tun, wenn es Sie persönlich beträfe?

**Gefühlsappellen mit Sachlichkeit begegnen.**

Ich kann die Aufregung verstehen, aber sie hilft uns hier nicht weiter. Wir sollten mal zur Sache zurückkehren.

**Komplexe Begriffe definieren lassen.**

Sie sprechen hier die ganze Zeit von Flexibilität. Was meinen Sie denn überhaupt damit?

**Argumente umdrehen.**

Ich mache dich unsicher, wenn ich dich kritisiere? Ich will dich doch gerade sicherer machen.

**Eigene Zuständigkeit ablehnen.**

Ich kann das schon verstehen, dass Sie sich da ärgern. Aber ich kann da nichts tun. Da müssen Sie schon XYZ fragen.

**Einwände als ausdiskutiert bezeichnen.**

Über diese Sache haben wir schon so oft gesprochen und es hat nichts genutzt. Lassen Sie uns über wirklich neue Aspekte reden.

**Absurde Zustimmung**

Ja, genau, ich glaube selbst nicht, dass das funktioniert. Ich glaube ja nicht einmal, dass ich hier stehe.

**Angriff auf Person zurückwerfen.**

Also, dass das gerade von Ihnen kommt.

Das ist dein Problem. (Mehrere hintereinander eine starke Waffe!!!!)

**Für emotionale Angriffe****Möglichen Grund des Angriffs verbalisieren.**

Verständnis. Kritik ist angekommen und wird ernst genommen.

Motivation. Das Thema ist für mich wichtig.

Sachlichkeit: Nachfragen, was die Ursache des Ärgers etc. ist.

(→ Kapitel Feedback und Ich-Botschaften)

**Aussagen wiederholen lassen.**

Ich bin mir nicht sicher, ob ich das richtig verstanden habe. Könnten Sie das bitte noch einmal wiederholen?

**Paraphrasieren.**

Habe ich das richtig verstanden, Sie meinen...

**Nichts sagen.**

In die Augen schauen und das Gespräch weiter führen als sei nichts geschehen.

**Körpersprache einsetzen.**

Z. B.: Näher heran treten.

Aufstehen. (In angemessenem Tonfall bitten, die Aussage nochmals zu wiederholen.)

**Eigene Gefühle ironisch (mit einem Lächeln im Gesicht) kommentieren.**

Wenn Sie so mit mir reden, werde ich wieder drei Nächte nicht schlafen können vor Gram.

## **Ans Wort kommen**

**Gesprächspartner mit Namen benennen.**

**Negative Hörsignale geben.**

Blick abwenden, Kopf schütteln, Abwinken

**Leichten Körperkontakt einsetzen.**

(Berührung am Unterarm)

**Unterbrechung als Frage.**

Dazu habe ich eine Frage...

**Wichtigkeit der eigenen Aussage hervorheben.**

Ganz wichtig ist in diesem Zusammenhang...

Entscheidend ist doch...

Was wir auf jeden Fall beachten müssen...

**Scheinbar zustimmen, tatsächlich widersprechen.**

Ja genau. Und nun ... (folgt das Gegenteil)

**Nach dem Prädikat einhaken.** (dann ist schon das meiste gesagt)

Ich und kein anderer in dieser Runde entscheide, was ich zu tun habe.

---

Schlechter Unterbrechungszeitpunkt

guter Unterbrechungszeitpunkt

## **Am Wort bleiben**

**Unterbrechung ignorieren.**

**Bildhafte Beispiele.**

Lassen Sie mich kurz darstellen, welche Auswirkung das bei uns hat...

(Zuhörer machen sich selbst ein Bild und entwickeln den unbewussten Drang, es „fertig“ zu bekommen.)

**Redebeiträge gezielt strukturieren.**

Zum einen... (und zum andren wird dann wahrscheinlich noch abgewartet werden)

**Einwände vorwegnehmen.**

Sie werden nun sicher gleich einwenden...

## Wie kann ich mich wehren gegen...

|                                  |  |  |
|----------------------------------|--|--|
| Verunsicherungstaktik            | Betont kritische Haltung und dauerndes Gegenfragen (Missbilligung wird in der Körperhaltung zusätzlich zum Ausdruck gebracht)  | Wenn es sich zeigt, dass der ehrliche Wille zum Dialog fehlt, lohnt es sich nicht, das Spiel mitzuspielen. Eventuell zeigen, dass Sie die Methode durchschaut haben. Gibt es wenigstens einen Punkt, den Sie nicht in Frage stellen. |
| Induktionstaktik                 | Ein zugkräftiges Einzelbeispiel soll beweisen, dass die Aussage Allgemeingültig ist.   | Ein Beispiel beweist nichts. Mit einem einzigen Gegenbeispiel fällt das ganze Argumentationsgebäude zusammen.  |
| Unterbrechungstaktik             | Unterbrechungen sind zermürend und lästig.   | Pause machen. Darf ich fortfahren? An Spielregeln und an Fairness appellieren.   |
| Hauptsache - Nebensache - Taktik | Nebensächlichkeiten werden hochgespielt, sodass der Zuhörer die Hauptsache (die eigentliche Absicht) nicht erkennt.  | Entlarven. Zum Thema zurückkommen. Diese Nebensächlichkeiten sind recht interessant. Es geht nun aber...   |
| Schweigetaktik                   | Sie werden lautstark abgefertigt, nachher wird eisern geschwiegen. Oder der Partner hört uns zu und schweigt, als ob ihn alles Gesagte überhaupt nicht interessiere. | Was meinen Sie als Spezialist über... - zu ... oder Erstaunen zeigen über das sonderbare Verhalten.  |
| Autoritätstaktik                 | Was kann man schon sagen, wenn es Einstein gesagt hat (oder Heidegger usw.) "Albert Schweizer hat zu ser Frage bereits gesagt.."                                     | Ich habe eigentlich die Frage an Sie gerichtet. Uns interessiert ihre Antwort.   |
| Wissenschaftstaktik              | Lehrmeinungen werden zitiert. Zitate von prominenten Persönlichkeiten werden sogar falsch wiedergegeben. Sie werden gefragt, ob Sie das Zitat nicht kennen.          | Zugeben wenn das Zitat unbekannt ist. Falls Sie den Fehler erkennen: Damit habe ich gerechnet, dass Sie Zitate aus dem Zusammenhang reißen. Dass Sie jedoch den Sachverhalt falsch wiedergeben würden, hätte ich nicht gedacht."     |
| Fremdworttaktik                  | Um das Fachwissen zu beweisen oder um zu verwirren, werden Sie mit Fremdwörtern überschüttet.  | Können Sie dies in gutes Deutsch übersetzen? Für den Zuhörer wäre es interessant zu erfahren, was das alles heisst oder, Fremdwörter selber in der Antwort erklären.   |
| Phrasentaktik                    | Schöne Redensarten (höhere Werte, Vaterland, Mutterliebe usw.) sollen Sie umgarnen.  | Motive des Denkens anerkennen. "Ich habe nicht behauptet, diese Werte bedeuten uns nichts. Im Gegenteil."  |
| Theorie-Praxis-Taktik            | Es wird behauptet: "Ihr Vorschlag mag in der Theorie taugen, aber in der Praxis ist er nicht durchführbar".  | Wo wurden damit schlechte Resultate erzielt? Sie finden die Theorie brauchbar. Gute Ideen bewähren sich vielleicht auch in der Praxis. Wäre es nicht einen Versuch wert, die Theorie zu prüfen?                                      |
| Kompetenz-Taktik                 | Die Kompetenz des Redners wird in Frage gestellt. z.B. fehle es jungen Rednern an Lebenserfahrung, oder alte Redner dächten angeblich nicht mehr zeitgemäss.         | Klar machen, dass es jetzt nicht ums Alter geht, sondern um Argumente. Was spricht gegen das Argument?   |
| Widerspruchstaktik               | Der Partner zitiert Aussagen von Ihnen, die Sie früher gemacht haben. Er weist bei diesen Aussagen Widersprüche nach.  | Man darf doch dazulernen. Mich würde interessieren, was Sie gegen meine Aussage einzuwenden haben. Falls die Aussage nicht   |

|                                     |  |   |
|-------------------------------------|--|---|
|                                     | Daraus leitet der Partner Charakterlosigkeit, Wankelmut usw. ab. Auf Ihre konkreten Aussagen geht er überhaupt nicht ein.  | stimmt: Berichtigen und auf die Argumente zurückkommen die zur Debatte stehen.  |
| Grosszügigkeitstaktik               | Wenn Fakten und Zahlenmaterial als kleinliche "Buchhaltermentalität", als "kleinkariert" abgetan werden, mit dem Hinweis: "Die grosse Linie ist gefragt."  | Da helfen vielleicht folgende Bemerkungen: Haben Sie etwas einzuwenden gegen die Zahlen? Es sind genaue Zahlen, auf denen grosszügiges Denken basieren kann. Sie wissen genau: Der Teufel liegt im Detail (soignez les détails)." |
| Genauigkeitstaktik                  | Vorbehalte sind zu hören gegen Ihre Aussage: Der Teufel liege im Detail. Das Argument sei zu ungenau.  | Die Einzelheiten wurden selbstverständlich auch geprüft. Um Sie nicht zu langweilen, trug ich Ihnen nur das Wichtigste vor. Auf Wunsch legen wir das Zahlenmaterial selbstverständlich gerne auf den Tisch.                       |
| Ad-personam-Taktik (Angriffstaktik) | Eine bekannte Methode der unfairen Dialektik: Sie als Person werden angegriffen nicht die Sache. Zum Beispiel: "Die Farbe Ihres Hemdes entspricht Ihrer Gesinnung." "Jemand, der so viel isst, muss Probleme haben beim Denken."   | Persönliche Angriffe müssen Sie mit aller Entschiedenheit zurückweisen. Vielleicht haben Sie doch noch etwas zur Sache sagen Mechanismus der Provokation aufzeigen.   |
| Laientaktik                         | Der Partner spielt den Ungläubigen. Er will nichts verstehen (mit der Absicht, dass Sie sich dauernd wiederholen und die Meinung nicht sagen können). "Können Sie das nochmals erklären?"  | "Hören Sie sich noch den zweiten Teil an. Sie verstehen es dann gewiss aus dem Zusammenhang." Darauf komme ich noch zurück.   |
| Zuordnungstaktik                    | Ihr Gegenüber ordnet Sie einer Gruppe zu und verallgemeinert: "Alle Hausbesitzer...", "Alle Polizisten...", "Alle Gewerkschaftler..." usw.   | Sind hier Verallgemeinerungen angebracht? Wie gut kennen Sie alle ...?  |
| Verschleierungstaktik               | "Nehmen Sie es nicht übel, es ist nicht persönlich gemeint.." So beginnt der Partner. Obschon es nicht nach Beanstandung tönt, folgt wie erwartet eine harte, persönliche Kritik. (Die Zuhörer werden sogar noch darauf aufmerksam gemacht, dass jetzt eine besonders harte Kritik kommt.) | Vielen Dank für Ihre Offenheit, aber..." "Finden Sie diese Kritik an dieser Stelle angebracht?  |
| Vorwurfstaktik                      | Der Gesprächspartner überhäuft Sie mit Vorwürfen und endlosen "Warum"-Fragen. (Vielleicht will er bewusst verzögern oder hinhalten.)   | Obschon diese Aussagen nicht hierher gehören, gebe ich Ihnen doch eine Antwort. (Es folgt nur eine kurze Antwort).  |
| Entweder-oder-Taktik                | Es wird darauf beharrt, dass nur die beiden extremen Möglichkeiten in Frage kommen.  | Gibt es für Sie keinen gangbaren Mittelweg? Schlagen Sie mir wenigstens einen Kompromiss vor, den Sie auch akzeptieren könnten.   |
| "Wenn" und "Aber"                   | Streit suchen mit unablässigem "Wenn" und "Aber".  | Darf ich von Ihnen einmal konkret hören, in welchen Punkten Sie mit mir einig gehen?  |
| Aufschubtaktik                      | Der Partner will erst später Stellung beziehen (Zeitgewinn analog Rück- frageaktik).   | Eine sofortige Stellungnahme verlangen, weil der Entscheid im Sinne der Zuhörer jetzt besonders wichtig ist.  |
| Verwirrungstaktik                   | Ihre Aussagen werden verdreht und in einem völlig falschen Sinn  | Entwirren, Umdeutung bewusst werden lassen. Erstaunen zeigen,   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | zu einer Schlussfolgerung verwendet, die deutlich machen soll, dass Ihre Aussage absurd ist. Beispiel: "Unsere äusserst, komplexe und vielschichtige Erkenntnis erschwert präzise Begutachtungen, obwohl dessen ungeachtet unsere Positionen in einer Evaluationsphase neu ermittelt werden müssen."  | dass aus... Aussage .. (die klar und unmissverständlich war) so eine völlig verfremdete Aussage gemacht wurde. Was bedeutet für Sie... ?   |
| Diversionstaktik                               | Der Partner wechselt unauffällig das Thema (nach Schopenhauer heisst dies "Diversion"). Das neue Thema wird so gewählt, dass es für die Zuhörer besonders interessant ist.  | Gestatten Sie, dass wir wieder aufs Thema zurückkommen? (Die Thematik darauf wiederholen). Das neue Thema über... wäre sehr interessant. Doch haben wir noch über ... weiterzureden.   |
| Abblocken mit "Redemauer"                      | Damit Sie nicht mehr zu Wort kommen, folgt eine Dauerrede. Mit der Redemauer sollen Sie hingehalten werden, bis die Zeit abgelaufen ist.  | Deutlich unterbrechen.   |
| Mit kurzen offenen Fragen den Redefluss hemmen | Diese Arte des Unterbrechens ist auch eine Waffe des Kampfrhetorikers. Z.B. "Finden Sie dies gut? Nicht? Weshalb erwähnen Sie es dann?"   | Verwirrende Gegenfrage: Wie kommen Sie auf diese Frage?  |
| Den Naiven spielen                             | Absichtlich nicht verstehen wollen. Das Gegenüber spielt den Ahnungslosen. Dies irritiert. Man verliert bei dieser Taktik die Geduld und den roten Faden.   | Ruhig bleiben  |
| Scheinstützenteknik                            | Zuerst wird der Partner glaubhaft unterstützt, um ihn zu einem späteren Zeitpunkt unverhofft anzugreifen (Überraschungseffekt).   | Zurückkommen auf die erste Aussage und versuchen, den Wandel in der Gesinnung schrittweise nachzuvollziehen. Auf gestütztes Argument zurückkommen.   |
| Diffamierung                                   | Man beleidigt die Vertreter der Gegenmeinung. "Es ist jedem klar, dass Sie als Handwerker diese Zusammenhänge nicht erfassen können." "Wir wissen, dass Sie als Politiker nicht an konkreten Lösungen interessiert sind." "Als Journalist können Sie dies natürlich nicht wissen." "Die Farbe Ihres Hemdes entspricht Ihrer Gesinnung." "Wenn jemand so viel isst wie Sie, so hat dies gewiss einen Einfluss auf das Denken." | Beleidigung einstecken und das Problem ruhig auf der Sachebene weiterführen oder auf Beleidigung hinweisen: Obschon Sie den Stand der Handwerker beleidigen, höre ich bei Ihnen (ausser der Beleidigung) kein konkretes Argument, das gegen meine Ansicht spricht. |
| Beschuldigen                                   | Mit dem Finger auf das Gegenüber zeigen. "Sie verstehen mich falsch!" Falls dann das Gegenüber aggressiv reagiert: "Es ist sinnlos mit ihnen zu diskutieren, sie reagieren aggressiv!" (Gespräch abbrechen)   | Ruhig und höflich bleiben: Schade, dass Sie sich aus der Diskussion zurückziehen.  |
| Dagegen sein                                   | Das ständige Widersprechen verwirrt besonders, wenn mit der Körperhaltung die Missbilligung zusätzlich verstärkt wird. "Interessant, aber ..." Falls diese Provokation Früchte trägt und das Gegenüber ungehalten reagiert,   | Siehe Verunsicherungstaktik. Durch offene Fragen herausfordern.  |

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
|                 | wird der Unschuldige gemimt: "Ich wollte Sie doch nur mit einer Gegenmeinung eine differenziertere Betrachtungsweise bewusst machen."  |  |
| Pauschalisieren | Verallgemeinerungen von Einzelfällen Beispiel: "Die Politiker machen, was sie wollen".   | Nicht hinnehmen, typische Beispiele verlangen. Können Sie dies verdeutlichen? Sie werden Mühe haben, viele Beispiele zu nennen. Nennen Sie uns doch wenigstens das typischste Beispiel, das Sie kennen.  |
| Schlagworte     | Schlagwortargumentation ist vielfach Ersatz für mangelnde stichhaltige Gründe. Beispiel: "Lernen muss weh tun!".   | Rückfragen. Bei welchen Lernprozessen haben Sie unter Schmerzen leichter gelernt? Was bedeutet für Sie "weh tun"? (Schlagworte können auch ein positives rhetorisches Werkzeug sein, statt nichtssagender Phrasen hilft oft ein Satz in prägnanter, zündender Form.              |
| Retourkutsche   | Nachweis, dass der Partner oder der "Gegner" sich nicht an die eigenen Grundsätze hält. "Sie sagten, man müsse Energie sparen. Selbst haben Sie auch ein Auto.   | Ich forderte nie den Verzicht aufs Autofahren. Mir ging es um ..., und ich bin der Meinung, auch die Autobesitzer könnten vermehrt Energie sparen  |
| Erfahrung       | Erfahrungsargumente sind gut, aber es ist gefährlich, wenn Erfahrung und Tradition - ohne hinterfragt werden zu dürfen - als Argumente eingesetzt werden. Beispiel: " In unserem Betrieb haben wird das schon immer so gemacht..." | Es ist gut, dass sich das bewährt hat. Nun müssen wir aber darüber reden, ob sich dieses Vorgehen heute auch noch bewährt.   |
| Emotionen       | Wenn einer echte Ergriffenheit zeigt (beruhend auf einem Erlebnis), so ist das fair. Wenn aber Emotionen missbraucht werden, so ist die Situation anders.  | Beispiel: Opfer dieser Politik sind die gebrechlichen, alten Menschen und vor allem die kleinen Kinder, die sich nicht wehren können." "Darf ich Sie bitten, die Ablehnung dieser Vorlage sachlich zu begründen? Bei krassem Missbrauch ist eine deutlichere Sprache angebracht. |
| Konjunktivtrick | "Was würden Sie tun, wenn Sie das grosse Los gewännen?" Es ist erstaunlich, wie Leute - ohne es zu wissen - bei hypothetischen Fragen sehr viel von sich preis geben. Mehr als sie sonst sagen würden.                             | Unangenehme Fragen müssen Sie erkennen und benennen. Statt mit einer Gegenfrage zu kontern, gibt es auch eine Killerantwort, die oft hilfreich sein kann: Moment - da muss ich erst einmal in Ruhe nachdenken!   |
| Plausibilität   | Wenig fundierte Argumente können mit Hilfe der Plausibilitätstaktik glaubwürdiger wirken. Beispiel: "Es muss doch einleuchten - jedenfalls wird es jeder mit gesundem Menschenverstand bestätigen - dass ..."                      | Gibt es für Ihre Variante ausser dem Appell an den gesunden Menschenverstand auch noch sachliche Argumente?  |
| Gag             | Vom Thema abweichen und auf ein neues Ausweichen. Siehe Diversionstaktik, Verwirrungstaktik, Aufschubtaktik. Eine geschickte Variation der Ausweichtaktik ist das Abschweifen mit einer lustigen                                   | Wollen oder können Sie zum Diskussionsthema keine Stellung nehmen? Vielen Dank für die Auflockerung. Beinahe hätten wir vergessen, dass wir über ... unbedingt noch reden müssen.  |

|              |   |   |
|--------------|---|---|
|              | Geschichte (anstatt Stellung zu einem Sachproblem zu nehmen).   |   |
| Strategie    | Den grosszügigen Strategen mimem<br>"Gefragt ist die grosse Linie!"   | Der Teufel liegt oft in den Details.  |
| Moralisieren | Wer heute noch für Atomkraftwerke ist, der spuckt auf die Gräber der Atomtoten in Tschernobyl."   | Fakten bringen: Zum Beispiel: Ein von über 100 Experten erstelltes Papier stellte fest, dass bis Mitte 2005 weniger als 50 Tote direkt auf die Strahlung durch den Unfall zurückgeführt werden konnten. Man schätzt, dass der Gau insgesamt 4000 Menschenleben kosten wird. In Deutschland gibt es pro Jahr mehr Verkehrstote, über 5100 im Jahre 2005. Jede Technik hat Risiken. |
| Isolierung   | Bei einem Sachverhalt wird nur ein Faktor herausgegriffen und dieser dann stellvertretend für das Gesamte diskutiert. Unredlich ist diese Argumentationstaktik in Kombination mit der Ausweichargumentation. Beispiel: "Aus Zeitgründen möchte ich den Aspekt Y herausgreifen". | Sie haben sich in Ihrem Votum nur auf einen Aspekt beschränkt. Darf ich annehmen, dass Sie mit allen anderen Punkten einverstanden sind?  |