

René
Borbonus



Protest willkommen

Best-Practice-Tipps für die
souveräne Einwandbehandlung

Protest willkommen

Best-Practice-Tipps für die souveräne Einwandbehandlung

Die Einwandbehandlung gehört zu den Königsdisziplinen der Debattenkunst. Sie fordert Professionalität auf mehreren Ebenen: geschicktes Krisenmanagement, sauberes Argumentieren und respektvollen Umgang mit der Antithese. Eine Prise Humor erweist sich bei aller Seriosität jedoch als äußerst hilfreicher Katalysator in kritischen Debatten. Ein aktuelles Beispiel aus der Politik zeigt: Je entspannter Sie mit Einwänden umgehen, desto souveräner wirken Sie.

Rauf auf die Bühne, Vortrag halten, tosender Applaus, Friede-Freude-Eierkuchen – so läuft es im Redner-Alltag nicht immer. Schon gar nicht bei Business-Präsentationen oder Redebeiträgen mit anschließender Diskussionsrunde. Manchmal gibt es Einwände, und hin und wieder geht es dabei hoch her. Wohl dem, der in solchen Momenten nicht nur gute Argumente im Gepäck hat, sondern auch gute Nerven. Ein starker Einwand, treffsichere Kritik oder gar offener Protest können die Wirkung eines Auftritts zunichtemachen, wenn der Redner nicht mit Einwänden umzugehen weiß.

Politiker müssen sich oft Schmähungen über ihre öffentlichen Auftritte anhören. Dabei machen sie manchmal einen richtig guten Job auf der Bühne. Ganz besonders, wenn man in Betracht zieht, unter welchem Druck sie als öffentliche Personen oft stehen. Sigmar Gabriel scheint zu denen gehören, die starke Nerven haben. Der Energieeffizienzkonferenz der Deutschen Energie-Agentur (dena) im November 2014 hielt für den deutschen Vizekanzler und Bundesminister für Wirtschaft und Energie einen echten Härtetest bereit: Sein Vortrag wurde von Demonstranten gestört – auf der Bühne. Schlimmer kann es für einen Redner kaum noch kommen, wenn man mal von Farbbeutel-Attacken absieht.

Einem unvorbereiteten Redner hätten die Aktivisten vermutlich die Tour vermasselt. Doch Gabriel war vorbereitet – und lieferte ein Meisterstück in Sachen Einwandbehandlung ab. Die Best-Practice-Analyse seiner Argumentation zeigt, wie Sie als Redner auch dann eine gute Figur machen, wenn Sie es mit kritischen Rückmeldungen oder Störungen zu tun bekommen.



1. Schritt: Den Einwand aufgreifen

Was war passiert? Mitten in Gabriels Rede über Energiepolitik sprangen plötzlich zwei Greenpeace-Aktivisten auf die Bühne und entrollten Transparente mit der Aufschrift:

„Herr Gabriel, Klimaschutz braucht Kohleausstieg!“

Mindestens ein weiterer Vertreter der Umweltschutz-Organisation saß offenbar im Publikum. Als Wirtschafts- und Energieminister ist Sigmar Gabriel gegen den sofortigen Ausstieg aus der Kohlekraft. Die Große Koalition aus CDU und SPD hält die Kohlekraftwerke derzeit noch für notwendig, um den steigenden Energiebedarf bei gleichzeitigem Fortschreiten der Energiewende stemmen zu können. Ich möchte betonen: Mir geht es hier nicht darum, die gegensätzlichen politischen Positionen zu werten oder gegeneinander aufzuwiegen, die dabei im Spiel sind, sondern allein um die rhetorische Praxis.

Gabriel hätte angesichts der Störung mehrere Möglichkeiten gehabt, die nicht jedem Redner bei Einwänden zur Verfügung stehen: Er hätte die Demonstranten ignorieren und stoisch mit seinem Vortrag fortfahren können. Auch eine Pause einzulegen und erst weiterzumachen, nachdem der Sicherheitsdienst die Demonstranten von der Bühne geschafft hatte, wäre eine Option gewesen. Stattdessen entschied er sich für die dritte Möglichkeit, und damit für die professionellste: Er nahm den Einwand ernst, griff ihn auf – und nutzte ihn zu seinen Gunsten. Der Vizekanzler weiß offensichtlich: Nichts lässt einen Redner stärker wirken als der souveräne Umgang mit Kritik.

Gabriel machte vom ersten Moment an gleich mehrere Dinge richtig. Alle nachfolgend beschriebenen Maßnahmen dienten ihm dazu, den Angriff zu deeskalieren und einer sachlichen Argumentation den Boden zu bereiten.

Schon bevor die Transparente entrollt waren, unterbrach er seine Rede und beobachtete einen der Störer bei seiner Aktion. Dabei sagte er lächelnd und völlig gelassen:

„Jetzt kommt ein Kollege und sagt, dass ich nun doch ein paar Kohlekraftwerke stilllegen soll, nehme ich an.“

Schon waren im Publikum die ersten Lacher zu hören. Das machte Eindruck: Gabriel konnte die Kritik vorwegnehmen. Das gelingt einem Redner nur, wenn er sich auch mit Gegenargumenten und möglichen Widersachern seiner Thesen beschäftigt hat. Zum anderen bewies er damit Humor. Den behält man nur, wenn man entspannt ist. Der Vizekanzler demonstrierte mit der spontanen Reaktion, dass die Kritik ihn nicht schreckte. Das war auch an seiner Körperhaltung abzulesen.

Mit seinem nächsten Satz zeigte Gabriel, dass er den Protest inhaltlich aufzugreifen bereit war. Er wendete sich dem Greenpeace-Vertreter zu, der sein Transparent entrollte hatte und in Richtung Publikum – bzw. Kameras – hielt, und fragte ihn direkt:

„Was steht denn drauf? Zeigen Sie es mir doch auch mal!“

Er nahm also den Einwand ernst und zeigte damit Respekt vor dem Kontrahenten. Der war erst einmal so verduzt, dass er einen Anflug von Schwäche zuließ und kurz zu Boden sah. Fast schüchtern wirkte er, als er sich halb zum Minister drehte, um ihm das Transparent zu zeigen.

Gabriel blieb unbeirrt respektvoll und las den Einwand sogar über das Mikrofon vor. Damit demonstrierte er: Ich sehe Euch, ich habe verstanden, ich gebe Euch Raum. Das bekräftigte er mit den Worten, die er ans Publikum richtete:

„Dann will ich, Ihr Einverständnis vorausgesetzt, darauf antworten.“

Letztlich ist ein Einwand nichts anderes als ein Feedback. Deshalb sollten Sie als Redner genauso professionell und auch genauso entspannt darauf reagieren wie auf eine ganz normale Frage.

Genau diesen Ausgangszustand stellte Gabriel durch seine deeskalierenden Maßnahmen her, bevor er zum nächsten Schritt überging: der Argumentation.

2. Schritt: Den Einwand kontextualisieren

Gemessen an der Situation ließ Gabriel eine insgesamt sehr konzentrierte und strukturierte Argumentation folgen. Er begann sie mit einem weiteren geschickten Schachzug: Anstatt einfach dagegenzuhalten oder den Einwand geradeheraus für Unfug zu erklären, stellte er die Botschaft auf den Transparenten in den Kontext der aktuellen Situation und der Fakten, auf der seine energiepolitischen Argumente beruhen:

„Diejenigen, die das von uns fordern – dass wir zeitgleich mit dem Ausstieg aus der Atomenergie auch Kohlekraftwerke stilllegen sollen – [...] nehmen dabei relativ wenig Rücksicht [...] auf die Entwicklung von Versorgungssicherheit. Wir haben in Deutschland mit dem Ziel, 2035 etwa 55 Prozent erneuerbare Energien am Strommarkt zu haben ...“



Wohlgemerkt: Gabriel trug auch diese Äußerungen in entspannter, ernster Tonlage vor – während die Antithese vor den Kameraaugen der Öffentlichkeit immer noch in Form zweier großer gelber Transparente direkt neben ihm auf der Bühne stand.

Seine Mitstreiter sahen das Ganze offenbar weniger gelassen. Sie machten Anstalten dafür zu sorgen, dass die Demonstranten von der Bühne entfernt wurden. Gabriel nutzte auch diesen Umstand, indem er sich unterbrach und sich eine Denkpause verschaffte: „Nun reg dich doch nicht auf, lass die doch hier stehen.“ Dann wendete er sich der anderen Demonstrantin zu und forderte sie heraus: „Ich bin nachher im Estrel mit den Vorständen von Vattenfall. Mein Vorschlag ist: Trauen Sie sich da auch mal rein.“ Da musste sogar die Aktivistin grinsen.

Indem Sie die Antithese in den Kontext des zugrundeliegenden Sachverhalts und relevanter Fakten stellen, machen Sie den entscheidenden Schritt auf die Faktenebene. Nur von dort aus können Sie im nächsten Schritt Ihre Argumentation in die gewünschte Richtung steuern.

3. Schritt: Den Einwand in eine Vorlage verwandeln

Nachdem er die Argumentationsgrundlage, also den Sachverhalt, zementiert hatte, zeigte Gabriel nun die Debatte auf, innerhalb derer er sich zu positionieren hatte. Um sich glaubwürdig in Stellung zu bringen, legte er den Konflikt offen, den die Greenpeace-Aktivisten auf die Bühne getragen hatten. Dabei machte er einen weiteren Schritt hin zu seinen eigenen Argumenten. Er warf eine zentrale Frage auf, zu denen beide Seiten des Konflikts Stellung zu nehmen haben. So verwandelte er den Einwand in eine Vorlage für seine eigenen Antworten auf diese Frage:

„In der Abteilung: die Einen sind für das Gute zuständig, und die anderen dürfen sich um 50.000 Arbeitsplätze kümmern, die in der Stein- und Braunkohle in Deutschland vorhanden sind – das, finde ich, ist eine Arbeitsteilung, die [...] ein bisschen antiquiert ist. Ich finde, wir müssen eine Politik machen, in der wir die Klimaschutzziele erreichen [...] Wir haben eine dringende Frage zu klären: Wie wollen wir eigentlich, und mit welchen Kraftwerkskapazitäten wollen wir eigentlich den Strom produzieren an den Tagen und in den Zeiten, in denen wir zu wenig Sonne und zu wenig Wind haben?“

Sie müssen nicht den Zwischenschritt gehen, den der Minister hier ging: den Konflikt offenzulegen und sich zur Rollenverteilung zu äußern. Entscheidend ist, dass Sie den Einwand in eine Vorlage verwandeln, indem Sie das Spektrum der zugrundeliegenden Debatte aufmachen und eine nutzbare Frage daraus formulieren. Sonst behält der Einwand Übergewicht, und Sie laufen Gefahr, aus der Defensive heraus weiterzureden.

Zwischendurch ergab sich eine weitere Gelegenheit, Humor zu zeigen, und der Minister ließ auch diese nicht verstreichen. Der Greenpeace-Vertreter aus dem Publikum rief etwas dazwischen. Gabriel unterbrach seine Argumentation erneut und antwortete:

„Wissen Sie, das Problem ist: Ich habe das Mikro. Das ist irgendwie blöde, ich weiß, aber so ist es nun mal. Und wenn Sie mir die Chance geben, Ihre Argumente auseinanderzunehmen, lasse ich mir das nicht entgehen. Da können Sie sicher sein.“ Damit amüsierte Gabriel das Publikum ungemein. Zugegeben, in der Position für eine solche Erwiderung sind Sie als Redner in den meisten Fällen eher nicht. Sie können allerdings nach dem Fairness-Prinzip verfahren, wenn Sie unterbrochen werden: *„Ich habe Ihnen die Gelegenheit gegeben, Ihren Einwand vorzutragen. Gestehen Sie mir nun bitte die Möglichkeit zu, darauf zu reagieren.“*

Bevor er seine Argumentation für dieses Zwischenspiel mitten im Satz abgebrochen hatte, hatte Gabriel bereits den Pflock in den Boden gerammt: Er hatte den Sprung vom Einwand zu einer Kernfrage der Debatte geschafft, auf die er mit seinen Argumenten konstruktiv eingehen konnte.

4. Schritt: Die Vorlage nutzen

Ab hier hatte Gabriel leichtes Spiel. Zum einen war den Störern längst der Wind aus den Segeln genommen. Zum anderen konnte er, nachdem er seiner Argumentation geschickt den Boden bereitet hatte, nun seine eigenen Thesen vortragen. Und das tat er, unter anderem so:

„Sie machen eine Politik, die im Ergebnis dazu führt, dass Strompreise in Deutschland weiter steigen. [...] Was bedeutet, dass [...] wir schon jetzt Schwierigkeiten haben, im internationalen Wettbewerb energieintensiver Unternehmen mithalten zu können. [...] Wenn Sie die Grundstoffindustrie aus Deutschland vertreiben, dann vertreiben Sie [...] ganze Wertschöpfungsketten. [...] Und wenn Sie das machen, wird dieses Land am Ende übrigens kein Geld haben, sich die Energiewende zu leisten. [...] Ich glaube, dass die Energiewende in Deutschland immer auch die Aufgabe hat, dass sie beispielhaft zeigt, dass ein hoch industrialisiertes Land wirtschaftlich erfolgreich bleiben kann und trotzdem Klimaschutz und Energiewende betreibt. Nur dann finden wir Nachahmer. Ruinieren wir die industrielle Wertschöpfung in unserem Land, wird niemand uns folgen. Niemand. [...] Meine herzliche Bitte: aufhören, die Dinge zu simplifizieren. Aufhören, den Leuten was vorzumachen.“

Und so weiter, und so fort. Gabriel war nun in seinem Element und konnte tun, was einem professionellen Redner nicht schwer fällt: seine Standard-Argumente in einem selbstgewählten Kontext anwenden.

5. Schritt: Zurück zum Thema

Sollten Sie an dieser Stelle mit weiteren Einwänden konfrontiert werden, wiederholen Sie einfach für jeden Einwand die Schritte 2 bis 4. Je effektiver Sie auf einen Einwand eingehen, desto weniger Lust wird Ihr Gegenüber haben, immer noch einen draufzulegen.

Um den Einwand schließlich beizulegen ist es wichtig, dass Sie einen klaren Schlusspunkt setzen. Sie wollen ja irgendwann wieder zum eigentlichen Thema überleiten. Oder, je nach Situation, zum nächsten Diskussionsbeitrag. Der Vizekanzler wählte dafür folgende Form:

„Ich bin sicher, wir erreichen auch die Klimaschutzziele. Aber wir müssen sie schon so erreichen, dass das ökonomisch in Deutschland noch irgendwie zueinander passt. Und dass uns noch einer folgt in der Welt. Denn sonst haben wir hier es super hingekriegt, und keiner macht mit – dann ist uns gar nichts geholfen.“

Da ihm wohl bewusst war, dass er gerade einen fernsehreifen Auftritt hinlegte, beendete Gabriel seinen Exkurs mit einem augenzwinkernden Appell in Bezug auf die Aktivisten: „Ich weiß, das Ziel ist, morgen in der Zeitung zu sein. Ich bin mal gespannt, ob die nur die Bilder bringen, oder auch ein bisschen was von dem, was ich gesagt habe.“

Formulieren Sie Ihre These noch einmal zusammenfassend als direkte Antwort auf den Einwand. Leiten Sie von dort aus wieder zum Thema oder zur nächsten Frage über. Der Vorteil: Sie sind jetzt in einer stärkeren Position als zuvor. Ihre Wirkung ist gestiegen. Deshalb zählt eine souveräne Einwandbehandlung zu den Königsdisziplinen der Rhetorik.

Auf einen Blick: 5 Schritte zur souveränen Einwandbehandlung

Mit seiner humorvollen, rhetorisch souveränen Reaktion auf die Störung seiner Rede schaffte Sigmar Gabriel es aus einer heiklen Situation heraus, mehr Aufmerksamkeit für seine eigenen Thesen zu erzeugen. Ohne den Vorfall hätte die Öffentlichkeit von dieser Rede wahrscheinlich kaum Notiz genommen. Aus der Best-Practice-Analyse seiner Vorgehensweise ergeben sich 5 Schritte zu einer souveränen Einwandbehandlung:

- 1. Demonstrieren Sie Ihren Respekt vor Kritikern**, indem Sie Einwände einladen, sie ernst nehmen und ihnen Raum geben.
Wenn es Ihnen liegt und die Situation es erlaubt, beweisen Sie Humor, um die Situation zu entschärfen.
- 2. Kontextualisieren Sie den Einwand** und lassen Sie relevante Fakten einfließen.
- 3. Verwandeln Sie den Einwand in eine Vorlage**: Greifen Sie eine zugrundeliegende Kernfrage der Debatte auf.
- 4. Nutzen Sie die Vorlage**, indem Sie Ihre eigenen Argumente auf diese Kernfrage anwenden.
- 5. Setzen Sie einen klaren Schlusspunkt**: Antworten Sie zusammenfassend direkt auf den Einwand.

Übrigens: Während Gabriel schon mitten in seiner Argumentation steckte, wurden die Greenpeace-Aktivisten schließlich vom Sicherheitsdienst von der Bühne geführt. Der Redner kommentierte das Geschehen mit den Worten: „Also von mir aus können die da stehenbleiben, ich hab da kein Problem mit. Und vor allen Dingen: Wenn ich hier stehe, warum sollen die sich hinsetzen dürfen? [...] Wir sind in einer offenen Demokratie, da darf man auch demonstrieren. Wenn ich mich daran erinnere, wie gerne ich in meiner Zeit, wo ich kein Amt hatte, Politiker geärgert habe...“

Souverän den Einwand entkräftet und gleichzeitig respektvoll kommuniziert: eine reife Leistung in einer solchen Situation. Wir sollten unseren Politikern nicht verallgemeinernd das Potenzial absprechen, uns positiv zu überraschen.

Kommen Sie gut an!



Ihr René Borbonus

René Borbonus

Vorträge | Trainings | Coaching

St.-Barbara-Straße 36 | D-56412 Ruppach-Goldhausen

Telefon +49 (0) 2602 / 99 80 93

Fax +49 (0) 2602 / 99 80 94

E-Mail kontakt@rene-borbonus.de

Web www.rene-borbonus.de