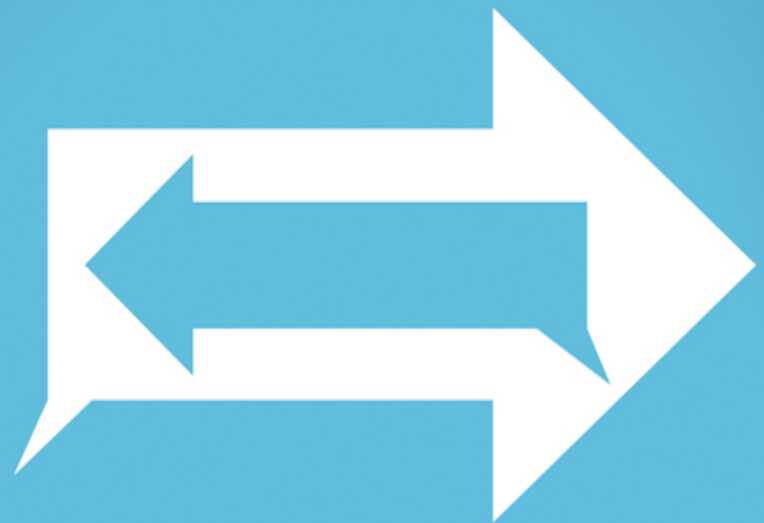


Marietta Gädeke

# Pro und Kontra – die Debating-Methode

Das professionelle  
Debattieren in Coaching,  
Training und Beratung  
einsetzen



**BELTZ**

Marietta Gädeke

# **Pro und Kontra - die Debating-Methode**

Das professionelle Debattieren in  
Coaching,  
Training und Beratung einsetzen

**BELTZ**



**Marietta Gädeke** ist Geschäftsführerin, Trainerin, Coach und Deutsche Meisterin im Debattieren 2007. Sie stand zweimal als Rednerin im Viertelfinale der Debattier-Weltmeisterschaften. 2008 gründete sie ihr Unternehmen Lilit Kommunikation. Sie rettete als Chief of Staff die Debattier-Weltmeisterschaften 2013 in Berlin und leitete das internationale Organisationskomitee der Debattier-Weltmeisterschaften 2014 in Chennai, Indien. Im Zuge der Initiative »FRAUEN unternehmen« wurde sie vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie als Vorbildunternehmerin 2014/15 ausgezeichnet. Seit 2014 unterstützt sie als Mastertrainerin das Train-the-Trainer-Programm des Verbands der Debattierclubs an Hochschulen.

*Für meinen Ehemann Hasan, meine Eltern  
Rosemarie und Joachim sowie alle WUDC-  
Veteranen.*

# Inhaltsverzeichnis

## **Präambel - Warum Debating?**

Führung und Debatte - die Stärken der Methode

## **01**

### **Pro und Kontra - den Geist schärfen**

»Debating« als Methode

Perspektivwechsel und kognitive Agilität stärken

Themen strategisch analysieren

Kreative Argumentationslinien entwickeln

## **02**

### **Kompetenz und Persuasion - Sprache als Schwert**

Struktur und roter Faden

Überzeugen und Authentizität ausstrahlen

Storytelling und Beispiele einsetzen

Beeinflussen mit Framing und Sprachbildern

## **03**

### **Angriff und Verteidigung - Aktion und Reaktion beherrschen**

Argumentation als Teamsport und strategisches Spiel

Wie greife ich an? Widersprechen, Fragen und Manipulieren

Wie verteidige ich mich? – Umgang mit Gegenargumenten und Einwürfen

## **04 Nach der Debatte**

Feedback und Verbesserung – das Urteil der Juroren

Der Reality-Check: Debating und das »wahre Leben«

Mit Debating zum Erfolg

## **05 Anhang**

Ressourcen und Nützliches rund um das Debattieren

Literatur und Internet

# Präambel - Warum Debating?

Als ich 2013 in meinem dritten Semester zum ersten Mal zum Debattierclub Johannes Gutenberg stieß, war ich fasziniert. Alle Beteiligten schienen brillant: Hanna zerlegte mit einer unglaublichen Präzision Argumente, Sharif beeindruckte mich mit der kölschen Lässigkeit seiner Reden und Christian liebte das Spiel mit Worten bis hin zu den übelsten Kalauern. Damals hat der Spaß am Debating, am intellektuellen Wettstreit der Worte, Ideen und Weisheiten mich gefesselt - und bis heute nicht mehr losgelassen.

Debating ist nicht nur der Austausch von Gedanken in einer Diskussion. Das Debattieren lebt von der Dynamik des Pro und Kontra, den zugewiesenen Meinungen, dem Wettstreit um die Gunst des Publikums mit allen rhetorischen Mitteln. Debating ist mentales Training, leidenschaftliche Streitkultur und Gedankensport. Und es ist ein Wettkampf, ausgetragen auf Turnieren, Europa- und Weltmeisterschaften, wo die Teams der Elite-Debattierclubs der Welt nach festgelegten Regeln aktuelle Themen argumentativ und rhetorisch brillant in Pro und Kontra zerlegen.

Die ältesten Debattierclubs der Welt wurden an Elite-Universitäten des angelsächsischen Raums gegründet. Debattiert wird bei der Oxford Union seit 1823 und an der Cambridge Union seit 1815. Progressives Denken, spielerischer Umgang mit Ideen und Paradigmen ziehen bis heute gesellschaftliche Vordenker, Politiker und revolutionäre Genies gleichermaßen an. So zählen zu berühmten Debattierern neben Margaret Thatcher, US-Präsident Lyndon B. Johnson und Nelson Mandela auch der Ökonom John Maynard Keynes, Malcom X, der im

Gefängnis zum Debattieren fand, Oprah Winfrey und Boris »Brexit« Johnson.

Anfang der 1990er-Jahre fand das Debattieren über die schwäbische Provinz nach Deutschland, wo die »Streitkultur«, der Debattierclub an der Universität Tübingen, wichtige Akzente setzte. Bis heute hat sich die Idee ausgebreitet wie ein Lauffeuer: Der 2001 gegründete Verband der Debattierclubs an Hochschulen (VDCH) zählt heute über 70 deutschsprachige Clubs in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Italien zu seinen Mitgliedern. Ehemalige Debattierer entwickeln Ideen weiter – sei es als Universitätsprofessoren, in der Politik, als Unternehmerinnen oder Journalisten. Dazu gehören die investigative Spiegel-Journalistin Melanie Amann, der CDU-Bundestagsabgeordnete Mark Hauptmann sowie der Buchautor Lukas Haffert, der in seinem Buch »Die schwarze Null« (2016) über die Schattenseiten ausgeglichener Haushalte schrieb. Sie alle vereint der kritische Blick auf aktuelle gesellschaftliche Phänomene.

Ihnen fällt vielleicht auf, dass ich nicht durchgehend von »Rednerinnen und Rednern« schreibe, sondern zwischen weiblichen und männlichen Beispielen abwechsle. Das hat mich das Debating und die Arbeit als Trainerin gelehrt: Kommunikation ist lebendig. Sie wechselt ihr Gewand, ist Pro und Kontra, männlich wie weiblich. Und wenn sie uns damit manchmal überrascht und unsere stillen Erwartungen vor Augen führt – umso besser!

Mich selbst hat das Debating auf meinem Lebensweg nicht nur durch meine Karriere als Kommunikationstrainerin massiv geprägt. Es eröffnete mir eine neue Welt bei Turnieren in Botswana, auf den Philippinen und in Indien. Es ließ mich an schier unlösbar erscheinenden Aufgaben wachsen, wie bei der Rettung der unterfinanzierten Weltmeisterschaft in Berlin durch die Aktivierung unserer fantastischen Debating-Community. Und es konfrontiert mich bis heute immer wieder mit



neuen Themen und Fragestellungen, sei es zur Ethik künstlicher Intelligenz oder der Patentierung von Arzneimitteln.

Mir ist es darum ein ganz persönliches Anliegen, das Debattieren mit diesem Buch aus dem engen Kreis der Spezialisten und begeisterten Nerds herauszuholen. Jeder, der beruflich mit Menschen arbeitet und Ideen und Meinungen austauscht, profitiert von der Debating-Methode.

Ganz besonders die Berufsgruppen der Coaches, Trainer und Berater profitieren davon. Denn Kommunikation ist unser tägliches Brot. Das Chili der Debatte regt uns an, macht Inhalte schmackhafter und verändert nachhaltig die Sicht auf die Welt. Lassen Sie sich von den Stärken der Debating-Methode überzeugen: Wagen Sie den Perspektivwechsel.

## Führung und Debatte – die Stärken der Methode

*»I joined the debating team [...] That's where I developed my speaking skills and learned to think on my feet. At first, I was scared to death. I had butterflies in my stomach – and to this day I still get a little nervous before giving a speech. But the experience of being on the debating team was crucial. You can have brilliant ideas, but if you can't get them across, your brains won't get you anywhere«*

Lee Iacocca, ehemaliger CEO von Chrysler  
(Iacocca 1984, S. 16)

Debating zieht interessante und interessierte Menschen an, so wie Lee Iacocca, den ehemaligen Präsidenten der Ford Motor Company und späteren CEO von Chrysler. Er bringt in seiner Autobiografie seine Debating-Erfahrung auf den Punkt: Debattieren verändert, formt Menschen. Die Debating-Methode trainiert mentale und emotionale

Fähigkeiten, die zentrale Bausteine der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften sind:

**Erstens: kritisches Denken und rationale**

**Entscheidungsfindung.** Kritisches Denken und Klarheit über die eigene Position gehen dem Sprechen voran. Debating trainiert die rationale Analyse von Streitfragen, möglicher Argumente und Prämissen. Dazu gehört der Fokus auf den eigentlichen Streitpunkt. Wer lernt, sich auf den Kern zu konzentrieren ist weniger anfällig für Ablenkung durch Strohmannargumente. Das bedeutet: Im täglichen Leben hilft Ihnen die gewonnene Klarheit, um sich gegen emotionale Erpressung, populistisch-vereinfachende Antworten und rhetorische Manipulation zu immunisieren. In der Beratung dringen Sie zum Kern des Problems vor.

**Zweitens: strukturierte Argumentation und strategisches Vorgehen.**

Im Debating wird ein Gedankengerüst aufgebaut und erfolgreich verteidigt. Dafür geht man strategisch vor: Informationen werden gezielt platziert und verschiedene Szenarios im Voraus eingeplant. Fein- und Grobstruktur der Argumente helfen, die zur Verfügung stehende Zeit und die vorhandenen Ressourcen effizient einzusetzen. Wichtig ist es, die Punkte zu stärken, die am Ende die Debatte entscheiden. Das Training strategischen Denkens schult Führungskräfte im Erkennen politischer Ränkespiele in Entscheidungssituationen und stärkt sie dadurch im Management und in der Unternehmensführung. Es hilft, wichtige Entscheidungen des Lebens im Hinblick auf ihre Folgen kühl und rational zu durchdenken. Trainer nutzen die Strukturierung, um passgenaue Konzepte zu entwickeln und komplexe Ideen zu vermitteln.

**Drittens: mündliche Kommunikation.** Debating experimentiert und spielt mit der Sprache. Finden Sie Ihren eigenen Stil nach dem Vorbild des »Wolf of Wallstreet« Jordan Belfort, der alle um den Finger wickelt, mit gewitzter Argumentation à la Helmut Schmidt oder im ironisch-kühlen Stil der englischen Premierministerin Margaret Thatcher. Die Debating-Methode lehrt rhetorische Mittel, Storytelling und das Ausstrahlen von Expertentum mit überzeugender Körpersprache einzusetzen. Sie lernen, sich und Ihre Argumente zu verkaufen – mit brillanter Rhetorik, Eloquenz und Überzeugungskraft. So werden die nächsten Präsentationen, Verkaufs- und Vorstellungsgespräche nicht nur erfolgreich – sie machen Spaß. Achten Sie bei Ihrem nächsten Autokauf oder Bankgespräch doch einmal ganz bewusst darauf, ob man versucht, Sie mit der Hochwertwörter-Strategie einzuwickeln (s. S. 130).

**Viertens: aktives Zuhören und Mitdenken.** Eine gute Rednerin erkennt und verarbeitet in der argumentativen Auseinandersetzung die Gedanken und Argumentationslinien der anderen. Dafür muss sie genau zuhören und die präsentierten Fakten hinterfragen. Das ist in Vorstandssitzungen gefragt, in Verhandlungen und politischen Gremien. Wer als Trainer oder Coach Gespräche moderiert, sollte in der Lage sein, alle Fäden gleichzeitig in der Hand zu behalten und blitzschnell wichtige Themen zu identifizieren. Auf dieser Basis werden tragfähige Entscheidungen getroffen und schlagfertige Antworten formuliert. Wer das beherrscht, kann einspringen, wenn plötzlich Not am Mann ist. Egal wo: aktiv zuhören und mitdenken hilft, schnell zu reagieren.

**Fünftens: Perspektivwechsel und Teamfähigkeit.** Die kurze Vorbereitungszeit erfordert effiziente Teamarbeit und Disziplin in der Umsetzung. Durch zufällig zugewiesene Seiten

und die Vielfalt an Themen taucht man beim Debating gemeinsam in fremde Gedankenwelten ein. Sprechen wir gegen die eigene Überzeugung, müssen wir unsere emotionalen Impulse steuern, um klar und neutral auf den Streitpunkt der Debatte zu blicken und auch fremde Sichtweisen zuzulassen. Diese Konfliktfähigkeit hilft beruflich wie privat: Man erkennt klar Übereinstimmungen und Trennendes - und somit Ansatzpunkte für smarte Verhandlungen und Kompromisse. Und der kritische Perspektivwechsel schützt vor Groupthink, also vor falschen Schlüssen, die aus zu einheitlichen Denkmustern im Team entstehen.

Neben diesen fünf Kernaspekten baut das Debating viele weitere Fähigkeiten aus (zum Beispiel Allgemeinbildung, Recherche, Einsatz von Fragen, Konzentration unter Zeitdruck). All das geschieht nicht über Nacht - die besten Redner und Debattiererinnen werden »gemacht«, nicht geboren. Sie entwickeln sich durch konsequentes Training weiter.

Dafür setze ich seit vielen Jahren in meinen Trainings und Coachings die Debating-Methode ein - mit Erfolg. Ich nutze sie beim Schlagabtausch in Rhetorikseminaren, als provokative Methode, um meine Coachees auf neue Ideen zu bringen und als sanften Perspektivwechsel in der Beratung, der blinde Flecke aufdeckt. Die Debating-Methode funktioniert und ist zudem brandaktuell: Die Echokammern und Infoblasen des Internets zeigen uns nur noch unsere eigene Meinung. AfD, Trump und wütende Gegner ersetzen den argumentativen Schlagabtausch mit Diffamierung und Fake News. Die fremde Meinung verletzt uns, darum soll sie schweigen. So verlernen wir, was für unsere Gesellschaft überlebenswichtig ist: den Wettbewerb der Ideen und Meinungen.

Demokratie bedeutet zuhören: andere Interessen verstehen, mit fremden Weltbildern umgehen und

Provokation aushalten. Das ist die Botschaft des Debatings:  
Versetze dich in die Position anderer, halte für den Moment  
des Spiels die unauflösbaren Interessensgegensätze aus.  
Darum gebe ich mein Wissen weiter. Denn wer debattiert,  
der kämpft: für die eigene Meinung, für den Marktplatz der  
Ideen und für ein Leben außerhalb der »Bubble«!

01

# **Pro und Kontra - den Geist schärfen**

## »Debating« als Methode

Debating entstand nach dem Vorbild der parlamentarischen Debatte. Wie im Parlament gibt es feste Regeln: Die Zugehörigkeit zu Pro- und Kontrateams steht im Voraus fest, ebenso die erlaubte Redezeit. Das Szenario spiegelt dabei den letzten Schritt des politischen Prozesses: Die Teilnehmer der jeweiligen »Partei« streiten darüber, ob der Vorschlag der Regierung, der sogenannte Antrag, in einer finalen Abstimmung angenommen oder abgelehnt wird.

Es gilt das Prinzip der Entscheidungsrede. Das bedeutet: Ein Kompromiss ist in jedem Fall ausgeschlossen. Daher versuchen die Rednerinnen und Redner, das Publikum persuasiv auf die eigene Seite zu ziehen – also durch einen überzeugenden Beitrag zu überreden. Es gibt eine feste Redezeit (auf Turnieren sind es sieben Minuten pro Rede), die man weder über- noch unterschreitet.

Fragen und Einwürfe sind erlaubt. Aber es gilt: »Man wahre den parlamentarischen Stil!« Kommt es im Eifer des Gefechts zu Zeitüberschreitungen, persönlichen Angriffen oder Störungen, dann interveniert der »Präsident der Debatte«, der Schiedsrichter.

Weltweit existieren zahlreiche verschiedene Debattierformate, die sich teils stark voneinander unterscheiden: Im Format der Offenen Parlamentarischen Debatte (OPD) sprechen beispielsweise neben Pro und Kontra auch fraktionsfreie Redner, beim British Parliamentary Style (BPS) gibt es insgesamt vier Teams, im Wartburg-Format wiederum wird kein Antrag gestellt. Bei den Debatten der Wirtschaftsunioren kommen Redner mehrfach zu Wort, die Tübinger Debatte bezieht in einer freien Aussprache sogar das Publikum mit ein, bei »Jugend debattiert« kann jeder nach der Aussprache den vertretenen Standpunkt noch einmal verändern und die

amerikanische Policy Debate fokussiert ein gesamtes akademisches Jahr auf ein Thema und ergänzt die Reden um ein Kreuzverhör.

Jedes Debattenformat setzt im Lernprozess der Redner andere Akzente. Ihnen allen gemeinsam sind streitbare Themen und der rhetorische Schlagabtausch auf höchstem Niveau. Die große Vielfalt an Formaten zeigt jedoch, wie wichtig es ist, sich auf das genaue Format einzulassen und sich darauf vorzubereiten – nicht umsonst benötigen selbst erfahrene Redner gute Debattiertrainerinnen und -trainer, um jeweils die richtigen Akzente zu setzen, sich über Feedback zu verbessern, um schließlich den Siegerpokal nach Hause tragen zu können.

## Legen Sie los: Ihre erste Debatte

Seien wir ehrlich: Die meisten wollen die Methoden des Debattierens direkt einsetzen und sich nicht mit den Feinheiten der Formate beschäftigen. Darum stelle ich Ihnen die »Mini-Debate« als Einsteigermethode vor. Die vereinfachten Regeln lassen sich in Trainingssituationen, in Kleingruppen-Coachings mit Führungskräften und mit Kollegen schnell und problemlos umsetzen und in ihr schlägt trotzdem das Herz des Debattierens.

### **Übung: Der Ablauf der Mini-Debate**

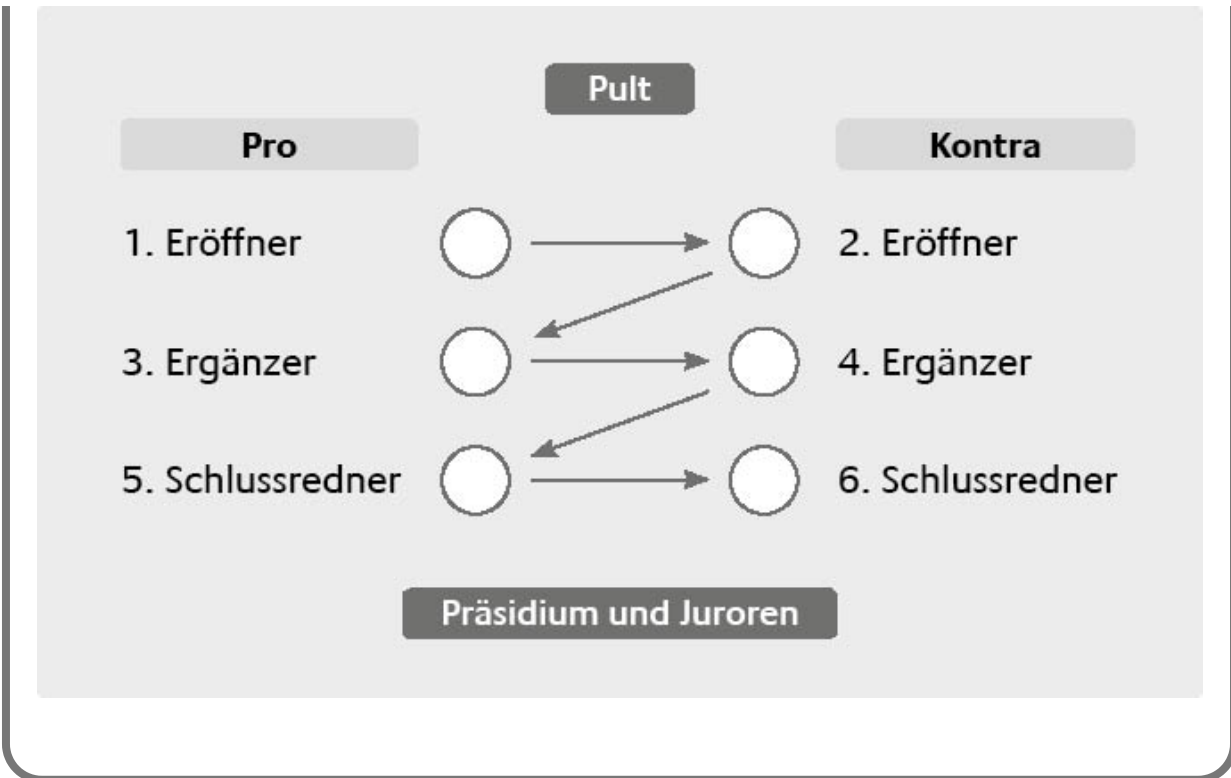
Wenn Sie alle Positionen besetzen möchten, benötigen Sie neun Personen: Präsident und zwei Juroren sowie je drei für die Teams. Der Ablauf geht folgendermaßen:

1. Wählen Sie zunächst ein Streitbares Thema. Die Positionen Pro und Kontra werden zugelost.
2. Das Pro- und das Kontrateam bestehen jeweils aus drei Personen, die sich gemeinsam 15 Minuten auf die



Debatte vorbereiten.

3. Der Präsident eröffnet die Debatte und ruft jeweils die einzelnen Redner auf, bevor sie vor die Zuhörer treten.
4. Gesprochen wird vom Pult aus. Jeder Redner hält eine Rede von sieben Minuten Länge. (Für Anfänger wird die Redezeit auf drei oder fünf Minuten begrenzt.) Es beginnt immer das Team, das Pro vertritt. In der Folge wechseln sich Pro und Kontra ab, wobei jeder Redner nur einmal zu Wort kommt.
5. Nach sechs Reden ist die Debatte vorbei, der Präsident schließt die Debatte mit dem Aufruf zum Shakehands.
6. Jurorenbesprechung: Die Juroren bleiben allein im Raum. Sie vergleichen ihre Bewertung der Einzelreden und entscheiden, welches Team gewonnen hat.
7. Im Anschluss daran kommen alle Beteiligten wieder zusammen. Die Teams werden informiert, wer gewonnen hat. Die Redner erhalten zudem Verbesserungsfeedback zu ihrer Leistung im Team und als Einzelredner.



Die Bewertung einer Debatte orientiert sich an festgelegten Debating-Kriterien, die im vierten Teil dieses Buchs erläutert werden. Für den Anfang reicht die Erkenntnis: Sich in den »Ring« zu wagen ist der erste Schritt zur Verbesserung. Daher empfehle ich: Fangen Sie aktiv an! Das Debattieren lebt vom Feuer der unterschiedlichen Meinungen und vom Spaß am Wettbewerb.

## Das richtige Thema

Debating-Themen sind Entscheidungsfragen, die mit Ja oder Nein beantwortet werden können und auf eine konkrete Maßnahme abzielen. Sie werden als Frage formuliert »Sollte der Bundespräsident direkt gewählt werden?« oder nach dem Stil des britischen Unterhauses: »Dieses Haus würde den Bundespräsidenten direkt wählen.«

Wenn Sie ein Thema auswählen, dann sollte es folgende Kriterien erfüllen:

- Es ist klar formuliert mit einem eindeutigen Streitpunkt. Debatten wie »Brauchen wir statt der Frauenquote mehr Kindergartenplätze?« zerfasern, weil nicht klar ist, worüber gestritten wird.
- Zudem ist es kontrovers, aber ausgewogen. Es gibt Argumente für beide Seiten. Unfair sind einseitige Themen wie »Brauchen wir den Weltfrieden?«. (Alle sind sich einig: Ja.)
- Der Status quo wird verändert. Langweilig werden Debatten, die nicht oder nur minimal über den aktuellen Stand hinausgehen, wie zum Beispiel: »Brauchen wir die Afrikanische Union?« (Die AU existiert seit 2002.)

### **Übung: Welche dieser Themen eignen sich für eine Debatte?**

Sie wollen eine Debatte üben. Überlegen Sie zunächst einmal anhand der vorgegebenen Themen, welches sich wirklich dafür eignet.

1. Sollte das Wahlrecht durch eine Wahlpflicht ersetzt werden?
2. Sollten EU-Ausländer bei Kommunalwahlen kandidieren dürfen?
3. Du bist der Kommandant eines israelischen U-Boots im Persischen Golf. Es ist der Tag, nachdem Israel in einem Überraschungsangriff vom Iran ausgelöscht wurde: Sollte er Israels Zweitschlagskapazitäten nicht zum Einsatz bringen?
4. Brauchen wir die »Weihnachtsfrau«?
5. Sollte Mord erlaubt sein?
6. Wie sollten Eltern mit schlechten Schulnoten umgehen?

Die Auflösung finden Sie auf der nächsten Seite.

### **Auflösung**

1. Ja.
2. Nein. Es wird der Status quo gefordert. Einzig bayerische Bürgermeister und Landratsposten sind bisher ausgenommen.
3. Nein, zu schwer für Einsteiger. Dies war das Halbfinalthema beim University College Utrecht Open 2011.
4. Ja, auch Scherzthemen eignen sich.
5. Nein, zu unausgewogen: Die meisten Menschen sind sich einig, dass Mord schlecht ist. Deshalb ist das Thema für Kontra viel leichter als für Pro.
6. Nein, unklar gestelltes Thema.

Achten Sie auf gute Debattenthemen, die motivieren. Zu schwere, unklare und unausgewogene Themen dämpfen die Motivation. Stimmen Sie das Thema auf Ihre Teilnehmer ab. Politische Fragen passen nicht für jeden. Wählen Sie die Themen passend zur Lebenswelt und Branche aus. Manche Debatten sind interessant, aber ungeeignet für Einsteiger. Zum Beispiel Themen aus der Ich-Perspektive, die die Handlungsoptionen eines Individuums abwägen: »Dieses Haus, als ein 18-jähriger Teenager, würde einen Zaubertrank trinken, der dafür sorgt, dass er oder sie sich nicht verliebt.« Oder: »Dieses Haus, als ein Verfasser einer Heiligen Schrift, würde nur Verse über den Propheten verfassen, die historisch korrekt sind.«

Die Vorbereitungszeit

Steht das Thema fest, fällt der Startschuss: Die Teams und die Pro- und Kontra-Seite werden ausgelost. Danach starten die 15 Minuten Vorbereitungszeit. Aufgrund der kurzen Zeit benötigen die Teams ein gutes Zeitmanagement, um erfolgreich in die Debatte zu starten.

## Info

### Die Vorbereitungszeit

Achten Sie auf ein optimales Zeitmanagement. Bewährt hat sich dabei folgende Einteilung:

Minute	Arbeitsschritt
1 bis 3	Jeder Einzelne nimmt die Themenanalyse in Angriff, sammelt im Brainstorming Argumente und identifiziert die Streitfrage.
4 bis 10	Austausch im Team: Die Strategie und die Teamlinie werden entwickelt und die Richtung des Antrags sowie der Aufbau der Argumente entschieden. Jeder der drei Redenden übernimmt einen Part. Der erste Redner wird unterstützt.
10 bis 15	Innerhalb dieser fünf Minuten arbeitet jeder seine eigene Rede aus: Struktur, rhetorische Mittel, Anfang und Schluss.

In diesem kurzen Überblick finden Sie viele Punkte, die wir in den nächsten Kapiteln genauer unter die Lupe nehmen. Sie lernen Strategien und Übungen aus dem Debating kennen und erfahren, wie sie sich im Alltag einsetzen lassen, zum Beispiel zur Stärkung eigener Fähigkeiten im

Training ebenso wie zur Situationsanalyse in Coaching und Beratung.

Trainer profitieren von dieser strikten Zeiteinteilung: Die knappen Zeitvorgaben halten das Aktivitätsniveau bei den Teilnehmern hoch und führen zu einem kurzen und sehr intensiven Austausch. Gleichzeitig sollte man darauf gefasst sein: Die Vorgabe von 15 Minuten wird von Teilnehmern als sportlich wahrgenommen. Reagieren Sie auf den Wunsch nach mehr Zeit mit einem Appell an die innere Gelassenheit: Es geht nicht um Perfektion, sondern um ein punktuelles, intensives Training. Jeder macht das Beste aus der kurzen Zeit - ganz nach den eigenen Fähigkeiten.

# Perspektivwechsel und kognitive Agilität stärken

Debating bringt einen spielerischen Wettkampfcharakter in die Welt der Argumente. Dafür ist die zufällige Zuweisung der Seite Pro oder Kontra das Wichtigste. Man entfernt sich von der eigenen Meinung und nimmt in der Debatte und im Team eine fremde Rolle ein, wird zum »Premierminister«, »Ergänzungsredner« oder »Einpeitscher«. Dies hat mehrere Funktionen:

- Die Debatte ist unpersönlich. Die Teilnehmer nehmen fremde Denkweisen an. Persönliche Meinungen spielen keine Rolle, nur mögliche Argumente.
- Die Debatte ist frei. Es darf experimentiert werden – auch abseits des üblichen Rahmens! Bei Themen wie »Sollte Folter von der Polizei bei der Suche nach Opfern eingesetzt werden dürfen?« muss die Pro-Seite über die positiven Aspekte einer negativen Handlung nachdenken.
- Argumente und Angriffe richten sich nur gegen die Rolle, nicht die Person der anderen. Debattenteilnehmer argumentieren oft im Sinne unpopulärer Weltsichten. Trotzdem bleiben die negativen Emotionen innerhalb der Debatte und werden nicht auf das Danach übertragen. Denn allen ist klar, dass das Gesagte nicht der eigenen Überzeugung entspricht.

Der spielerische Charakter wird am Ende der Debatte betont: Alle Teilnehmer finden zum traditionellen »Shakehands« zusammen. Alle geben sich die Hand als symbolische Geste der Freundschaft und des fairen Spiels. Egal was in der Debatte geäußert wurde, mit dem gegenseitigen Händedruck distanziert sich jeder und jede

davon und findet zurück zu seiner eigenen Meinung. Nicht selten folgt nach dem Shakehands die Debatte-nach-der-Debatte: ein enthusiastischer Austausch darüber, welche Argumente am stärksten waren, welche Meinung man tatsächlich vertritt und welche Entscheidung die Juroren wohl fällen werden. Damit lebt die Debatte das Grundprinzip von »hart in der Sache – weich zur Person«. Die Teilnehmerinnen lernen über das Debattieren, dass ein Austausch gern hitzig, intensiv, sogar aggressiv geführt werden kann, ohne dass dadurch die persönliche Ebene darunter leiden muss.

### **Übung: Üben Sie den Perspektivwechsel**

Versuchen Sie fünf Pro-Argumente zu folgendem kontroversen Thema zu finden: »Könnte ein militärischer Coup gegen eine demokratisch gewählte Regierung gerechtfertigt sein?«

1.

2.

3.

4.

5.

Mögliche Argumente können sein:

- Nach Massenprotesten gegen die Regierung repräsentiert die Armee mit einem Coup das Volk.
- Der Coup erfolgt zum Kampf gegen Korruption und Vetternwirtschaft.



- Wenn herauskommt, dass die Regierung durch Wahlmanipulation, Lügen oder Vorspielen falscher Tatsachen an die Macht gekommen ist, hat der Coup eine Berechtigung.
- Er ist gerechtfertigt, wenn die gewählte Regierung Justiz, Wahlrecht und Minderheitenschutz gleichschaltet.
- Die Armee hat die Pflicht, das eigene Volk vor der Regierung zu schützen, wenn diese Verbrechen, Pogrome oder die politische Verfolgung Andersdenkender anordnet.
- Wiederherstellung der öffentlichen Ordnung bei aufflammender Gewalt im Land, die die Regierung nicht befrieden kann oder will, rechtfertigt ihn ebenfalls.

## Was Sie vom freien Spiel der Gedanken haben

Das Debattieren lebt vom Wettstreit der Meinungen. Egal welches Format und welche Methode verwendet werden, immer prallen Pro und Kontra aufeinander. Je nachdem, welche Seite Sie zu vertreten haben, kann es sein, dass Sie gegen Ihre eigene Meinung argumentieren. Das führt zu Kritik: »Wenn ich von einer Seite überzeugt bin, warum sollte ich gegen meine Überzeugung sprechen?«

Menschen fühlen sich eng verbunden mit ihren Überzeugungen. Diese Eigenschaft ist wichtig und wertvoll, wenn über Meinungsverschiedenheiten gesprochen wird oder in Wertediskussionen. Sie macht uns authentisch und passioniert. Doch was ist, wenn keine Auseinandersetzung mit anderen Meinungen und Sichtweisen mehr möglich ist, weil ein inneres Stoppschild im Wege steht? Ein solches Verhalten ist problematisch. Es beeinträchtigt die Argumentationsfähigkeit für die eigene Sache und

schwächt im Extremfall die objektive Urteilskraft. Darum lassen wir für die Dauer der Debatte die inneren Stoppschilder vor der Tür und genießen stattdessen die Vorteile des spielerischen Umgangs mit fremden Ideen:

- Dieses Vorgehen stärkt Ihre kognitive Agilität, also die Flexibilität im Denken. Sie lernen schneller zu denken und entwickeln eine größere Schlagfertigkeit.
- Ganz nebenbei stärken Sie so Ihre Konfliktfähigkeit – fremde Argumente bringen Sie nicht so leicht aus der Fassung, sie gehen Provokantes mit mehr innerer Ruhe an.
- Sie durchdenken das Thema aus der Sicht Ihres Gegenübers. So trainieren Sie das strategische Denken, antizipieren Schachzüge.
- Sie nutzen thematische Debatten zur Vorbereitung auf reale Auseinandersetzungen. So sind sie besser für die nächste Diskussion im Betriebsrat, Gemeinderat oder Meeting gewappnet.
- Sie entwickeln mehr Empathie. Durch das Einstehen für die andere Seite erleben Sie am eigenen Leib, wie Menschen denken und fühlen, die diese Meinung vertreten.
- Sie entwickeln Ambiguitätstoleranz. Das ist die Fähigkeit, andere Meinungen zu akzeptieren und Spannungen im Denken auszuhalten, ohne sich unwohl zu fühlen oder aggressiv zu werden. Debating zeigt, dass wenig im Leben schwarz-weiß ist. Es existieren viele Antworten nebeneinander.
- Sie bewegen sich weg von den Trampelpfaden ihrer gängigen Begründungen und entdecken innovative, neue Wege und Argumente, um für Ihre Meinung einzustehen.

Der spielerische Perspektivwechsel der Debatte ändert kurzfristig keine Meinung, aber er lässt zu, dass

Begründungen auf den Zahn gefühlt und die dort entdeckten Löcher gefüllt werden. Das kommt allen entgegen, die Ihre Meinungen überprüfen möchten. Auch wenn ein Coach oder Trainer nach Mitteln sucht, um eingefahrene Gedankenblockaden sichtbar zu machen und zu lösen. Der bewusste Perspektivwechsel der Debatte zeigt spielerisch neue Wege auf. Und in Trainingssituationen lassen wir mit einer solchen Debatte den »Anwalt des Teufels«, also die Kritiker, die abwesend sind, zu Wort kommen.

Der Wechsel des Blickpunkts ist bei der Arbeit mit Gruppen wichtig, um sich gegen das gruppendynamische Phänomen »Groupthink« abzusichern: Wenn eine Runde sehr homogen zusammengesetzt ist, gibt es einen Drang zur Harmonie. Dadurch entstehen blinde Flecke im Denken der Gruppe. Ganze Teile möglicher Konsequenzen werden mental ausgeklammert, weil sie das harmonische Gefühl stören. Sie passen gerade »nicht in den Kram«. – Die Folge: Betriebsblindheit! Und das hat verheerende Konsequenzen für ein Projekt oder das gesamte Unternehmen.

Genau genommen äußert sich Groupthink in drei Kategorien: Erstens überschätzt die Gruppe sich selbst. Zweitens zeigt sie Engstirnigkeit, zum Beispiel durch kollektive Rationalisierung. Und drittens erhöht sich dadurch der Druck auf diejenigen mit abweichenden Meinungen, um eine größere Uniformität herzustellen. Diese drei Prozesse wiederum führen zu schlechteren Entscheidungen. Denn Alternativen werden entweder nicht aufgenommen, schlechter geprüft oder man schaut bei den präferierten Lösungen nicht ganz so genau auf negative Konsequenzen.

Die Debatte setzt einen bewussten Gegenimpuls zu solchen Effekten. Die Methode des Perspektivwechsels, das »Denke das Gegenteil!« garantiert einen kritischen Blick. Im Spiel mit Pro und Kontra dürfen – ohne Angst vor Gruppendruck oder Konflikt – alle kritischen Punkte

genannt werden. Die gezielte Konfrontation der Meinungen nach festen Regeln entlastet das soziale Miteinander der Beteiligten und ermöglicht dadurch einen freien Austausch.

Der schnelle Wechsel im Denken ist ein Werkzeug unseres täglichen Business: Was finden die Kunden besonders großartig am neuen Produkt? Was könnte ein Konkurrent Negatives über uns erzählen? Was ist hervorragend im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten? Was spricht gegen unsere neue Produktidee? Wo wäre die Konzeption der Fortbildung noch angreifbar? Die Antworten machen uns, unsere Ideen und Konzepte besser. Ergo: Nutzen Sie die den Perspektivwechsel!

# Themen strategisch analysieren

*»I think debating [...] a most valuable training whether for politics, the law, business, or for service on community committees [...]. A good debater must not only study material in support of his own case, but he must also, of course, thoroughly analyze the expected arguments of his opponent [...]. The give and take of debating, the testing of ideas, is essential to democracy. I wish we had a good deal more debating in our institutions than we do now.«*

Präsident John F. Kennedy  
(Freedom and Union, 7)

Die eigene Recherche, die Analyse des Gegners, das Testen von Ideen – Kennedy erkannte, dass die Debating-Methode im Management gefragt ist. Sie setzt für das Training dieses analytisch-strategischen Vorgehens beim Thema an. Dort ist auf den ersten Blick nicht immer klar, wo der Streitpunkt der Debatte liegt und welche Position man einnehmen sollte. Themen und Situationen entwickeln sich und ändern die Richtung. Darum ist die Themenanalyse der erste Schritt des Strategietrainings und bringt uns auf den Weg zu guten Argumenten. Durch sie versteht man, worum es geht und findet den richtigen Ansatzpunkt.

## Die Hackepeteranalyse

Bei dieser Analyse lautet die Aufgabe: Zerhacken Sie das Debattenthema in seine Einzelteile! Das bedeutet: Nehmen Sie sich jeden einzelnen Satzteil vor und prüfen Sie jeden Satzbaustein im Hinblick auf Unklarheiten im Verständnis:

- Wo gibt es Klärungsbedarf?
- Wie frei können wir den Inhalt verstehen?
- Welche Begriffe sind missverständlich?

- Welche Argumente könnten vom Gegner absichtlich »falsch« ausgelegt werden?

Einsteiger erkennen mithilfe dieser Übung viel leichter möglichen Klärungsbedarf und können blinde Flecke schließen. Auf der nächsten Seite finden Sie beispielhaft eine Hackepeteranalyse zum Thema »Sollten Eltern das Geschlecht ihres Kindes wählen dürfen?«.

### **Beispiel für die Hackepeteranalyse**

»Sollten Eltern das Geschlecht ihres Kindes wählen dürfen?«

#### ***Begriffe und möglicher Klärungsbedarf***

##### **Eltern**

- Wer ist mit »Eltern« gemeint?
- Wir müssen entscheiden, ob wir nur über »biologische« Eltern sprechen oder auch über Eltern, die eine Leihmutter bezahlen oder über Adoptiveltern.
- Fest steht: Eltern sind mehrere Personen.
- Was ist, wenn die Elternteile eine unterschiedliche Meinung haben?

##### **Geschlecht**

- Geht es um männlich versus weiblich?
- Versteht man Geschlecht hier im Sinne von sexueller Identität (hetero-, homo- oder intersexuell)?
- Vorausgesetzt, es wäre medizinisch möglich – haben wir eine argumentative Position dazu, wie frei die Wahl sein sollte?

##### **ihres Kindes**