

# **STRATEGISCHES MANÖVRIEREN**

EIN METHODISCHER RAHMEN FÜR DEN GEZIELTEN EINSATZ  
RHETORISCHER TAKTIK UND SITUATIVER INTERVENTIONEN

Strategisches Manövrieren steht für ein innovatives Programm, das dazu anleitet, sich in argumentativ geprägten Auseinandersetzungen und anderen argumentativen Formen der Kommunikation zu behaupten. Im Kern geht es dabei darum, rhetorische Taktik und situative Interventionen auf einer strategische Ebene zu planen und zu reflektieren. Strategisches Manövrieren gibt die Werkzeuge und Hintergrundtheorien an die Hand, um die Dramaturgie insbesondere von Kampagnen oder von argumentativen Auseinandersetzungen zu konzipieren, die sich über längere Zeiträume erstrecken. Der Ansatz versteht sich dabei als rationale Rhetorik, die den Kommunikationsprozess zwar suggestiv steuert, zu diesem Zweck aber auf Argumente und andere Interventionen auf sachlicher Ebene setzt. Die dabei verwendeten Methoden und Analyseinstrumente stammen aus der angewandten Argumentationstheorie. Sie wurden von Explorat Forschung & Kommunikation auf die praktischen Erfordernisse in der strategischen Kommunikation hin speziell adaptiert.

## AUSGANGSPUNKT: DIE ZIELSTRATEGIE

Strategisches Manövrieren beginnt mit der Frage nach den Zielen. Welches Resultat muss sich einstellen, damit eine Kampagne nach Abschluss als erfolgreich gelten kann? Oftmals ist die konkrete Antwort auf diese Frage weniger klar, als man meinen sollte. Zur Klärung der Zielfrage greift Strategisches Manövrieren auf einen Theorieansatz zurück, der argumentative Auseinandersetzungen als komplexe Sprechakte begreift und dabei nicht nur auf Inhalte schaut, sondern vor allem die Funktionen von Argumenten in der sozialen Interaktion. Argumentative Auseinandersetzungen durch die Brille der Sprechakt-Theorie zu betrachten, erleichtert es, die gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche zu verstehen und zu nutzen, die mit bestimmten Rollen und Situationen einhergehen. Dies geht hin bis zur gezielten Auswahl von Sprechakten mit der Absicht, den weiteren Verlauf einer Auseinandersetzung zum eigenen Vorteil zu steuern.<sup>1</sup>

Ein Beispiel: Der Oppositionspolitiker Meier, bringt einen innovativem Vorschlag für eine neue gesetzliche Regelung in die öffentliche Diskussion ein. Durch die Brille der Sprechakt-Theorie betrachtet, passiert dabei folgendes: Indem er einen Handlungsvorschlag öffentlich äußert, legt er nahe, dass sein Vorschlag das *Resultat seines eigenen Nachdenkens* ist und dass er entschlossen ist,

---

<sup>1</sup> Sprechakte sind Handlungen, die man mit Hilfe verbaler Äußerungen ausführt. Diese Handlungen sind auf Wirkungen ausgerichtet, die man bei seinem Gegenüber auslösen möchte. Ein Beispiel:

Anna (an Bernd): „Ist schon Zucker im Kaffee?“

Dem konkreten Inhalt nach ist Annas Frage eine Wissensfrage. Im situativen Kontext könnte es sich aber auch um eine Bitte oder um eine Beschwerde handeln, mit dem unausgesprochenen Inhalt „Du weißt doch, dass ich meinen Kaffee immer mit Zucker trinke. Warum servierst Du ihn mir dann ungezuckert?“

Damit Sprechakte gelingen, müssen alle Beteiligten die Intentionen ihres Gegenüber richtig verstehen. Bernd könnte zum Beispiel völlig unempfindlich dafür sein, dass Anna sich bei ihm beschweren möchte und auf ihre Frage antworten:

Bernd: Ich glaube nicht, dass der Kaffee gezuckert ist. Schmeckt er denn so, als ob er schon gezuckert wäre?

In diesem Fall wäre der Sprechakt „Beschwerde“ nicht zustande gekommen. Sprechakte funktionieren nur dann, wenn alle Beteiligten auch mitspielen. Wenn sie aber funktionieren, dann sind die unausgesprochenen Regeln, die mit einem Sprechakt einhergehen (im Beispiel: die Regeln, nach denen das Spiel „Beschwerde“ gespielt wird), für alle Akteure verbindlich. In diesem Sinne können Sprechakte als Werkzeuge verstanden werden, mit denen Akteure gemeinsam eine Regellandschaft erschaffen, die für beide in ihrer Interaktion bindend ist.

seinen eigenen Vorschlag auch im Rahmen seiner Möglichkeiten zu *verfolgen*. (Es wäre widersinnig, wenn Meier sagen würde: „Leute, ich habe noch nicht eingehend über die Sache nachgedacht, aber ich schlage vor, wir sollten XY tun.“ Ebenso wäre es widersinnig für Meier zu sagen: „Ich schlage vor, dass wir XY, aber ich will damit nicht sagen, dass wir XY tun sollten.“) Indem er den Vorschlag in die Debatte einbringt, verpflichtet er sich zudem implizit dazu, *Fragen und Einwände* zu beantworten, die jemand hinsichtlich seines Vorschlages haben könnte. (Merkwürdig wäre es, wenn Meier sagen würde: „Ich schlage vor, wir machen XY, aber belästigt mich bitte nicht mit Fragen.“)

Schließlich liefert Meier mit seinem Vorschlag seinen Adressaten Gründe, Fragen und Einwände bezüglich seines Vorschlages XY zu äußern. Dieser letzte Punkt lenkt die Aufmerksamkeit auf eine spezielle Funktion des Sprechaktes „einen Vorschlag einbringen“: Vorschläge dienen nicht nur dazu, ganz praktisch Dinge in Bewegung zu setzen; sie sind auch ein Eisbrecher, um sich die Aufmerksamkeit seiner Zuhörer zu sichern. Mit gutem Recht können die Zuhörer davon ausgehen, dass Meier auf ihre Fragen und Einwände antworten kann – im anderen Fall könnten sie ihm vorwerfen, dass er mit einem offensichtlich nicht ernst gemeinten Vorschlag lediglich ihre Zeit verschwende. Außerdem können die Zuhörer davon ausgehen, dass Meier mit seinem Vorschlag auch nicht nur seinen eigenen Interessen berücksichtigt hat, sondern auch die ihrigen. Im anderen Fall wäre der Vorschlag wohl kaum der weiteren Beachtung wert. Die Verpflichtungen, die Meier mit seinem Vorschlag auf sich nimmt, sind deshalb größer, als sie bei einer bloßen Tatsachenbehauptung wären. Deshalb ist der Sprechakt „einen Vorschlag einbringen“ ein geeignetes Mittel, um sich die Aufmerksamkeit seiner Zuhörerschaft zu erkämpfen – nicht nur mit dem Ziel, den eigenen Vorschlag zu realisieren, sondern auch, um das Gespräch auf ein bestimmtes thematisches Terrain zu lenken.

Wie verhilft diese Betrachtung Meier zur Klärung eigener Ziele in einer Auseinandersetzung? In dem beschriebenen Beispiel lässt sich für den Politiker ein allgemeines Zielprofil bereits aus der Rolle als Vorschlagsmacher ableiten, die er selbst als Akteur innehat oder die er gewählt hat. Für Meier hat dabei aber noch ein zusätzlicher Aspekt besondere Bedeutung. Ihm geht es nicht nur darum, mit der Setzung von Themen und dem Durchbringen von Vorschlägen Erfolg zu haben, sondern auch, die Bekanntheit und Beliebtheit seiner eigenen Person zu steigern. Schließlich ist er Politiker! Von daher ist er bestrebt, einen Vorschlag zu unterbreiten, der möglichst viel Aufsehen erregt. Der Vorschlag könnte zum Beispiel besonders innovativ sein oder kontrovers. Dieses Ziel steht jedoch durchaus in Konflikt mit dem Erfordernis der Satisfaktionsfähigkeit. Meier muss die richtige Balance finden zwischen Innovation oder Provokation auf der einen Seite und Begründungsfähigkeit auf der andere Seite. Dann wird es ihm gelingen, Aufmerksamkeit sowohl für seine Person zu generieren wie für das Thema, welches mit der öffentlichen Diskussion des Vorschlages XY zum Gegenstand öffentlichen Interesses wird.

## ZIEL FOLGT AUS INHALT

Nicht immer sind Ziele vorab gegeben. Oft erschließt sich erst bei der argumentativen Analyse eines Themenfeldes, welche Interventionen und thematischen Einlassungen für die eigenen Zwecke als vielversprechend erscheinen und welche weniger. Dabei verändern sich auch die eigenen Zielsetzungen. Ziele, das zeigt die Betrachtung durch die Brille der Sprechakt-Theorie, sind tatsächlich nicht immer vorgegeben. Bei der Planung einer Kampagne ist es oft sogar möglich oder notwendig, sich zwischen verschiedenen Ziel-Alternativen zu entscheiden.

Ein Beispiel: Eine wissenschaftliche Einrichtung führt Tierversuche zu Forschungszwecken durch und möchte in der Öffentlichkeit um Akzeptanz für ihr Anliegen werben. Dabei muss sie sich auch mit der

Kritik an Tierversuchen befassen. Eine Analyse von Argumenten aus Debatten für und wider Tierversuche zeigt, welche verschiedenen Argumente im Spiel sind.<sup>2</sup>

Die Entscheidung darüber, welche Argumente die Einrichtung in ihrer Öffentlichkeitsarbeit aufgreifen und diskutieren möchte, ist zugleich eine Auswahl zwischen verschiedenen Adressatengruppen. Möchte man auf die Einwände radikaler Tierschützer eingehen, die ein Tierleben mehr oder weniger auf die gleiche Stufe stellen wie das Leben eines Menschen? Oder will man sich mit den Argumenten derjenigen befassen, die die Sinnhaftigkeit von Tierversuchen nicht prinzipiell bestreiten, aber der Meinung sind, dass das Forschungssystem Anreize dafür setzt, dass zu viele und nicht immer sinnvolle Tierversuche durchgeführt werden?

Je nachdem, wie die Wahl ausfällt, nimmt die wissenschaftliche Einrichtung eine andere Rolle ein. Entsprechend unterscheiden sich auch die Sprechakte. Eine Auseinandersetzung mit den Kritikern des Forschungssystems wird eher die Form eines Aushandlungsprozesses haben, bei dem es darum geht, einen gemeinsamen Nenner zu finden oder zumindest auf öffentlicher Bühne die Rolle eines verhandlungsbereiten Akteurs einzunehmen der bereit ist, um des Tierschutzes willens auch Zugeständnisse zu machen. Eine Auseinandersetzung mit strikten Tierversuchs-Gegnern hat ein anderes Ziel. Wissend, dass es nahezu unmöglich sein wird, die Gegner zu überzeugen, hat der inszenierte Dialog mit ihnen das Ziel, einer allgemeinen Öffentlichkeit zu signalisieren, dass man selbst in der Lage ist, Anforderungen an moralische Rechtfertigung Rechenschaft zu tragen.

Im ersteren Fall ist eine Kampagne dann erfolgreich abgeschlossen oder hat einen erfolgreichen Zwischenstand erreicht, wenn man es als wissenschaftliche Institution geschafft hat, durch das Aufzeigen von Verhandlungsbereitschaft unter Beweis zu stellen, dass man die Belange des Tierschutzes ernst nimmt und willens ist, mit den Kritikern nach gemeinsamen Lösungen zu suchen. Im anderen Falle ist das Ziel dann erreicht, wenn es gelingt, sich auf moralische Anfeindungen (in den Augen der allgemeinen Öffentlichkeit) überzeugend zu verteidigen.

Sowohl der Beweis der eigenen Verhandlungsbereitschaft wie auch die gelungene moralische Rechtfertigung können Ziele einer Kampagne sein, welche den übergeordneten Zweck verfolgt, in der Öffentlichkeit für Akzeptanz zu werden. (Möglicherweise sind aber nicht beide Zielalternativen gleichermaßen geeignet: Chancen und Risiken können sich, je nach eingeschlagenem Weg unterscheiden, und auch als Mittel zur Realisierung des übergeordneten Zwecks können Zielalternativen unterschiedlich bewertet werden.)

Das Beispiel zeigt: Was, in Begriffen von Sprechakten, Ziel einer Auseinandersetzung oder einer Kampagne ist, muss nicht unbedingt von vornherein feststehen. Oft ergibt sich erst Hand in Hand mit der inhaltlichen Argumentationsanalyse und der Entscheidung für eine bestimmte thematische Fokussierung, was geeignete Sprechakte sind (im Beispiel: die Sprechakte „eine Verhandlung führen“ und „sich moralisch rechtfertigen“) und welche konkreten Ziele sich aus diesen Sprechakten ableiten lassen.

---

<sup>2</sup> Flankiert wird die Strategisches Manövrieren durch die Argumentationsanalyse auf inhaltlicher Ebene. Diese hilft, Konsens und Dissens zu identifizieren, Chancen und Risiken in der eigenen Argumentationslinie und der der Gegners ausfindig zu machen, und gezielt nach Evidenzen zu suchen, um strittige Thesen zu belegen oder zu entkräften. Explorat verwendet zu diesem Zweck Verfahren der visualisierten Problemstrukturierung siehe <http://www.explorat.de/kognitives-mapping>). Ebenso Teil der Argumentationsanalyse ist der souveräne Umgang mit Argumentationstypen wie etwa dem Argument der schiefen Ebene (auch als Dambruchargument bekannt), Analogien oder Risiko-Abwägungen. Dabei helfen so genannte Argumentations-Schemata (Argumentation Schemes).

## WELCHE SUB-STRATEGIEN SOLL ICH VERFOLGEN?

Besteht Klarheit über das Ziel einer Kampagne, ist der nächste Schritt die Skizzierung der einzelnen Elemente einer argumentativen Auseinandersetzung. In der angewandten Argumentationstheorie werden vier Phasen unterschieden, die eine Auseinandersetzung typischer Weise durchläuft oder die innerhalb einer Auseinandersetzung auf parallelen Ebenen stattfinden:

1. Konfrontation: Die an einer Auseinandersetzung beteiligten Akteure gewinnen Klarheit darüber, was die zur Verhandlung stehenden Fragen sind und wie sich die Parteien zu diesen Fragen positionieren.
2. Eröffnung: Die Akteure verhandeln Beweisstandards zur Entscheidung von Streitpunkten
3. Argumentation: In dieser Phase kommen die eigentlichen Argumente auf den Tisch.
4. Konklusion: In der letzten Phase geht es darum, die erzielten Resultate zusammen zusammenzufassen und zu bewerten

Für jeden Punkt dieses Vier-Phasen-Modells erstellt man nun, mit Blick auch auf das vorab identifizierte Kommunikationsziel, eine eigene Sub-Strategie.

1. Konfrontation: Welche Themenschwerpunkte möchte ich setzen, welche Themen vermeiden? Wer hat welche Beweislasten zu tragen? Wo zeige ich harte Kante, wo gehe ich Konzessionen ein? Welche Hypothese verfolge ich bezüglich meiner Adressaten – und wie rahme ich das Thema entsprechend (indem ich zum Beispiel explizit solche Punkte betone, die von allgemeinem Interesse sind oder indem ich eher einen fachlichen Standpunkt einnehme und dadurch signalisiere, dass die Entscheidung am Ende Experten vorbehalten sein sollte).
2. Eröffnung: Für welche Beweis- oder Entscheidungsverfahren muss ich von meinem Gegner Akzeptanz einfordern, damit meine Argumente ihre Wirkung erzielen können?
3. Argumentation: Welches sind meine stärksten Argumente? Wo hat der Gegner starke Argumente?
4. Konklusion: Mit welchem inhaltlichen Ergebnis strebe ich an, die Auseinandersetzung zu beenden?

Für die wissenschaftliche Einrichtung aus dem Beispiel, die um Akzeptanz für die unter ihrem Dach durchgeführten Tierversuche wirbt, könnten diese Sub-Strategien etwa so aussehen:

1. Konfrontation: Bewusste Thematisierung von Argumenten derjenigen, die die Sinnhaftigkeit von Tierversuchen nicht prinzipiell bestreiten, aber der Meinung sind, dass das Forschungssystem Anreize dafür setzt, dass zu viele und nicht immer sinnvolle Tierversuche durchgeführt werden. Damit wird zugleich signalisiert, dass man selbst bereit ist, die Frage auf Augenhöhe mit anderen Experten zu verhandeln. Die direkte Konfrontation wird dabei vermieden; es wird eher eine Strategie der Harmonisierung von Gegensätzen (De-Dichotomisierung) gefahren.
2. Eröffnung: Vorschlag der Einigung auf ethische Standards der Art „Tierversuche sind legitim, wenn das dadurch vermiedene Leid größer wiegt als das den Tieren im Versuch beigebracht Leid.“ Konzession: Größere Sensibilität für die Belange der Tierethik, die sich auch in mit den Jahren immer sorgfältigerer Regulierung von Tierversuchen niederschlägt, ist zu begrüßen.
3. Argumentation: Konzession der These „Das Forschungssystem setzt möglicher Weise aktuell Anreize dafür, dass zu viele und nicht immer sinnvolle Tierversuche durchgeführt

werden.“ Einschränkung: „Wir glauben aber, dass es möglich ist, dahingehend einen Wandel im System herbeizuführen, dass diese Dinge nicht mehr passieren. Für diesen Wandel setzen wir uns ein.“

4. Konklusion: Angestrebt ist eine Einigung darauf, dass es prinzipiell möglich ist, das Forschungssystem dahingehend zu verändern, dass nur solche Tierversuche durchgeführt werden, die den vereinbarten ethischen Standards tatsächliche Genüge tun.

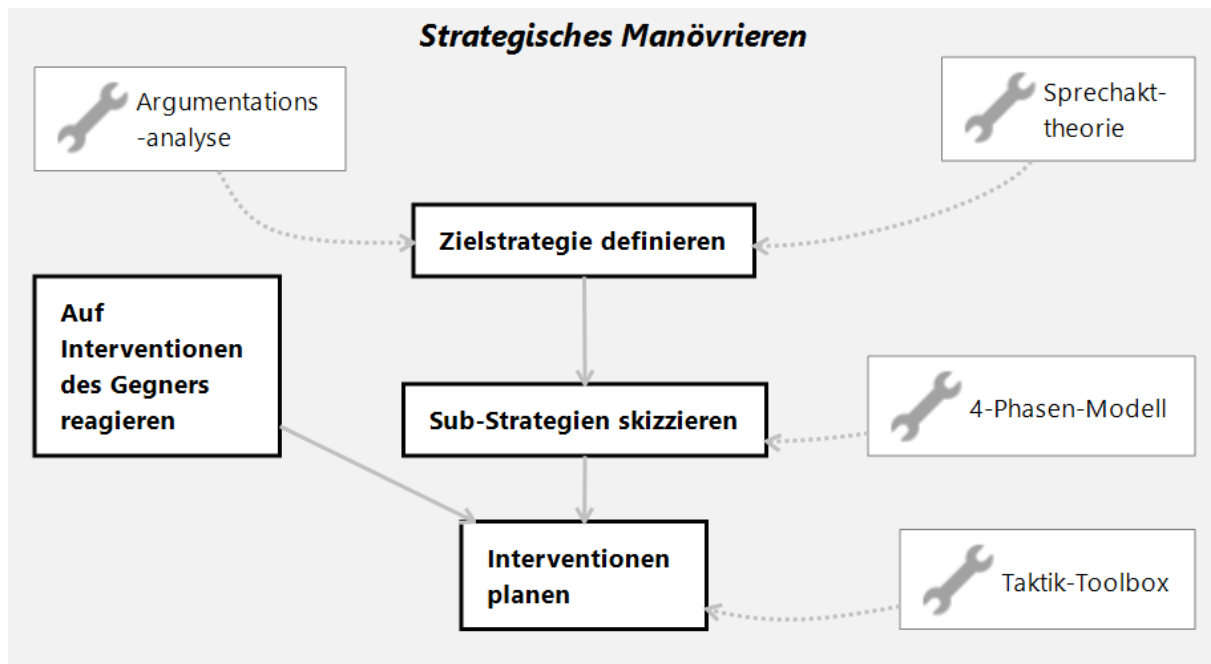
## TAKTIK

Stehen sowohl die Zielstrategie wie die Substrategien fest, geht es an die Planung einzelner Interventionen. Hier kommt das zum Einsatz, was oftmals gemein als „Rhetorik“ aufgefasst wird: Taktische Manöver, um während einer Rede oder in einem Dialog das Geschehen zum eigenen Vorteil zu steuern. Da beim Strategischen Manövrieren der Fokus auf der Planung von Kampagnen oder von argumentativen Auseinandersetzungen liegt, die sich über längere Zeiträume erstrecken, kommen dabei vor allem taktische Interventionen in Betracht, die nachhaltig wirken, statt nur einen momentanen Vorteil zu verschaffen.

Eine solche Taktik ist bereits genannt worden: das „De-Dichotomisieren“ oder die Harmonisierung von Gegensätzen. Andere Taktiken sind:

- **Kontextuelle Verkomplizierung:** Darauf insistieren, dass es zur Realisierung von XY viel mehr braucht als nur die eine Maßnahme Z. Beispiel: „Krankhaftes Übergewicht hat viele gleichzeitige Ursachen, darunter Bewegungsmangel, zu großer Kalorienverzehr und genetische Dispositionen. Zuckerkonsum als Ursache für Übergewicht zu isolieren, ist deshalb unstatthaft.“
- **Verweis auf Analogien** (wie zum Beispiel historische Parallelen)
- **Pauschalisierung** (auf allgemeinere Ebene wechseln)
  - Variante: Einsatz so genannter **condensation symbols** (Begriffe, die eine starke emotionale Reaktion hervorrufen oder zumindest eng mit Wertvorstellungen verknüpft sind und die gleichzeitig so unscharf sind, dass Meinungsunterschiede damit unkenntlich gemacht werden. Ein Beispiel dafür ist der Begriff „open“ im Kontext von digitalpolitischen Fragestellungen.)
- **Pars pro toto (Rosinenpickerei):** Auf Einzelfall fokussieren. Beispiel: Ist Genfood ist gesundheitsschädlich? „Golden Rice kann Vitamin A-Mangel mit tödlichen Konsequenzen für Kinder in Entwicklungsländern verhindern. Golden Rice ist Genfood. Deshalb ist Genfood nicht gesundheitsschädlich.“
- **Vernebelung:** Verschiedene Argumente parallel eröffnen, um den Gegner in die Beweispflicht zu bringen oder um abzulenken
- **Framing:**
  - Variante: An Voreinstellungen des Publikums anknüpfen. Beispiel: Eine starke Staatsmacht als notwendige Gegenkraft zur Macht von Konzernen darstellen (statt als aktiven Wohlfahrtsstaat)

Zum Einsatz taktischer Manöver gehört auch, Interventionen der anderen Seite zu antizipieren und darauf zu reagieren.



DER GESAMTPROZESS IM ÜBERBLICK. DER ERSTE SCHRITT: DIE DEFINITION DER ZIELSTRATEGIE. DIESER SCHRITT WIRD UNTERSTÜTZT DURCH DIE WERKZEUGE „SPRECHAKTTHEORIE“ UND „ARGUMENTATIONSANALYSE“. ES FOLGT DIE SKIZZIERUNG DER SUB-STRATEGIEN. DABEI KOMMT DAS 4-PHASEN-MODELL ZUM EINSATZ. AUF BASIS SOWOHL DER SUB-STRATEGIEN ALS AUCH IN REAKTION AUF INTERVENTIONEN DES GEGNERS WERDEN AM ENDE DIE EINZELNEN INTERVENTIONEN GEPLANT. DABEI HILFT EINE TOOLBOX VON TAKTIKEN.

## FAZIT

Strategisches Manövrieren bietet den passenden Rahmen, um rhetorische Taktik und situatives Argumentieren auf einer strategische Ebene zu planen und zu reflektieren. Dazu zählt die Klärung und die Auswahl kommunikativer Ziele, die Gestaltung von Phasen der argumentativen Auseinandersetzung sowie die Auswahl passender taktischer Manöver. Hilfreich ist der Ansatz des Strategischen Manövrierens insbesondere für das Design von Kampagnen oder von argumentativen Auseinandersetzungen, die sich über längere Zeiträume erstrecken. Als Werkzeuge aus der angewandten Argumentationstheorie kommen dabei vor allem die Theorie der Sprechakte zum Einsatz, das Vier-Phasen-Modell argumentativer Auseinandersetzungen sowie eine Toolbox taktischer Interventionen. Flankiert wird Strategisches Manövrieren durch die Argumentationsanalyse auf inhaltlicher Ebene.

## ANSPRECHPARTNER



Dr. Ralf Grötke. Prozessdesign und Problemstrukturierung für kollaboratives Entscheiden. Text und Konzeption im Bereich Wissenschaftskommunikation und Technologie; redaktionelles Projektmanagement. Zahlreiche Veröffentlichungen in Publikumsmedien wie brand eins, Technology Review u.a. Zertifizierter Moderator.

Kontakt:

Dr. Ralf Grötke  
 Explorat Forschung & Kommunikation  
 Großbeerenstr. 83, 10963 Berlin  
 T 030/25 93 09 18  
 groetke@explorat.de