



---

# **Entscheidungsvorbereitung und Konsensbildung im Innovationsprozess durch das Anwaltsverfahren**

**Herbert Weinreich**

<http://www.team-innovation.com>



## Inhalt:

---

|  |          |
|--|----------|
| 1. Kurzdarstellung                                       | Seite: 3 |
| 2. Anforderungen an das Verfahren                        | 4        |
| 3. Der Anwalt einer Entscheidungs-Alternative            | 6        |
| 4. Beispiel für die Grobplanung eines Plädoyers          | 7        |
| 5. Grundtypen der Argumentation                          | 9        |
| 6. Praktische Schritte zum Entwurf des Plädoyers im Team | 11       |
| 7. Einordnung des Verfahrens in die Bewertungsmethodik   | 18       |
| 8. Übungsmaterial „Fracking“                             | 19       |
| Literaturhinweis   |          |



## 1. Kurzdarstellung

---

Bei der Entwicklung des Verfahrens wurde bildlich gesprochen vom Anwalt vor Gericht ausgegangen, der eine **Verteidigungsrede (Plädoyer)** für seinen Klienten hält.

Dieses Bild wurde auf den Technologie- und Produktentwicklungsprozess übertragen, wo ähnliche Situationen vorkommen, in denen ein Mitarbeiter vor einem Entscheidungsgremium einen Technologie-/oder Produktvorschlag vertreten muss, um ihn zu genehmigt zu bekommen.

Je nach Unternehmensgröße können diese Entscheidungs-Gremien Ausschüsse, Steuer- oder Reviewkreise, das Managementboard eines Bereichs oder Unternehmens oder konzentriert der Unternehmer sein.

Um Lernprozesse zur Überzeugung zu erlauben, gibt es in Unternehmen Möglichkeiten mit seinem Vorschlag zu wachsen, so dass der Mitarbeiter lernen kann, sich mit seinem Vorschlag überzeugend aufzustellen. Wir sprechen dann von einer **Arena-Struktur**.



## 2. Anforderungen an das Verfahren

---

### 2.1 Bedürfnisse der Entscheider:

Aufgrund der schlechtstrukturierten Informationssituation der Entscheider wird eine überzeugende Aufbereitung im Sinne von „**Executive Summary**“ gewünscht:

Merkmale:

- Verständliche Einführung und Darstellung
- Kerninformationen
- Zielführende, entscheidungsrelevante Argumentation
- Abwägung von Vor- und Nachteilen des Vorschlags
- Schlüssige Argumentationskette,
  - die den Entscheider sachlich und emotional überzeugt,
  - die er sich zu eigen machen kann,
  - die eine erfolgreiche Entscheidung unterstützt und
  - die ein geringes Entscheidungsbedauern beinhaltet, falls ein Fehlschlag kommt



## 2. Anforderungen an das Verfahren

---

### 2.2 Bedürfnisse des Anwalts:

In vielen Fällen haben Wissenschaftler, Ingenieure und Naturwissenschaftler sehr gute Ideen, sind aber nicht in der Lage Ihre Ideen zielführend im Unternehmen zu verkaufen.

Sie brauchen ein Verfahren, das Ihnen hilft das interne Marketing für Ihre Idee **verbal argumentativ** durchzuführen. Mit anderen Worten als Anwalt Ihrer Ideen überzeugend aufzutreten.

Sie brauchen eine **Argumentationsstruktur**, mit der sie :

- das Problem-/Anwendungsfeld relevant darstellen können
- ihren Lösungsvorschlag verständlich präsentieren können
- Argumente für Ihren Vorschlag hervorheben und Gegenargumente entkräften können
- sachlich und emotional überzeugen
- einen Lernprozess zum Beschluss für Ihren Vorschlag stimulieren können



## 3. Der Anwalt einer Entscheidungsalternative

---

### Erwartungen an den Anwalt:

- ist von seinem Vorschlag selbst überzeugt (Integrität)
- vertritt extrovertiert seinen Vorschlag
- tritt mit Mut und Selbstvertrauen vor dem Entscheidungsgremium auf
- ist in der Lage,
  - durch Argumente seinen Vorschlag zielführend zu vertreten,
  - die Pro und Contra seiner Alternative zu nennen und
  - überzeugend durch Abwägung für seinen Vorschlag zu werben
  - Fragen willkommend anzunehmen
  - Fragen durch konkrete Aussagen mit Blick auf gemeinsame Zielsetzungen zu beantworten
  - Hält roten Faden seiner Überzeugungsargumentation
- Fordert Entscheider zum Beschluß für seinen Vorschlag auf



## 4. Beispiel für die Grobplanung eines Plädoyers

---

Hat der Anwalt sein Plädoyer nur über einen Projektvorschlag zu halten, ohne die anderen Projektvorschläge einzubeziehen, kann er seine **Überzeugungslogik** zum Beispiel nach einer kurzen Einführung über 6 Stufen gestalten:

### **Beispiel 1: AIDA-Formel (Attention, Interest, Desire, Action)**

- 0. Kurzeinführung ins Projektthema**, Abholende Ansprache der Bewerter
- 1. Problembereich:** Wie sieht der Istzustand in diesem Problembereich aus?
- 2. Erörterung der Problemfolgen:** Welche Folgen werden sich aus diesem Istzustand entwickeln?
- 3. Entwurf des Soll-/ Zielzustandes:** Wie sollte der Sollzustand in diesem Bereich aussehen?



## 4. Beispiel für die Grobplanung eines Plädoyers

---

4. **Erzeugung von Spannung** durch Aufzeigen von Schwierigkeiten:  
Gibt es überhaupt angemessene Lösungen, um die Anforderungen des Sollzustands zu erreichen?
5. **Kurzvorstellung des zu verteidigenden Projektvorschlags:**  
Welche Argumente sprechen nun für diesen Vorschlag und welche dagegen? Wiegen die Vorteile die ins Feld geführten Nachteile auf?
6. **Abschließendes Schlußurteil:** Der Anwalt zieht das Fazit seines Plädoyers und unterstreicht die Angemessenheit des Projektvorschlags mit einem Appell die notwendigen Schritte zur Lösung der Ausgangsprobleme zu unternehmen.

Bei einem Plädoyer, daß die Beurteilung anderer Projektvorschläge miteinbezieht, sind diese in den Stufen 4 und 5 zu kommentieren und die Gegenpositionen anderer Anwälte aufzugreifen und zu entkräften!



## 5. Grundtypen der Argumentation

---

### 5.1 Überblick zu Grundtypen

Um ein Plädoyer aufzubauen und das eines Gegners zu durchschauen ist es sinnvoll, 3 Grundtypen der Argumentation zu unterscheiden und zu bewerten.

An was im Gehirn richtet sich die Argumentation, an:

Aus: Haft, Fritjof: Die Sprache der Argumente, DSWR (12/1978)

| <b>Ziel:</b> | <b>Mittel:</b>                                 | <b>Basis:</b> | <b>Argumentationstyp:</b> |
|--------------|--|---------------|---------------------------|
| 1. Verstand  | Fälle, Tatsachen,<br>Statistiken               | Fakten        | Rationalität              |
| 2. Gewissen  | Begriffe,<br>Grundsätze,<br>Normen             | Werte         | Ethik                     |
| 3. Gefühl    | Erfahrungssätze,<br>Pauschalurteile,<br>Zitate | Vorurteile    | Plausibilität             |



## 5. Grundtypen der Argumentation

---

### 5.2 Beispiele:

#### 1. Rationale Argumentation, Ziel: Verstand

„Für den Ausbau des Stuttgarter Hauptbahnhofs werden so geringe Waldbestände von Baden-Württemberg benötigt, dass sie auf einer Skala des Waldbestandes nicht mehr messbar sind!“

#### 2. Ethische Argumentation, Ziel: Werte und Gewissen

„Die Gerechtigkeit verlangt eine Rente für die Generation der Trümmerfrauen!“

#### 3. Plausible Argumentation, Ziel: Gefühl

„Sollen wir Arbeitslosigkeit im Rhein-Maingebiet durch Verhinderung des Wirtschaftswachstums am Flughafen in Kauf nehmen?“



## 6. Praktische Schritte zum Entwurf des Plädoyers im Team (1)

---

An den sechs Schritten der Grobplanung eines Plädoyers kann man erkennen, dass der Erfolg des Plädoyers neben seinem Grobaufbau auch von der zweckmäßigen Anreicherung und Anordnung der Argumente (Feinplanung) abhängt.

### **Praktische Schritte zur**

#### **Feinplanung der Argumentationsstrategie**

##### **1. Suche nach Pro-Argumenten**

- Brainstorming / Brainwriting (Karten vorteilhaft)
- Nutzung des Internet

##### **2. Suche nach Contra-Argumenten**

- Brainstorming / Brainwriting (Karten vorteilhaft)
- Nutzung des Internet (z.B. Disputato.de)

##### **3. Systematisierung durch Clusterung nach Ähnlichkeit**

- Clusterung nach Ähnlichkeit
- Systemarisierung durch Morphologischen Kasten



## 6. Praktische Schritte zum Entwurf des Plädoyers im Team (2)

---

### Praktische Schritte zur Feinplanung der Argumentationsstrategie

#### 4. Suche nach Anordnungsformen der Argumente

##### 4.1 Beispiel: **Lineare** Argumentationstrategie

- Beginn mit „Interessewecker“ (mittlere Stärke)
- Pro-Argumente werden aufsteigend logisch miteinander verknüpft
- stärkstes Argument am Ende

Die lineare Argumentationstrategie findet man häufig bei Lobbyisten, Verbänden und Interessengruppen.

Würde mit Argumenten zu einfacher Stärke begonnen, wird nicht mehr zugehört. Das stärkste Argument am Ende sichert das Vorhandensein im Kurzzeitgedächtnis der Zuhörer ab, in anschließenden Diskussionen.



## 6. Praktische Schritte zum Entwurf des Plädoyers im Team (3)

---

### Praktische Schritte zur

### Feinplanung der Argumentationsstrategie

#### 4.1 Fortsetzung zum Beispiel: **Lineare** Argumentationstrategie

Die einfache Aneinanderreihung kann **verfeinert** werden, in dem Argumente miteinander durch Ableitung und Herleitung verknüpft werden:

- Ableitung des Besonderen aus dem Allgemeinen (**Deduktion**)
- Herleitung der Verallgemeinerung aus dem Besonderen (**Induktion**)
- Ableitung des Besonderen aus dem Besonderen (**Analogieschluss**)

#### **Nachteile linearer Argumentationsstrategien:**

- es wird **Manipulation** unterstellt, weil wesentliche oder alle Gegenargumente verschwiegen werden
- es hinterlässt keinen guten Eindruck, wenn dem „Gesunden Menschenverstand“ leicht Gegenargumente einfallen, die im Plädoyer nicht genannt wurden



## 6. Praktische Schritte zum Entwurf des Plädoyers im Team (4)

---

### Praktische Schritte zur

#### Feinplanung der Argumentationsstrategie

#### 4.2 Beispiel: **Dialektische** Argumentationsstrategie

Einem intelligenten Bewertungsgremium erscheint eine lineare Argumentationsstrategie aufgrund der genannten Schwächen suspekt!

Aus diesen Gründen braucht ein vertrauenswürdiger Anwalt eine dialektische Argumentationsstrategie, die sich mit den Gegenpositionen offen auseinandersetzt. Die Einflußnahme besteht hier in der Anordnung und Bündelung der Argumente um abzuwägen.

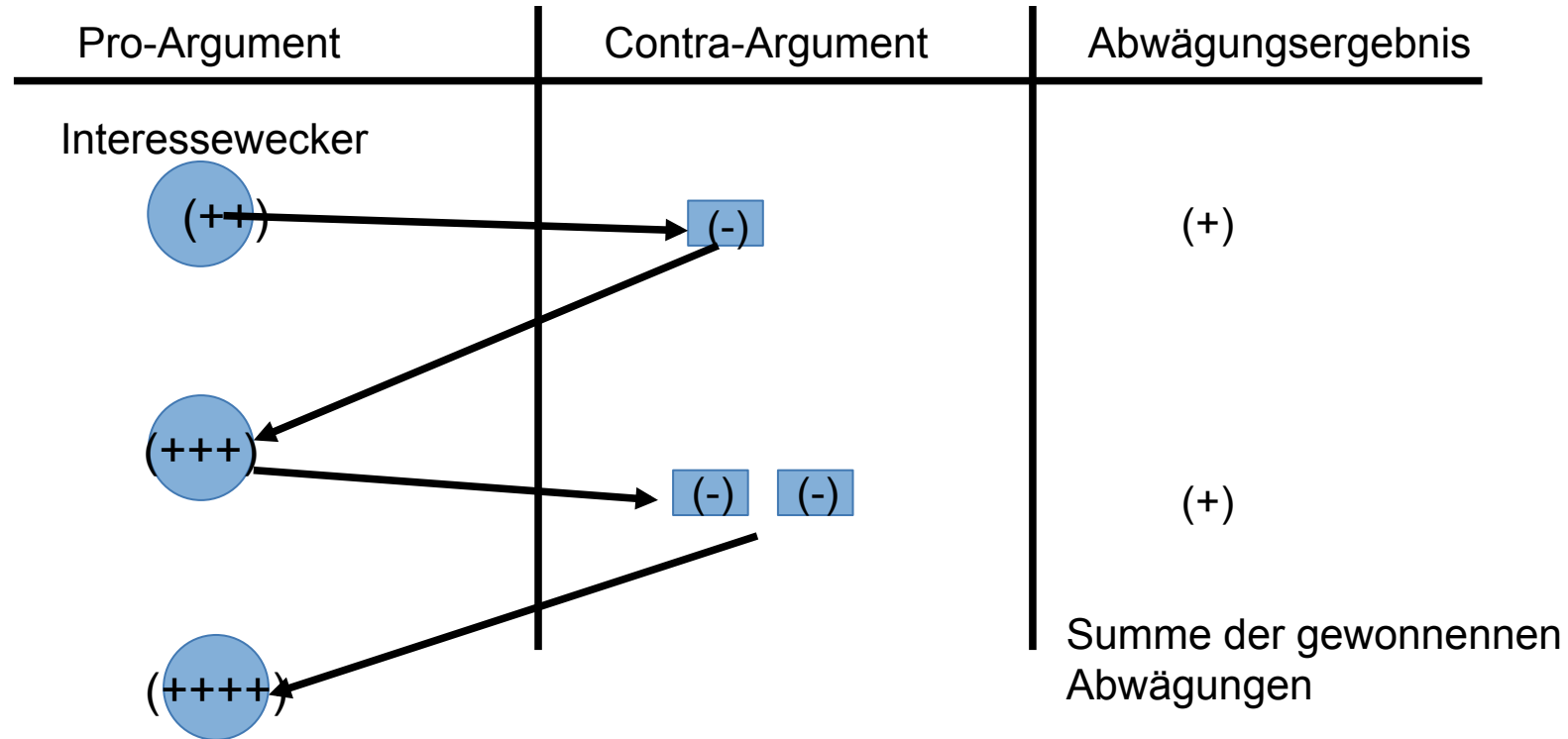
Das menschliche Gehirn ist in der Lage Äpfel mit Birnen aufzurechnen

( z.B. Wieviel Sonnentage an einem Arbeitsort sind eine Gehaltsdifferenz an einem anderen Arbeitsort wert?)



# 6. Praktische Schritte zum Entwurf des Plädoyers im Team (5)

## Praktische Schritte zur Feinplanung der Argumentationsstrategie 4.2 Beispiel: **Dialektische** Argumentationsstrategie



Stärkstes Proargument am Schluß



## 6. Praktische Schritte zum Entwurf des Plädoyers im Team (6)

---

### Praktische Schritte zur

### Feinplanung der Argumentationsstrategie

#### 4.2 Beispiel: **Dialektische** Argumentationsstrategie

- Der Entwurf dialektischer Argumentationsstrategien führt zu **konsensbildenden Lernprozessen** im Entwurfsteam.
- Er gibt dem Anwalt hohe **Prozess-Sicherheit** in der Argumentationsführung und Dramaturgie der Überzeugung
- Die dialektische Präsentation bietet dem **Entscheider**:
  - einen umfassenderen Überblick
  - zielführende, entscheidungsrelevante Information
  - Abwägung von Vor- und Nachteilen des Vorschlags
  - Schlüssige Argumentationsketten, um seine Entscheidung nachvollziehbar zu vollziehen.





## 6. Praktische Schritte zum Entwurf des Plädoyers im Team (6)

---

Empfehlung bezüglich Glaubwürdigkeit und Bodenhaftung:

**Anwälte für Projektvorschläge sollten bezüglich ihrer Entwicklung im Unternehmen mit dem Erfolg der von Ihnen vorgeschlagenen Projekte verknüpft sein!**



## 7. Einordnung des Anwaltsverfahrens in die Bewertungsmethodik

---

Das Anwaltsverfahren gehört wegen der verbal-argumentativen Auseinandersetzung zu den dialektischen Verfahren.

Im Plädoyer kann der Anwalt auf die Ergebnisse anderer Bewertungsmethoden zurückgreifen.

Verbal-argumentative Auseinandersetzungen helfen sachliche und emotionale Standpunkte besser zu erkennen, als dies durch rein formale Bewertungsverfahren wie z.B. durch die Nutzwertanalyse der Fall ist.

v

## 8. Übungs-Material „Fracking“

---

### **Argumente für Fracking:**

Aus WAZ News, 9.4.2014, [www.derwesten.de](http://www.derwesten.de)

- Der Energieverbrauch wächst weltweit
- Die Energiereserven gehen zurück
- Ohne Fracking geht die Erdgasproduktion in D deutlich zurück
- Die Importabhängigkeit wird mit unkonventionellem Erdgas geringer
- mehr Wertschöpfung verbleibt im Inland
- Erdgas wird zur Überbrückung nach dem Atomausstieg gebraucht
- Das Fracking ist beherrschbar und künstliche Sicherungen (einzementierte Rohre) und natürliche Schranken (undurchdringliche Gesteinsschichten) sollen negative Auswirkungen auf die Umwelt verhindern
- Die eingesetzten Chemikalien sind in der großen Verdünnung ungefährlich
- 
- 
- 

v

## 8. Übungs-Material „Fracking“

---

### **Argumente gegen Fracking:**

Aus WAZ News, 9.4.2014, [www.derwesten.de](http://www.derwesten.de)

- Erdgas ist ein fossiler Brennstoff und damit klimaschädlich. Die zusätzliche Erschließung neuer Quellen ist vor dem Hintergrund von mehr regenerativer Energie nicht nötig
- Beim Fracking können auch ungewollt Risse in Gesteinsschichten gesprengt werden, durch die giftige oder salzige Flüssigkeiten oder Methangas ins Grundwasser gelangen. Diese „Wegsamkeiten“ können auch erst Jahre später auftreten
- Die Fracks können Erdstöße auslösen, die an der Oberfläche zu Schäden führen
- Bohrungen durch Grundwasserschichten können leck werden, so dass darüber das Grundwasser kontaminiert wird
- An der Oberfläche können giftige Flüssigkeiten, z.B. aus undichten Leitungen, den Boden verseuchen
- Die Verklappung der z.B. mit Schwermetallen und Quecksilber belasteten Flüssigkeiten in unbenutzten Bohrungen birgt Risiken
-



## Literaturhinweis

---

Weinreich, Herbert, Vademecum der Bewertung, Eine Anleitung mit Methoden der Bewertung und Auswahl von Produktideen, Battelle-Institut e.V. Frankfurt, Abteilung Unternehmensplanung, 1978



---

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit !**