



JOHANNES KEPLER
UNIVERSITÄT LINZ

Netzwerk für Forschung, Lehre und Praxis

Universitätslehrgang für Finanzmanagement

**Kommunikation und
Verhandlungsführung**

Mag. Dr. Markus Pöcksteiner



JOHANNES KEPLER
UNIVERSITÄT LINZ
Netzwerk für Forschung, Lehre und Praxis

Universitätslehrgang Finanzmanagement

Kommunikation und Verhandlungsführung



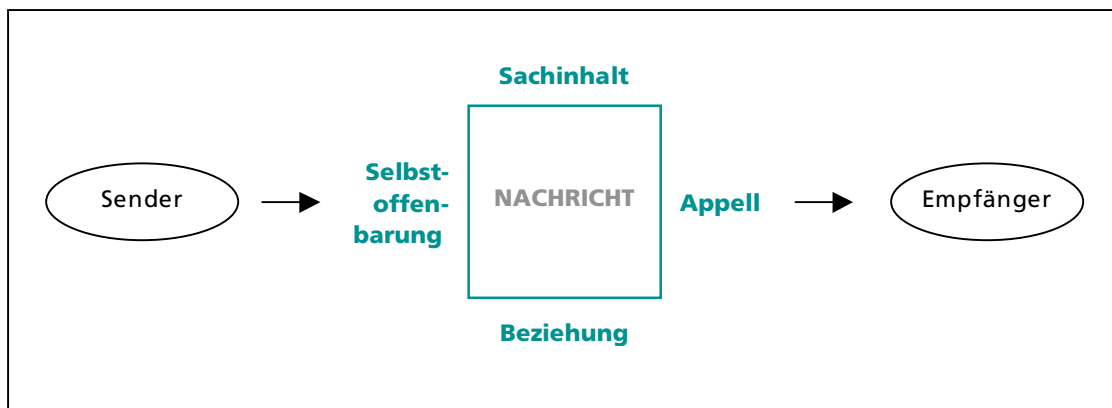
Inhalt

I. KOMMUNIKATIONSTHEORIE	3
1.1. Die Anatomie einer Nachricht	3
1.2. Empfangsgewohnheiten	4
1.3. Die drei Empfangsvorgänge	5
1.4. Empfangsfehler	5
II. GUTES FEEDBACK – REGELN FÜR EINE WIRKSAME RÜCKMELDUNG	7
2.1. Was ist Feedback?	7
2.2. Wozu Feedback?	7
2.3. Wie funktioniert Feedback?	8
2.4. Regeln für das Geben von Feedback	9
2.5. Regeln für das Annehmen von Feedback	9
2.6. Gesichtspunkte für das Empfangen von Feedback	10
2.7. Abschlussgedanken	10
III. META-KOMMUNIKATION	11
IV. BESCHWERDEN: GESPRÄCHSFÜHRUNG NACH »TRIPLE-A«	12
V. VERHANDLUNGSFÜHRUNG	13
5.1. Verhandeln – Was ist das?	13
5.2. Verhandlungsstile	13
5.3. Das Havard-Modell	15
5.4. Verhandlungen vorbereiten und strukturieren	18
5.5. Richtig argumentieren	20
VI. CHECKLISTE UND LEITFADEN	22
VII. LITERATUR	24
VIII. DER REFERENT	25

I. KOMMUNIKATIONSTHEORIE

1.1. Die Anatomie einer Nachricht

Die Grundform menschlicher Kommunikation ist schnell beschrieben. Es gibt einen *Sender*, der etwas mitteilen möchte und einen *Empfänger*, bei dem etwas ankommt. Übermittelt wird eine *Nachricht*. Stimmen gesendete und empfangene Nachricht überein, so hat eine *Verständigung* stattgefunden.



Quelle: Schulz von Thun, *Miteinander Reden*.

Häufig machen Sender und Empfänger von der Möglichkeit Gebrauch, die Güte der Verständigung zu überprüfen: In einem *Feedback* meldet der Empfänger zurück, wie er die Nachricht entschlüsselt – oder was diese bei ihm angerichtet hat.

Ein und dieselbe Nachricht kann nun mehrere *Botschaften* besitzen, die nach Schulz von Thun folgendermaßen festgelegt sind:

- Sachinhalt (worüber ich informiere)
- Selbstoffenbarung (was ich von mir selbst kundgebe)
- Beziehung (wie wir zueinander stehen)
- Appell (wozu ich dich veranlassen möchte)

Noch schwieriger wird die Sache dadurch, dass manche dieser Botschaften explizit, also ausdrücklich formuliert werden – andere hingegen nur implizit, zB durch Körpersprache vorhanden sind.

NB: Auch Schweigen ist »beredt« und wird gedeutet!



1.2. Empfangsgewohnheiten

Der Empfänger von Botschaften hat prinzipiell die freie Auswahl, auf welche Seite der Nachricht er reagieren will. Häufig ist jedoch *ein* Ohr auf Kosten der anderen ganz besonders gut ausgebildet. Ständig auf Empfang deutet es jede Botschaft als für sich bestimmt – unabhängig von der Absicht des Senders.

Einseitige Empfangsgewohnheiten erschweren Kommunikation ebenso wie einseitige Sendegewohnheiten, da sie dem Sender keine Chance geben, seine beabsichtigte Botschaft anzubringen.

Das »Sach-Ohr«

Viele Empfänger (vor allem Männer und höher Gebildete) stürzen sich mit Vorliebe auf die Sachseite einer Nachricht um hierauf ihr Heil in einer »sachlichen Auseinandersetzung« zu suchen, die sie zu gewinnen hoffen.

Dies erweist sich regelmäßig als verhängnisvoll, wenn das eigentliche Problem nicht auf sachlicher, sondern zB auf zwischenmenschlicher Ebene liegt.

Das »Selbstoffenbarungs-Ohr«

Verglichen mit dem überempfindlichen Beziehungsohr kann es psychisch gesünder sein, ein gutes Selbstoffenbarungsohr zu haben, welches eine Nachricht unter dem Aspekt aufnimmt: »Was sagt sie mir über dich?«

Im übertriebenen Maße nimmt man dadurch allerdings den Gesprächspartner nicht mehr ernst und »psychiatrisiert« sein Gegenüber bei jeder unangenehmen Äußerung.

Das »Beziehungs-Ohr«

Bei manchen Empfängern ist das auf die Beziehungsseite gerichtete Ohr so sensibel, dass sie alles Gesagte auf sich beziehen und sich leicht angegriffen oder beleidigt fühlen.

Sie liegen ständig auf der »Beziehungslauer« – fühlen sich schuldig, wenn jemand wütend ist, fühlen sich ausgelacht, wenn jemand lacht oder gemieden, wenn jemand weg schaut.

Das »Appell-Ohr«

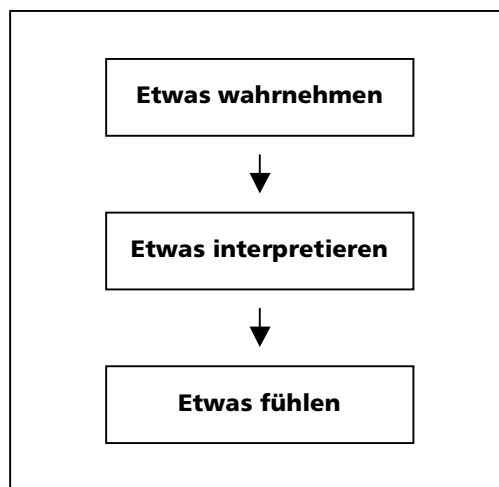
Vom Wunsch beseelt, es allen Recht machen zu müssen und auch unausgesprochenen Erwartungen der Mitmenschen zu entsprechen, ist manchem Empfänger mit der Zeit ein übergroßes Appellohr gewachsen.

Auch kleinste Signale, ein suchender Blick wird bereits als Handlungsaufforderung gedeutet. Menschen, die übertrieben auf Appelle reagieren sind zwar meist beliebt,

weil sie als »zuvorkommend« erlebt werden, verlieren aber leicht die Beziehung zu ihren eigenen Bedürfnissen.

1.3. Die drei Empfangsvorgänge

Die innere Reaktion des Empfängers baut im Wesentlichen auf drei Vorgängen auf:



Für die innere Klarheit des Empfängers und für seine Fähigkeit zum Feedback ist diese Unterscheidung von großer Bedeutung!

- Wahrnehmen heißt: etwas sehen, hören, riechen etc.
- Interpretieren heißt: das Wahrgenommene mit einer Bedeutung versehen
- Fühlen heißt: auf das Wahrgenommene und Interpretierte mit einem eigenen Gefühl, zB Wut, Freude, Trauer, Angst, Hoffnung antworten

In aller Regel sind wir wenig geübt, diese drei Vorgänge in uns auseinander zu halten – für ein konstruktives Feedback ist diese Fähigkeit unerlässlich.

1.4. Empfangsfehler

Empfangsfehler können verschiedene Ursachen haben: Bei unterschiedlichen Sprachmilieus liegen Verständigungsfehler nahe. Schichtenspezifische Sprachgewohnheiten führen häufig auf der Beziehungsebene zu Schwierigkeiten.

Darüber hinaus wirken allerdings drei Faktoren häufig als Störquelle:

- das Bild, das der Empfänger von sich selbst hat (Selbstkonzept)
- das Bild, das der Empfänger vom Sender hat (Fremdkonzept) und
- das Phänomen der gekoppelten Botschaften



Häufig wirken diese drei Störquellen auch noch zusammen, sodass man sich eigentlich nur wundern kann, wie oft Kommunikation doch zu Verständigung führt.

Das Selbstkonzept des Empfängers

Sowohl ein positives Selbstbild, das die eigene Person als grundsätzlich ok sieht, wie auch ein negatives Selbstbild, das die eigene Person als Mängelwesen zeigt, führt in der Kommunikation mit anderen zur Verstärkung.

Jemand, der nicht viel von sich hält, wird auch harmlose Botschaften so auslegen, dass sich sein negatives Selbstbild bestätigt. Ein negatives Selbstbild wiederum verschafft seinem Besitzer immer wieder negative Erfahrungen, die dieses Selbstbild bestätigen und stabilisieren.

Das Fremdkonzept des Empfängers

»Ich weiß schon, wie er das meint, denn ich kenne ihn (diesen Typ)!« Oft gründet sich das Bild vom anderen auf einer relativ geringen Informationsbasis. Ein flüchtiger erster Eindruck, die Kleidung oder das Geschlecht oder der Porschefahrer – schon wissen wir, wen wir vor uns haben, in welche »Schublade« er passt.

Das so entstandene Bild vom anderen liefert nun den Schlüssel für die Interpretation seiner Nachrichten.

Gekoppelte Botschaften

Missverständnisse entstehen gelegentlich dadurch, dass der Empfänger neben der Kernbotschaft noch weitere Botschaften mithört, die daran gekoppelt sind. beispielsweise treten negative Gefühle, die durch das Verhalten des anderen ausgelöst worden sind, häufig mit einer Täterschaftszuweisung auf: »Ich habe mich über dich geärgert!«

Derartig gekoppelte Botschaften lösen im Empfänger Verwirrung aus und können schnell zur Eskalation führen.



II. GUTES FEEDBACK – REGELN FÜR EINE WIRKSAME RÜCKMELDUNG

*Ich weiß nicht, was ich gesagt habe,
solange ich nicht die Antwort
meines Gegenüber gehört habe.*

Paul Watzlawick

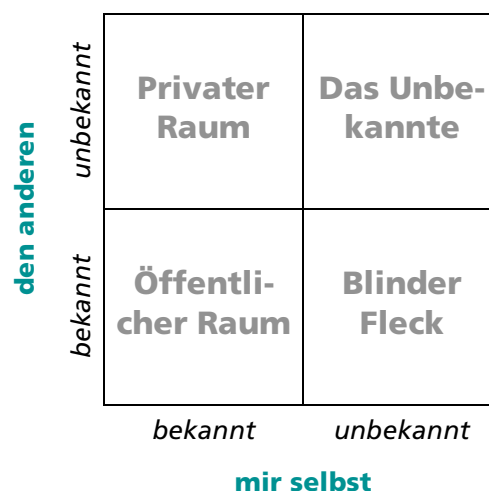
2.1. Was ist Feedback?

Feedback ist eine Gesprächsform, anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie sehe und zu lernen, wie andere mich sehen. Der Begriff selbst kommt aus der Kybernetik, der Lehre von Regelungsprozessen – und bedeutet dort Rückkoppelung.

Auch in Kommunikationsprozessen gibt es Feedback, Rückkoppelung oder -meldung, die einem Sender von Nachrichten Informationen darüber ermöglichen, wie seine Nachricht aufgenommen wurde.

2.2. Wozu Feedback?

In gruppendynamischen »Labors« wurde in den 70er Jahren ein psychologisches Modell zur Verbesserung der Kommunikation entwickelt. Die beiden Forscher Joe Luft und Harry Ingham entwickelten das sog. »JOHARI-Fenster«, das die Wirkung von Feedback bei einem Empfänger veranschaulicht.



JOHARI-Fenster nach Luft und Ingham 1970



Das Vierfelderschema unterscheidet vier Bereiche von Verhaltens- und Denkmustern von Personen:

Öffentliche Person: Hier kennt der Mensch sich selbst und ist für die anderen transparent.

Privatperson: Bestimmte Aspekte des Selbst sind nur der Person bekannt und für die anderen nicht zugänglich.

Blinder Fleck: Weitere Aspekte der Person werden von den anderen erkannt, während sie für die Person selbst unsichtbar sind.

Unbekanntes: Weder die Person selbst, noch die anderen kennen diesen Bereich.

Eine **Verbesserung der Kommunikation** ist möglich durch die Vergrößerung des Öffentlichen Raumes. Dies kann entweder durch

- Verkleinerung des Privaten Raumes gelingen, was durch eine Zunahme von Vertrauen möglich wird, oder durch
- Verkleinerung des blinden Flecks, was durch Feedback ermöglicht wird.

Der Bereich des Unbekannten bleibt in der Regel durch Feedback unberührt und kann nur durch tiefere psychologische Verfahren erforscht werden.

2.3. Wie funktioniert Feedback?

Feedback besteht demnach aus zwei Komponenten – dem **Feedback-Geben** und dem **Feedback-Nehmen**. Jeweils am Ende einer Arbeitssitzung, einer Gruppenarbeit oder auch einer Präsentation kann dieser Austausch stattfinden. Hier kann nun gelernt werden, wie man seine Argumentationstechnik, sein Auftreten in der Gruppe oder sein Präsentationsverhalten verbessert. Feedback geben verbindet drei Zielsetzungen:

- Ich will den anderen darauf aufmerksam machen, wie ich sein Verhalten erlebe und was es für mich bedeutet (im positiven wie im negativen Sinn).
- Ich will den anderen über meine Bedürfnisse und Gefühle informieren, damit er darüber informiert ist, worauf er besser Rücksicht nehmen könnte. So muss er sich nicht auf Vermutungen stützen.
- Ich will den anderen darüber aufklären, welche Veränderungen in seinem Verhalten mir gegenüber die Zusammenarbeit mit ihm erleichtern würden.

Gutes Feedback bezieht sich immer auf hilfreiche Verhaltensweisen, aber auch auf störende. Die **positiven Wirkungen** von Feedback liegen darin, eigene störende Verhaltensweisen zu korrigieren und die Zusammenarbeit effektiver zu gestalten.

Allerdings ist es keine einfache Angelegenheit, Feedback zu geben oder zu nehmen. Es kann manchmal weh tun, peinlich sein, Abwehr auslösen oder neue Schwierigkei-



ten heraufbeschwören. Auch muss der offene Umgang mit Gefühlen, um die es beim Feedback meist geht, häufig erst erlernt werden.

2.4. Regeln für das Geben von Feedback

Um zu verhindern, dass Feedback-Situationen eskalieren, ist es sowohl für den Feedback-»Geber« als auch Feedback-»Nehmer« nötig, bestimmte Regeln einzuhalten.

Feedback sollte zielorientiert sein, d.h. die Möglichkeit bieten, zu lernen und sollte deswegen nur gegeben werden, wenn dies ermöglicht werden kann. Feedback sollte immer

... **konstruktiv** sein, also Perspektiven für die Zukunft bieten.

... **beschreibend** sein – Bewertungen und Interpretationen sollten außen vor gelassen werden, Kritik muss immer sachlich sein.

... **konkret** sein. Durch Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen weiß der Betreffende nicht, wie er das Problem beseitigen kann.

... **subjektiv** formuliert sein. Spricht man nur von seinen eigenen Beobachtungen und Eindrücken, so fällt es dem Beteiligten leichter, das Feedback anzunehmen.

... **nicht nur negativ** sein. Für jeden Beteiligten ist es leichter, Verbesserungsvorschläge zu akzeptieren, wenn er merkt, dass er nicht nur kritisiert wird, sondern auch seine positiven Seiten gesehen werden. Die »Sandwich-Theorie« empfiehlt, jede negative Kritik zwischen zwei Schichten von positiven Elementen zu betten.

2.5. Regeln für das Annehmen von Feedback

Beim Entgegennehmen des Feedbacks befindet sich der Empfänger in einer passiven Rolle – ist also den »Vorwürfen« erst einmal hilflos ausgesetzt. Andererseits bietet sich ihm die Chance, zu sehen, wie er auf andere wirkt. Deshalb sollte man als Empfänger

... das Feedback **nur annehmen**, wenn man es auch hören will.

... den anderen **ausreden lassen**. Man kann nicht wissen, was der andere sagen will, bevor er nicht zu Ende gesprochen hat.

... sich **nicht rechtfertigen** oder verteidigen. Der andere kann nie beschreiben, wie man ist, sondern immer nur, wie man auf ihn wirkt. Diese Wahrnehmung ist durch keine Rechtfertigung revidierbar.



... **dankbar sein** für Feedback, auch wenn es nicht in der richtigen Form gegeben wurde. Es hilft, sich selbst und die Wirkung auf andere kennenzulernen und dadurch sicherer und kompetenter im Auftreten zu werden.

... aber auch **nicht meinen, so sein zu müssen**, wie der andere einen haben will.

2.6. Gesichtspunkte für das Empfangen von Feedback

1. Worüber möchten Sie Feedback haben?

Wenn Sie um Feedback bitten, nennen Sie konkrete Verhaltensweisen, deren Wirkung auf Ihre Gesprächspartner Sie wissen wollen. Oder bitten Sie um Feedback und Intervention, wenn Ihre Gegenüber sich von Ihnen gestört fühlen.

2. Vergewissern Sie sich

Versuchen Sie wirklich zu verstehen, was Ihr Gegenüber Ihnen sagen möchte. Was bringt sein Beitrag Ihnen Neues? Erst dann sollten Sie über die Bedeutung reflektieren, die das Feedback möglicherweise für Sie hat.

3. Teilen Sie Ihre Reaktionen auf das Feedback

Wenn Sie weitere Informationen über Ihr Verhalten möchten und von Ihrem Gegenüber nächstes Mal wieder Feedback brauchen, muss er wissen, wie seine Beobachtungen auf Sie wirken und ob sie Ihnen helfen. Sagen Sie ihm, wie sein Feedback auf Sie wirkt und welchen Einfluss seine Information auf Ihre beiderseitige Beziehung gehabt hat.

4. Akzeptieren Sie nicht unkritisch

Prüfen Sie das Feedback an Ihrem Verhalten in ähnlichen und anderen Situationen nach. Können Sie es bestätigen oder nicht? Ist Ihnen Ähnliches schon einmal gesagt worden? Fragen Sie die anderen Gruppenteilnehmer nach deren Eindrücken – können sie das Feedback bestätigen, modifizieren, korrigieren? Bleiben Sie aber auch sich selbst kritisch gegenüber: Erleben Sie zu wenig oder zu viel Feedback? Neigen Sie zu Widersprüchen? Neigen Sie zu Gegenangriffen? Neigen Sie dazu, misszuverstehen oder falsch zu deuten?

2.7. Abschlussgedanken

Feedback verlangt ein hohes Maß an Verantwortlichkeit, Offenheit, Ehrlichkeit und Toleranz. Das Öffnen einem Feedbackgeber gegenüber muss in den meisten Fällen erst behutsam erlernt werden – muten Sie sich nicht zuviel auf einmal zu und sagen Sie ruhig, wenn es Ihnen zuviel wird.



III. META-KOMMUNIKATION

Was ist Meta-Kommunikation?

Meta-Kommunikation ist das **Sprechen über die Sprache** oder über Formen von Kommunikation [grch. *meta* »zwischen« + Kommunikation]

Wozu Meta-Kommunikation?

Ist Kommunikation gestört und eine vernünftig Fortsetzung des Gedankenaustauschs nicht möglich, muss der Kommunikationsprozess selbst thematisiert werden. Dies geschieht mittels »Kommunikation über die Kommunikation«.

Bei der Meta-Kommunikation wird die Art und Weise, wie Sender und Empfänger miteinander umgehen beleuchtet. Das Gespräch wird verlassen, der Prozess von oben – aus der *Metaebene* betrachtet, mit dem Ziel, wieder zu einem konstruktiven Gesprächsklima zurück zu finden.

Meta-Kommunikation für den Alltag

Sinn der Meta-Kommunikation ist es, die Wahrheit der Situation zu fördern, indem man mit gezielten Fragen Aussagen zur Situation bekommt. Allgemein dreht sich die Meta-Kommunikation hauptsächlich um die Fragen: »*Was geht jetzt in mir vor? Wie erlebe ich dich? Was spielt sich zwischen uns ab?*«

Folgende Sätze ergeben Aussagen über:

- »*Ich bin unsicher, ob das so stimmt.*« – den Zustand und die Absichten des **Senders**
- »*Verstehst du, was ich damit meine?*« – den Zustand und das Verständnis des **Empfängers**
- »*Als Freunde können wir ja offen miteinander reden.*« – die **Beziehungen** zwischen den Kommunikationspartnern
- »*Verträgst du die volle Wahrheit?*« – den **Inhalt** der auszutauschenden Mitteilungen
- »*Das sollten wir schriftlich fixieren.*« – die **Form** der auszutauschenden Mitteilungen

Stimmt das Gesprächsklima nicht mehr, so sollte dies thematisiert werden:

- »*Ich glaube, dass unser Gesprächsklima nicht mehr stimmt, woran liegt das?*«

Meta-Kommunikation wird im Alltag wenig genutzt – meist aus Scheu, über das Gespräch direkt zu reden. Bringt man allerdings den Mut dazu auf, so wird man dies als außerordentlich befreiend und der Beziehung förderlich erleben.



IV. BESCHWERDEN: GESPRÄCHS- FÜHRUNG NACH »TRIPLE-A«

Beschwerdegespräche stellen für viele Mitarbeiter eine besondere Herausforderung dar, insbesondere dann, wenn der Grund für die Beschwerde nicht beim Mitarbeiter selbst liegt.

Da Beschwerden meist stark emotional geführt werden, besteht die Kunst darin, zuerst einmal »die Luft heraus zu lassen« und die Verärgerung des Kunden zu ertragen. Erst wenn die emotionale Seite ausgeklungen ist, kann auf beiden Seiten ein sachliches Gespräch beginnen!

Abholen

Stellen Sie sich auf Ihr Gegenüber ein, versuchen Sie dessen Situation nachzuempfinden und signalisieren Sie dies auch. Wenn jemand zornig oder verärgert ist, bringen Sie ehrliches Verständnis dafür auf und versuchen Sie *nicht*, sofort zur Sache zu kommen.

Zeigen Sie, dass Sie sich persönlich für Ihren Gesprächspartner verantwortlich fühlen, entweder

- in der Sache selbst, die Sie klären oder
- dafür, dass er einen kompetenten Ansprechpartner bekommt, der die Sache klärt

Abklären

Erkunden Sie genau die Sachlage und fragen Sie bei Verständnisschwierigkeiten sofort nach. Geben Sie klare Statements darüber ab, was gemacht werden kann und was nicht. Wenn Sie Zeit zur Recherche benötigen, geben Sie einen Zeitpunkt an, bis wann Sie damit fertig sind.

Erarbeiten Sie wenn nötig mehrere Vorgehensweisen zusammen mit dem Kunden.

Anpacken

Nachdem klar ist, was zu tun ist, geben Sie den nächsten Schritt bekannt und tun Sie ihn auch. Der Kunde muss die Gewissheit haben, dass das Richtige passiert.

Methode: DI Rudolf Haller, www.haller-training.at



V. VERHANDLUNGSFÜHRUNG

5.1. Verhandeln – Was ist das?

Verhandeln heißt nicht, den Gesprächspartner auf Kosten seines eigenen Vorteils zu überreden!

Verhandeln heißt, die kommunikative Fähigkeit zu besitzen, **bei unterschiedlichen Interessen und Zielen einen Übereinstimmung zu finden, die alle Interessen und Handlungsziele weitgehend berücksichtigt.**

Um überhaupt verhandeln zu können, benötigen die Verhandlungspartner Verhandlungsmacht. Ohne macht gibt es keine Verhandlung sondern z.B. Bitten, Ansuchen, Anordnungen, Befehle, ...

NB: Wer es nicht für nötig hält verhandelt nicht!

5.2. Verhandlungsstile

Den eigenen und den anderen Verhandlungsstil zu kennen bedeutet die jeweiligen Stärken und Schwächen besser einschätzen zu können. Nur wenn man die eigenen Stärken kennt, wird man sie gezielt einsetzen können. Gezielt bedeutet hier nicht zum eigenen Erfolg sondern im Sinne eines optimalen Handlungsergebnisses.

*Abb: **Eigenheiten** der unterschiedlichen Verhandlungsstile*

Der »harte« Verhandlungsstil	Der »weiche« Verhandlungsstil
<ul style="list-style-type: none">▪ Alles oder nichts, Drohung mit Abbruch▪ Will auf Kosten anderer gewinnen▪ Unfairer Verhandlungsstil, persönliche Angriffe▪ Verhandeln als reiner Willenskampf mit dem Ziel der Unterwerfung des Gegners▪ Rhetorische Tricks wie Monologe, Überraschungen, geschlossene Fragen, Bestätigungsfragen	<ul style="list-style-type: none">▪ Offenes und ehrliches Verhalten, Sprechen über Verhandlungsziele▪ Setzt das Gute im Menschen voraus▪ Will unbedingt Einigung erzielen und ist bereit, dafür seine eigenen Verhandlungsziele zu opfern▪ Interessensgegensätze oder gar Konflikte werden verdrängt oder negiert▪ Einwände des Gegners werden akzeptiert



Die Eigenheiten der beiden antipodischen Verhandlungsstile oder -typen bringen unterschiedliche Stärken und Schwächen mit sich:

Abb: **Stärken** der unterschiedlichen Verhandlungsstile

Der »harte« Verhandlungsstil	Der »weiche« Verhandlungsstil
<ul style="list-style-type: none">▪ schnelle Erfolge bes. bei unterschiedlichen Hierarchieebenen▪ Erfolgsgefühle und Steigerung des Selbstwertes▪ respektierte Verhandlungspartner	<ul style="list-style-type: none">▪ Sympathie durch freundliches und umgängliches Wesen▪ Gute Gesprächsatmosphäre und positive Beziehungsebene▪ schnelle Verhandlungsergebnisse

Abb: **Schwächen** der unterschiedlichen Verhandlungsstile

Der »harte« Verhandlungsstil	Der »weiche« Verhandlungsstil
<ul style="list-style-type: none">▪ Schaden bei mittel- und langfristigen Geschäftsverbindungen▪ schnelle Eskalation bei gleichwertigen Partnern▪ wenig fundierte Verhandlungsergebnisse	<ul style="list-style-type: none">▪ lässt sich leicht überrumpeln und verliert dadurch an Selbstwert▪ Verliert auf Dauer die Anerkennung und Autorität▪ wenig fundierte Verhandlungsergebnisse

Insbesondere der letzte Punkt **»wenig fundierte Verhandlungsergebnisse«** stellt eine Schwäche beider Verhandlungsstile dar. Es kann auf Dauer nicht im Interesse von Organisationen liegen, dass sachliche Verhandlungsziele persönlichen Verhandlungsstilen zum Opfer fallen.

Aus diesem Grunde wurde ein Modell entwickelt, das zur Zeit als »das Verhandlungsmodell« gilt – das **Havard-Modell**.

5.3. Das Havard-Modell

In jahrelangen Studien hat ein Forschungsteam an der Havard-Universität die Methode des sachgerechten Handelns entwickelt. Das Havard-Modell ist

- bestimmt in der Sache, aber
- weich mit den Verhandlungspartnern

Dieses Modell wird heute von vielen Berufsgruppen als Leitfaden für erfolgreiches verhandeln verwendet. Es hilft sowohl bei der Überwindung von unterschiedlichen Positionen als auch dabei, aus verfahrenen Situationen herauszukommen.

Das Havard-Modell basiert auf 4 Bedingungen:

1. Was zählt, sind die Interessen und nicht die Positionen.
2. Menschen und Probleme werden getrennt behandelt.
3. Zusammen mit dem Verhandlungspartner werden Optionen entwickelt, die für beide Verhandlungspartner Vorteile bringen
4. Alle Beteiligten einigen sich auf neutrale Beurteilungskriterien, an denen das Verhandlungsergebnis gemessen wird.

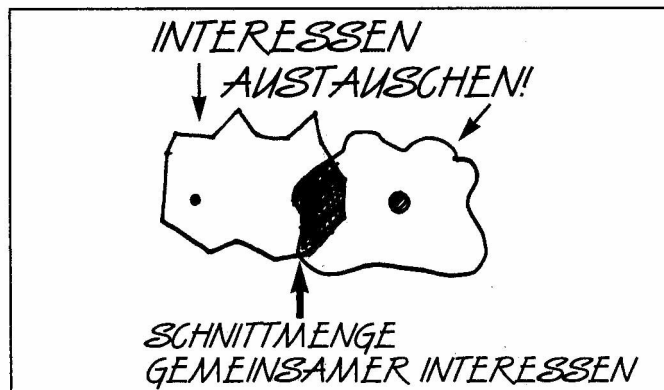
Ad 1.) Was zählt, sind die Interessen und nicht die Positionen

Ein Hauptdilemma von Verhandlungen besteht darin, dass man sich von vorne herein auf eine fest fixierte Verhandlungsposition oder einen Standpunkt festlegt, der hierauf verteidigt wird.



Interessen sind aber mehr als nur Standpunkte bzw. Positionen. Interessen sind Begründungen, warum ich eine Position einnehme, sie sind die heimlichen Motive, etwas erreichen zu wollen.

Das Sprechen über Interessen begründet letztendlich, welches Verhandlungsziel, welche Verhandlungsinteressen verfolgt werden. Selbst bei unterschiedlichsten Sichtweisen lässt sich ein gemeinsames Interessensfeld oder eine gemeinsame Plattform finden.



bei allen Verhandlungen ist der gemeinsame Nutzen das Minimum gemeinsamer Interessen. Wenn diese Gemeinsamkeit nicht gegeben wäre, hätte man sich nicht zum Gespräch getroffen.

Ad 2.) Menschen und Probleme werden getrennt behandelt

Bei Verhandlungen geht es immer um 2 Ebenen, die sich gegenseitig beeinflussen. Einerseits geht es um die Sache, also den Grund des Treffens und andererseits um Menschen, also Sympathien und Antipathien. Ein Grundsatz der Kommunikationstheorie besagt, dass Emotionen Sachen dominieren, weswegen im Falle von starken positiven oder negativen Emotionen diese zuerst behandelt werden müssen.

Abb: **Tipps** für die beiden Ebenen

Sachliche Ebene	Menschliche Ebene
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tauschen Sie Ihre Sichtweisen konstruktiv und sachlich aus ▪ versetzen Sie sich in die Lage, in die Sichtweise Ihres Verhandlungspartners ▪ Beschreiben und begründen Sie die Problemfelder nachvollziehbar und präzise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Achten und respektieren Sie Ihren Gesprächspartner ▪ Schaffen Sie ein vertrauensvolles und konstruktives Gesprächsklima ▪ Wenn sich Gefühle, Persönliches oder Zwischenmenschliches negativ auf ein Gespräch auswirkt, thematisieren Sie es



Ad 3.) Zusammen mit dem Verhandlungspartner werden Optionen entwickelt, die für beide Verhandlungspartner Vorteile bringen

Die Verhandlungspraxis zeigt, dass wir meist eine bereits fertige Lösung im Kopf haben, die wir anstreben. Völlig irritiert reagieren wir, wenn die Gegenseite ebenfalls ihre einzig mögliche und richtige Lösung präsentiert. Diese starren Gegensätze führen leicht zu Unsicherheit und Unverständnis und dadurch zu Rechthaberei, Machtgehebe und Kampfgebaren.

Folgende Kriterien haben sich zur breiteren Betrachtung möglicher Lösungen bewährt:

- Nach dem Nutzen für beide Verhandlungspartner forschen
- Das Verhandlungsinteresse des anderen mit berücksichtigen
- kreative Ideen und Entscheidungsmöglichkeiten entwickeln, wie dem Gegenüber die Entscheidung erleichtert werden kann
- Gemeinsam einen Ausweg suchen, wenn keine Einigung möglich scheint

Ad 4.) Alle Beteiligten einigen sich auf neutrale Beurteilungskriterien, an denen das Verhandlungsergebnis gemessen wird.

All die gut gemeinten Ratschläge nützen nichts, wenn das Verhandlungsergebnis nicht auf sachlichen Entscheidungskriterien gründet bzw. objektive Maßstäbe einbezogen werden.

Viele Verhandlungsergebnisse verwässern mit der Zeit, da keine objektiv messbaren Beschlüsse gefasst wurden und jeder Partner völlig andere Vorstellungen bzw. Interpretationen vom erzielten Ergebnis hat. Beispiele für objektive Kriterien wären:

- Kosten
- Marktwert
- frühere Vergleichsfälle
- wissenschaftliche Gutachten
- Katalog von Qualitätskriterien

... aber Vorsicht!

Das Harvard-Modell eröffnet den Verhandlungspartnern faire Vorgehensweisen und Ergebnisse. Dies setzt allerdings voraus dass beide Parteien von den 4 Grundpfeilern dieses Modells überzeugt sind **und** auch danach handeln.

Die Strategie muss also darauf ausgerichtet sein, zunächst einmal dieses Verhandlungsmodell als roten Faden der eigenen Verhandlungsführung zu plazieren.



5.4. Verhandlungen vorbereiten und strukturieren

Verhandlungen vorbereiten

Je wichtiger eine Verhandlung, desto gründlicher muss die Vorbereitung sein. Sie umfaßt zwei Punkte:

- die **organisatorische** Vorbereitung
- die **inhaltliche** Vorbereitung

Organisatorische Vorbereitung

Zur inhaltlichen Vorbereitung gehört die Wahl eines geeigneten Ortes mit einer ruhigen, ungestörten Atmosphäre; die Auswahl des Tisches und der Stühle sowie etwaige Sitzpositionen. Bei der Planung der Zeiten sollte auch Pausen und Getränke mitbedacht werden.

Inhaltliche Vorbereitung

Zur inhaltlichen Vorbereitung gehören drei Punkte:

1. Die sachliche Analyse

- Welche Informationen besitze ich zum Verhandlungsgegenstand?
- Reichen diese Informationen?
- Woher bekomme ich zusätzliche Informationen?
- Wer hat sich bisher/zusätzlich mit der Sache beschäftigt?

2. Die Klärung der eigenen Position bzw. Interessen

- Was ist mein Auftrag? Was erwartet man von mir?
- Was will ich erreichen? Welche Spielräume habe ich?
- Welche Interessen verfolge ich?
- Wo sind Kompromisse möglich?
- Was will ich auf jeden Fall vermeiden?

3. Die Position bzw. Interessen des Verhandlungspartners

Zu einer guten Vorbereitung gehört auch, die Ziele und Interessen des Verhandlungspartners zu kennen, weil er unter Umständen gar kein Interesse an einem einvernehmlichen Ergebnis hat. So könnte er ...

- aus der derzeitigen Situation Nutzen ziehen, da eine neue Übereinkunft für ihn eine Verschlechterung darstellen würde



- sein Ziel nicht in einem fairen Ergebnis sehen, sondern mit allen Mitteln gewinnen wollen
- so stark emotional geleitet sein, dass von ihm nur Vorwürfe, Unterstellungen und Beschuldigungen zu erwarten sind

Aus diesem Grunde ist manchmal ein klärendes Vorgespräch die bessere Alternative, in dem folgende Fragen geklärt werden:

- Ist der Verhandlungspartner an einem gemeinsamen Ergebnis interessiert?
- Ist er zu Kompromissen bereit, hat er Spielräume?
- Wo decken sich meine Ziele mit denen des Verhandlungspartners?

Verhandlungen strukturieren

Wie Verhandlungen ablaufen, hängt vor allem vom Thema, vom Ziel und von den Verhandlungspartnern ab. Dennoch lassen sich Verhandlungen strukturieren, wie der **Gesprächsleitfaden im Anhang** zeigt.

1. Eine gute Ausgangsbasis schaffen

Eine gute Gesprächsbasis ist mitentscheidend für den Erfolg einer Verhandlung. Höflichkeit, Interesse und Freundlichkeit sollten dabei selbstverständlich sein. Hilfreich ist folgendes Verhalten:

Interesse an der Person und den Wünschen des Gesprächspartners zeigen

- Ein freundliches Gesicht machen
- Zuhören und Blickkontakt halten
- Fragen, anstatt zu behaupten
- Anerkennung zeigen
- Die eigenen Schwierigkeiten ansprechen
- Zugeben, wenn man im Unrecht ist

Im Gespräch sollte man

- erst das Gemeinsame betonen, dann zu Unterschieden Stellung nehmen
- das Problem als Frage sichtbar machen
- erst den anderen eine Position darstellen lassen

2. Auf Interessen konzentrieren

Einer der Hauptgründe, warum Verhandlungen scheitern, ist das starre Verharren auf Positionen. Ein wirksames Gegenmittel ist, nicht Positionen in den Mittelpunkt zu stellen, sondern Interessen. (siehe 5.3 Das Harvard-Modell, S.15)



3. Gemeinsame Entscheidungen suchen

Die beste Lösung zu finden, erfordert Aufgeschlossenheit und Flexibilität bei beiden Verhandlungspartnern. Die Lösung kann nicht eine bereits vorhandene Position darstellen, da es sonst einen Verlierer gibt.

Ein gutes Mittel besteht darin, erst Kriterien für eine gute Lösung zu vereinbaren und erst danach mögliche Lösungen zu suchen.

5.5. Richtig argumentieren

Wer andere von seiner Sichtweise und seinen Vorschlägen überzeugen will, muss gute Argumente haben. Diese müssen allerdings auch zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Form angebracht werden und auf den Verhandlungspartner abgestimmt sein.

Die richtigen Argumente auswählen

Die richtigen Argumente werden vor allem durch die Ziele bestimmt, die die Richtung der Argumentation vorgeben. Nachdem Argumente zur Zielerreichung gesucht wurden sollten sie in Haupt- und Nebenargumente systematisiert werden. Die wichtigsten Argumente sollten hiernach nach zwei Kriterien ausgewählt werden:

- Wie überzeugend ist das Argument auf sachlicher Ebene?
- Welchen Nutzen hat es für den Gesprächspartner?

Es gibt nur wenige Motive, die Entscheidungen von Menschen zugrunde liegen. Dabei wird fälschlicherweise angenommen, Menschen entscheiden sich aufgrund sachlicher Erwägungen. Die meisten Motive sind aber emotionaler Art.

Die wichtigsten Grundmotive sind:

- Geld Einsparungen, Erreichen besserer Umsätze, Gewinne
- Sicherheit sichere Lösungen ohne Risiken und Überraschungen
- Bequemlichkeit bequeme Lösungen ohne viel Arbeit und Aufwand
- Anerkennung Anerkennung der eigenen Person und Leistungen
- Prestige Vergrößerung des Ansehens, der Aufstiegschancen
- Guter Mensch sein für andere, die Firma, die Umwelt



Argumente richtig vorbringen

Bei der Argumentation sollte auf drei Dinge geachtet werden:

- **Wenige, aber überzeugende Argumente:**
bei zu vielen Argumenten können die schwächeren leicht herausgesucht und widerlegt werden; einige Argumente in der Hinterhand behalten
- **Die Reihenfolge der Argumente beachten:**
Zu Beginn und am Ende starke Argumente bringen, »Argumentationsstraße« bauen
- **Grundmotive ansprechen:**
den Nutzen für den Verhandlungspartner herausstellen



VI. CHECKLISTE UND LEITFADEN

Checkliste: Vorbereitung einer Verhandlung

- Welches sind meine Verhandlungsinteressen?
- Was will ich erreichen – welches sind meine Verhandlungsziele?
- Wie lassen sich die Verhandlungsthemen strukturieren, gliedern bzw. ordnen?
Was ist wichtig, was ist dringend?
- Wie lautet mein Auftrag?
- Welche Handlungsspielräume habe ich? Woran bin ich gebunden?
- Wie argumentiere ich?
- Wo sind meine Stärken, wo meine Schwächen?
- Was sind voraussichtlich die Verhandlungsinteressen bzw. -ziele meines Gesprächspartners?
- Wie kann ich meinen Partner motivieren, über seine Interessen zu sprechen?
- Welche Fragen wird mein Gegenüber stellen?
- Mit welchen Einwänden habe ich zu rechnen? Wie entkräfte ich diese?
- Was darf ich sagen?
- Was wird mir mein gegenüber möglicherweise verschweigen?
- Welche Wahlmöglichkeiten habe ich? Was wären wünschenswerte Resultate?
- Was kann ich gerade noch akzeptieren? Welche Verhandlungsergebnisse kommen für mich absolut nicht in Frage?
- Welche Unterlagen brauche ich? Worüber muss ich mich noch informieren?
- Wo findet die Verhandlung statt? Wie sollten wir uns setzen?
TIPP: Über Eck!
- Welche Getränke/Verpflegung brauche ich? Wann müssen Pausen gemacht werden? Wie können Störungen vermieden werden?



Gesprächsleitfaden für erfolgreiche Verhandlungen

1. Verhandlungsthemen

- Worüber wird verhandelt? Welches Thema behandeln wir wann in welcher Zeit?

2. Informationsphase

- Austausch von Interessen
- Austausch von Informationen
- Sichtweisen und Perspektiven werden beschrieben
- Argumente und Begründungen werden ausgetauscht, Gemeinsamkeiten fixiert, Unterschiede präzisiert
- Problemfelder beschreiben

3. Diskussionsphase

- bei Gemeinsamkeiten erste Ergebnisse festhalten
- Probleme der Reihe nach behandeln; Pro-und-Contra-Diskussion; auf Nutzen achten
- Handlungsspielräume austarieren
- Wahlmöglichkeiten suchen

4. Beschlussphase

In der Beschlussphase geht es darum, auf ein Verhandlungsergebnis zielgerichtet zuzusteuern. Hier sind also Fragen wichtig wie:

- Wie können wir uns inhaltlich einigen?
- Wie können wir uns verfahrensmäßig einigen?
- Auf welchen sachlichen Kriterien bauen wir das Verhandlungsergebnis auf?
- Legen wir dem Verhandlungsergebnis objektive Maßstäbe zugrunde?



VII. LITERATUR

Kommunikation

Langmaack, Barbara / Braune-Krickau, Michael (2000): *Wie die Gruppe laufen lernt*. Weinheim

Schulz von Thun, Friedemann (1981): *Miteinander reden*. Störungen und Klärungen. Bd. 1. Reinbek

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/>

Verhandlungsführung

Schott, Barbara (2002): *Verhandeln*. Sicher, kreativ, erfolgreich. Planegg

Gabal Verlag (2006): *Verhandlungsführung*. Fünf Schritte zu einer erfolgreichen Verhandlungsführung. Offenbach

Fisher, Roger et al. (2004): *Das Harvard-Konzept*. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt/Main



VIII. DER REFERENT



Univ.-Lektor Mag. Markus Pöcksteiner
Kommunikationsberater

www.poecksteiner.cc

poecksteiner@poecksteiner.cc

Mobil: 0664-2527444

Vita: Geboren 1963, aufgewachsen in Grein an der Donau, Studium der Soziologie an der J.K.Universität Linz. 10 Jahre Leitungsfunktionen in Agenturen für Mitgliederwerbung in der BRD; Kommunikationsberater, Akademischer Berater und Coach, Trainer und Supervisor; Geschäftsführender Gesellschafter der Regionalentwicklungsfirma Perspectra GmbH

Themen: Kommunikation, Konfliktmanagement, Organisation, Personalentwicklung

Akademische Lehrgänge: Kommunikations- und Präsentationstechniken, Gesundheitsmanagement, Finanzmanagement, Personaldienstleistungsmanagement, Nursing Consultancy

Specials: Volunteering, Betriebliche Gesundheitsförderung, Intergenerativität