

Grundsätze der Verhandlungsführung

Hausarbeit

zum Seminar

„Kommunikations- und Verhandlungstraining“

(Dozentin: Frau I. Auernhammer)

Katholische Universität Eichstätt

Soziale Arbeit (FHStG)

vorgelegt von:

Sonja Nees

(6. Semester)

Sommersemester 1999

Inhaltsverzeichnis

1 BEDEUTUNGEN VON „VERHANDELN“

2 GRUNDSÄTZE DER VERHANDLUNG

3 VORBEREITUNG EINER VERHANDLUNG

4 DURCHFÜHRUNG EINER VERHANDLUNG

4.1 Überblick über die Konzepte

4.1.1 Zwölf Grundsätze zur Verhandlungsführung

4.1.2 Das Harvard-Konzept

4.2 Grundsätze der Verhandlungsführung

4.2.1 Persönliche Ebene

4.2.1.1 Beziehungsaufbau und -erhalt

4.2.1.2 Trennung von Menschen und Problemen

4.2.2 Ebene der Gesprächsführung

4.2.2.1 Verbindlicher Kontakt

4.2.2.2 Kontrollierte Kommunikation

4.2.2.3 Gesprächssteuerung

4.2.2.4 Konzentration auf Interessen

4.2.3 Sachliche Ebene

4.2.3.1 Hervorheben von Gemeinsamkeiten

4.2.3.2 Umgang mit Spielräumen

4.2.3.3 Vermeidung von Festfahren

4.2.3.4 Entwicklung von Optionen

4.2.3.5 Anwendung objektiver Kriterien

4.2.3.6 Festhalten von Ergebnissen

5 NACHBEREITUNG EINER VERHANDLUNG

6 SCHLUßBEMERKUNG

LITERATURVERZEICHNIS

23

1.

Bedeutungen von „Verhandeln“

Eine Verhandlung ist wechselseitige Kommunikation zum Ausgleich unterschiedlicher, aber nicht notwendigerweise gegensätzlicher Interessen, wobei Verhandeln die ganze Person und damit neben dem Verhalten auch Gefühle, Einstellungen, Haltungen, Werte und Normen und Unbewußtes fordert.

Verhandlungen können „als Situationen, in denen die beteiligten Konfliktparteien sowohl entgegengesetzte als auch gemeinsame Interessen haben und über die Aufteilung eines gemeinsamen Nutzens oder Gewinns miteinander kommunizieren“ definiert werden. Demnach ist eine Verhandlung um so leichter, je größer die Gemeinsamkeiten sind. Hierbei stehen allerdings die subjektiven Sichtweisen und nicht die objektiven Gegebenheiten im Vordergrund.

Verhandeln im engeren Sinn setzt eine wechselseitige Abhängigkeit für die Zielerreichung voraus, womit beide Seiten ein Interesse am Verhandeln an sich haben. Dabei ist ein Verhandlungspartner um so mehr auf Kommunikation angewiesen, je weniger Machtmittel er zur Verfügung hat und je mehr er an einer Änderung interessiert ist. Demnach heißt „Verhandeln“ zunächst „Kommunizieren“, im besonderen auch „Argumentieren“. „Verhandeln“ bedeutet generell ebenfalls „vielseitige Gesprächsführung“ sowie „Situationen und Menschen sensibel einschätzen und flexibel berücksichtigen“.

Einige Punkte können als Grundelemente von Verhandlungen angesehen werden:

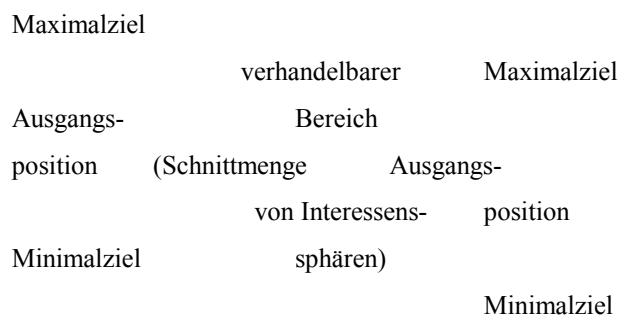
- Verhandlungen werden von Menschen geführt, womit die Psychologie eine mindestens ebenso große Rolle wie die Sachfragen spielt.
- Ein Interessengegensatz stellt das Spannungsfeld einer Verhandlung dar. Meist besteht aber zumindest darin eine Gemeinsamkeit, daß es in irgendeiner Form einen Konflikt gibt, über den eine Einigung erzielt werden soll.
- Der Gegenstand einer Verhandlung betrifft immer irgendwelches Handeln, über das eine Absprache getroffen werden soll.
- Jede Seite hat gewisse Ziele, die meist aus Haupt- und Nebenzielen, Zwischenzielen und Minimal- bzw. Maximalzielen

zusammengesetzt sind. Diese eigenen und fremden Ziele muß man sich in einer Zielanalyse bewußt machen.

- Spielräume werden einerseits durch Zielkonflikte und andererseits durch Handlungsmöglichkeiten bestimmt. Man muß sich über die eigenen Spielräume klar sein und die der anderen Seite möglichst gut abschätzen.
- Der Verhandlungsverlauf wird zu einem großen Teil von Bewertungsdifferenzen bezüglich der Lösungsalternativen bestimmt, so daß Um- oder Neubewertungen vorgenommen werden müssen. Hinzu kommt noch die Gewichtung von Vor- oder Nachteilen.
- Unter Umständen werden in einer Verhandlung auch Lock- und Druckmittel eingesetzt.
- Jede Seite hat eine bestimmte Ausgangsposition und jede Verhandlung nimmt einen bestimmten Verlauf, wobei der Umgang mit den Positionen den Verlauf erheblich mitbestimmt.

1.Grundsätze der Verhandlung

Wenn man einen bestimmten Standpunkt hat, seine Position definiert hat und seine Interessen geklärt hat, sollte man trotzdem darauf achten, daß man sich nicht innerlich zu starr festlegt, da so der eigene Spielraum nur weiter eingeengt wird. So ist es besser, eine Ausgangsposition zu beziehen, die in eine bestimmte Richtung weist. Dadurch bildet sich eine Art Korridor, der durch die Festlegung eines Minimal- und eines Maximalziels bestimmt ist. Damit sind Interessen keine Punkte, sondern eher Felder, die um die Ausgangsposition liegen. In den Überschneidungsbereichen dieser Felder der Verhandlungspartner liegt der verhandelbare Bereich. Somit ergibt sich als Teil einer Verhandlung das Hinarbeiten „auf die Klärung der Schnittmengen von Interessenssphären“.



Das Verhandeln kann unter verschiedenen Paradigmen erfolgen. Dabei stehen sich das „Kampfparadigma“, bei dem es um Sieg oder Niederlage geht, also die Sachebene der Beziehungsebene übergeordnet ist, und das „Freundschaftsparadigma“, bei der es um eine gütliche Einigung im Streben nach Harmonie geht und somit die Beziehungsebene über der Sachebene steht. Zwischen diesen beiden Paradigmen steht das Paradigma der partnerschaftlichen Problemlösung, was bedeutet, daß Probleme gemeinsam und nicht gegeneinander gelöst werden. Allerdings setzt dies eine nicht immer leicht aufrechtzuerhaltende Trennung von Personen und Problemen voraus, also den anderen zu akzeptieren und als gleichberechtigt zu behandeln und eine positive Beziehung anzustreben. Kriterien für die partnerschaftliche Verhandlung sind somit Sachbezogenheit, Problemorientierung und auf gegenseitigen Nutzen ausgelegtes Verhandeln. Durch die Zusammenarbeit können auch leichter Lösungen erreicht werden.

Als Leitlinien des partnerschaftlichen Verhandeln lassen folgende Punkte nennen:

- „Weich zu den Menschen, aber hart in der Sache“ verfahren;
- Auf Interessen konzentrieren statt auf „Positionen“;
- Interessen ausführlich u. kreativ erkunden statt gleich mit Forderungen oder Drohungen zu „fuchteln“;
- Alternativen suchen statt „Linien“ zu verfolgen;
- Sachlichen Argumenten gegenüber offen sein, aber sich der Ausübung von Druck widersetzen;
- Unfaire Tricks kennen und sich dagegen wehren;
- Verwicklungen von Person und Sache vermeiden bzw. auflösen;
- Vertrauen aufbauen, aber nicht durch einseitige Vorleistungen, stattdessen auf Geben und Nehmen hinarbeiten;
- Mißtrauen zurückstellen, aber wachsam bleiben.“

1.Vorbereitung einer Verhandlung

Eine Verhandlung sollte man so gut und so ausführlich wie nötig vorbereiten. Vor allem wenn man die Konfliktsituation fürchtet, ist eine rechtzeitige Vorbereitung wichtig. Indem man sich über verschiedene Punkte Gedanken macht, kann man Klarheit für sich selbst schaffen und dadurch Unsicherheiten am wirkungsvollsten abbauen. Solche Punkte für Vorüberlegungen können sein: Einholen von Informationen über den/die Verhandlungspartner, Klärung der eigenen Verhandlungsinteressen (Ziele), Überlegungen zu den Verhandlungsinteressen der anderen Seite und zu

Berührungspunkten (Konsensmöglichkeiten), Nachdenken über mögliche Zugeständnisse, Planung von Argumenten zur Legitimation der eigenen Interessen, Überlegung von Argumenten für die Forderungen und auch von voraussichtlichen Gegenargumenten sowie das Abwägen von Druckmitteln. Bei Gruppenverhandlungen sollte außerdem die Koordination abgesprochen werden und bei Verhandlungen im Auftrag sollte man darauf achten, daß man einen klaren Auftrag (ggf. mit Limits) und auch die entsprechenden Vollmachten hat. Es sollte auch stets ausreichend Zeit für eine ungestörte Verhandlung eingeplant sein.

Zur Vorbereitung einer Verhandlung gehört auch die Überlegung der „Besten Alternative zur Verhandlungsbereinkunft“ (BAzVü), die eine Rolle spielt, wenn der Verhandlungspartner eine Übermacht hat, gegen die man gegenwärtig nicht ankommen kann. Die BAzVü ergibt sich daraus, was passieren würde, wenn man überhaupt nicht verhandeln würde, da der Grund für eine Verhandlung darin liegt, daß etwas besseres herauskommen soll, als wenn man nicht verhandelt hätte. An dem Kriterium der BAzVü sollte man daher jedes vorgeschlagene Abkommen messen. Dabei verfolgt man mit der BAzVü zwei Ziele: Zum einen kann man sich so vor einer Übereinkunft schützen, die man besser nicht eingehen sollte, zum anderen kann man so das beste aus der schlechten Ausgangslage machen, so daß man am Ende eine Übereinkunft erreicht, die den eigenen Interessen so gut nützt, wie es noch möglich ist.

1. Durchführung einer Verhandlung

Nach Fisher und Ury sollte man jede Verhandlungsweise am besten aufgrund von drei Kriterien bewerten:

Drei Kriterien zur Bewertung einer Verhandlungsweise
--

- | |
|--|
| (1) Die Verhandlung sollte eine vernünftige Übereinkunft zustande bringen, sofern eine Übereinkunft möglich ist. |
| (2) Die Verhandlung sollte effizient sein. |
| (3) Die Verhandlung sollte das Verhältnis zwischen den Parteien verbessern oder zumindest nicht zerstören. |

Damit läßt sich eine vernünftige Übereinkunft folgendermaßen definieren:

- Legitime Interessen jeder Seite werden in höchstmöglichem Maße erfüllt.
- Es findet sich eine gerechte Lösung bei Interessenskonflikten.
- Die Übereinkunft ist von Dauer und vernachlässigt auch nicht Interessen der Allgemeinheit.

a) Überblick über die Konzepte

Exemplarisch können zwei Konzepte zur Durchführung von Verhandlungen dargestellt werden: Die „Zwölf Grundsätze zur Verhandlungsführung“ nach Günther und Sperber und „Das Harvard-Konzept“ nach Fisher und Ury. Diese beiden Konzepte bilden keine Gegensätze, sondern betrachten die Verhandlungsführung aus unterschiedlichen Perspektiven und ergänzen sich somit.

i) Zwölf Grundsätze zur Verhandlungsführung

Günther und Sperber haben zwölf Grundsätze zur Durchführung einer Verhandlung zusammengestellt. Demnach ist ein breites Spektrum von Höflichkeit über Wertschätzung und Anpassungsfähigkeit bis zur Konfliktfähigkeit nötig, um bei einer Verhandlung auch zu dem gewünschten Ergebnis zu kommen. Die Grundsätze sind dabei immer auf den jeweiligen Einzelfall hin zu überprüfen und gegebenenfalls auch entsprechend anzupassen. In Stichworten lassen sich diese Grundsätze folgendermaßen darstellen:

Zwölf Grundsätze der Verhandlungsführung	
1.	Eine positive Atmosphäre herstellen
2.	Den Verhandlungspartner höflich und gleichberechtigt behandeln
3.	Verbindlichen Kontakt halten
4.	Kontrolliert kommunizieren, ruhig und klar sprechen
5.	Keinen Ton anschlagen, der die Beziehung belastet
6.	Das Gespräch bewußt steuern
7.	Das Gespräch direkt über Fragen steuern
8.	Gemeinsamkeiten hervorheben
9.	Überlegt mit Spielräumen umgehen
10.	Festfahren vermeiden
11.	Zwischen- und Endergebnisse festhalten, Ergebnisse konkret benennen
12.	Die Verhandlung beenden, wie sie begonnen wurde

Diese Grundsätze werden von Günther und Sperber nochmals in den „Tips zur Durchführung einer Verhandlung“ zusammengefaßt.

i) Das Harvard-Konzept

Nach dem Harvard-Konzept, das von Fisher und Ury entwickelt wurde, sind bei der Verhandlungsführung vier wichtige Grundsätze zu beachten:

Vier Grundsätze zur Verhandlungsführung	
1.	Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
2.	Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen
3.	Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil entwickeln
4.	Auf der Anwendung von objektiven Kriterien bestehen

a)

Grundsätze der Verhandlungsführung

Die Grundsätze der Verhandlungsführung beider Konzepte lassen sich in drei Bereiche einteilen: Die persönliche Ebene, die sachliche Ebene, und - als Verbindungsglied - die Ebene der Gesprächsführung.

Persönliche Ebene

Ebene der Gesprächsführung

Sachliche Ebene

Diese Unterteilung ist allerdings mit fließenden Übergängen und Überschneidungen zu verstehen, da eine scharfe Abgrenzung aufgrund der engen Zusammenhänge und Verflechtungen nicht möglich ist. So ist auch stets die Ebene der Gesprächsführung beteiligt, wenn es um die Artikulation der beiden anderen Ebenen geht.

i) Persönliche Ebene

a) Beziehungsaufbau und -erhalt

Für eine erfolgreiche Verhandlung ist eine positive Atmosphäre von großer Bedeutung. Eine positive Atmosphäre kann entstehen, wenn man zu Anfang der Verhandlung ein angenehmes Thema einschlägt und so persönlichen Kontakt zu dem Verhandlungspartner aufbaut. Hier sollte die Unterhaltung nicht auf Gegensätze hinauslaufen oder in einen Monolog führen, sondern dies sollte angenehm und entspannt ablaufen, man sollte sich selbst sympathisch und interessant präsentieren.

Um diese entspannte Atmosphäre erhalten zu können, muß man den Verhandlungspartner höflich, respektvoll und gleichberechtigt behandeln. Es sollte so lange wie möglich vermieden werden, zu Gegnern zu werden. Dies kann durch eine Haltung erreicht werden, die gekennzeichnet ist von Freundlichkeit, Partnerschaftlichkeit, Konzentration, Wachsamkeit, Ruhe und Gelassenheit.

Jede Verhandlung sollte so beendet werden, wie sie begonnen wurde, nämlich in einer positiven Atmosphäre. Deswegen ist es wichtig, auch wenn

man sich als Sieger fühlt, dem Verhandlungspartner das Gefühl zu geben, daß die erreichte Einigung für beide Seiten vorteilhaft ist. Es sollte eine freundlich-sachliche Form bewahrt werden, eventuell können ein paar persönliche Sätze angefügt werden. Außerdem ist noch kurz zu überlegen, ob unter Umständen etwas wichtiges vergessen wurde.

a) Trennung von Menschen und Problemen

In jeder Verhandlung ist es äußerst wichtig, Menschen und Probleme getrennt voneinander zu behandeln. Dabei sollte nie vergessen werden, daß Verhandlungspartner zuallererst Menschen sind, die von Gefühlen und Werten geleitet werden und nicht vorausberechenbar sind. Deswegen muß man sich beim Umgang mit anderen stets in deren menschliche Seite einfühlen.

In der Verhandlung hat jeder Verhandlungspartner zwei Grundinteressen, und zwar zum einen den Verhandlungsgegenstand, zum anderen die persönlichen Beziehungen. Hierbei ist zu beachten, daß sich persönliche Beziehungen leicht mit den anstehenden Problemen vermischen und daß das Feilschen um Positionen persönliche Probleme und Sachprobleme in Kollision bringt. Deswegen ist es wichtig, persönliche Beziehungen von der Sachfrage trennen und sich unmittelbar um das „Problem Mensch“, das die Aspekte Vorstellung, Emotion und Kommunikation (siehe unten) beinhaltet, zu kümmern. Es geht hierbei auch nicht nur um die Probleme der Gegenseite, sondern auch um die eigenen.

Jede Verhandlungsseite hat ihre eigenen Vorstellungen, so daß eine Betrachtung der objektiven Wirklichkeit zwar nützlich ist, aber das Problem wird letztendlich bei den Verhandlungen durch die Sichtweise beider Seiten bestimmt, was erst den Weg zu einer Lösung öffnet. Deswegen ist es wichtig, sich in die Lage der anderen versetzen zu können und die Absichten anderer niemals aus eigenen Befürchtungen abzuleiten. Außerdem sollte die Schuld an den eigenen Problemen nicht der Gegenseite zugeschoben werden. Es sollte stets über die Vorstellungen beider Seiten gesprochen werden und man sollte versuchen, die Vorstellungen der Gegenseite auf unerwartete Weise zu nutzen. Es ist auch wichtig, daß man schon während der Verhandlung dafür sorgt, daß sich die Gegenseite entsprechend am Prozeß und damit auch am Ergebnis beteiligt, da diese nur so das Ergebnis auch gerne akzeptieren wird. Schließlich

muß man noch bei der Entwicklung eines Übereinkommens die Grundsätze der Verhandlungspartner und das Image, das sie von sich haben, berücksichtigen, damit diese ihr Gesicht wahren können. Dies bedeutet, daß Vorschläge auf das Wertesystem der anderen abgestimmt werden müssen.

Emotionen kommen besonders bei harten Auseinandersetzungen zum Ausdruck und können in Verhandlungen oft recht schnell in eine Sackgasse oder gar zum Abbruch führen. Deswegen muß man zunächst Emotionen erkennen und verstehen, und zwar sowohl die der anderen und als auch die eigenen. Ebenso wichtig ist es, die Emotionen zu artikulieren, also mit den Verhandlungspartnern über deren und über die eigenen Gefühle sprechen, und deren Berechtigung anzuerkennen. Man muß auch der Gegenseite gestatten oder sogar darin unterstützen, Ärger, Frustration und andere negative Emotionen abzulassen. Es ist zu vermeiden, auf emotionale Ausbrüche ebenso emotional zu reagieren. Statt dessen sollte man ruhig zuhören, ohne auf Angriffe einzugehen. Zur Verbesserung der emotionalen Situation bieten sich auch symbolische Gesten an, wie zum Beispiel eine Einladung zum Essen oder eine einfache Entschuldigung, auch wenn man persönlich keine Verantwortung für den momentanen Zustand übernehmen müßte.

In Bezug auf die Kommunikation ist es wichtig, daß man immer darauf gefaßt ist, daß die Gegenseite möglicherweise etwas anderer heraushört, als man gesagt hat. Deswegen ist es wichtig, daß man selbst aufmerksam zuhört und Rückmeldung über das gibt, was gesagt wurde. Es ist wichtig, so zu sprechen, daß man auch verstanden wird, das heißt, daß man dabei so vorgehen sollte wie Leute, die gemeinsam ein und dasselbe Problem zu bewältigen haben. Überzeugender ist es, wenn man über sich redet, und nicht über die Gegenseite, da an dem eigenen Gefühlszustand niemand etwas aussetzen kann und damit keine Verteidigungsreaktionen provoziert werden. Außerdem sollte man stets mit einer bestimmten Absicht sprechen, sich also überlegen, welchem Zweck die Information dienen soll.

Auch wenn ein solcher Umgang mit Vorstellungen, Emotionen und Kommunikation erfolgversprechend ist, ist es wichtig voraus zu denken, bevor das „Problem Mensch“ wirklich zu einem solchen wird. Dabei helfen der Aufbau einer aktiven Beziehung und das direkte Angehen des Problems, und

nicht des Menschen. Es sollte stets ein partnerschaftliches Verhalten im Vordergrund stehen, da man so Seite an Seite mit aller Kraft nach einem fairen und für beide Seiten förderlichen Übereinkommen suchen kann.

i)Ebene der Gesprächsführung

a)Verbindlicher Kontakt

In Bezug auf die Gesprächsführung ist es wichtig, verbindlichen Kontakt zu halten, was am besten über Blickkontakt geschieht. Außerdem sollte man den Gesprächspartner stets ausreden lassen und ihm dabei genau zuzuhören, sich eigene Formulierungen überlegen, die Situation und den Gesprächspartner einschätzen oder weiterführende Überlegungen anstellen. Durch das aufmerksame und geduldige Zuhören kann die konstruktive Atmosphäre erhalten. Allerdings kann ein höfliches, aber bestimmtes Unterbrechen des Gesprächspartners durchaus angebracht sein, wenn dieser Monologe hält, sich im Kreis dreht oder zu weit ausschweift. Dieses Unterbrechen geschieht am besten in einer Sprechpause, und zwar durch ein Zusammenfassung, Zuspitzung, Nachfrage oder Weiterführung. Nur in Extremfällen ist ein deutlicherer Hinweis angebracht.

a)Kontrollierte Kommunikation

Zur Gesprächsführung gehört auch das kontrollierte Kommunizieren, das ruhige und klare Sprechen. Zum einen spielt hier die Klarheit in der Sprechtechnik eine Rolle. Das heißt, daß man deutlich verständlich spricht, unkomplizierte, verständliche Formulierungen verwendet und seine Körpersprache (Tonfall, Mimik und Gestik) kontrolliert. Zum anderen ist auch die Klarheit im Inhalt wichtig. Hier geht es darum, einfach, unmißverständlich und ohne Schärfe eine Forderung zu formulieren oder abzulehnen, aber auch, wenn es die Situation erfordert, diese entsprechend zu „verpacken“. Insgesamt sollte man sich um eine „selektive Offenheit“ bemühen, also daß man das zeigt, was man zeigen möchte. Dies gelingt leichter, wenn die innere Haltung von offenem Interesse und Verständigungsbereitschaft geprägt ist.

In Verhandlungsgesprächen sind aggressive Formulierungen, aber auch indirekte Formen wie Spott oder Ironie unangebracht, weil dies die Beziehung belastet und die Verhandlungspartner zu Gegnern macht, wodurch zum Beispiel Zugeständnisse verwehrt oder Kompromisse abgelehnt werden. Damit wird auf

der Sachebene zurückgezahlt, was auf der Beziehungsebene schief gelaufen ist. Desgleichen sollten über Dritte keine abfälligen Äußerungen gemacht werden, da dies der Vertrauenswürdigkeit schaden kann. Emotionale Reaktionen können manchmal angemessen sein, jedoch sollte auch hier die Selbstkontrolle stets vorhanden sein, da sonst impulsives Verhalten leicht zum Nachteil werden kann.

a) Gesprächssteuerung

Zur Verhandlungsführung gehört auch eine bewußte Gesprächssteuerung. In einem Gesprächsverlauf verstärkt symmetrisches Reagieren auf die Kommunikationsweise des Partners diese, unsymmetrische, komplementäre Reaktionen hingegen schwächt diese ab. Somit kann man erwünschtes Verhalten durch gleichartiges Verhalten verstärken und unerwünschtes durch entgegengesetztes abschwächen. Allerdings gibt es hierbei auch Ausnahmen, zum Beispiel sollte man auf kooperatives Verhalten auch mit Kooperation antworten, um diese zu verstärken. Wenn man aber zum Beispiel auf Aggressionen symmetrisch reagiert, wird dieses Verhalten verstärkt, schaukelt sich auf und es kann zur Eskalation kommen. Jedoch kann man bei manchen unerwünschten Verhaltensweisen auch mit symmetrischen Reaktionen das gewünschte Ziel erreichen, zum Beispiel wenn der Verhandlungspartner dauernd schweigt ebenso zu schweigen und den anderen dadurch auch zum Reden zu bringen. Es ist also wichtig, ein Bewußtsein für Symmetrie und Komplementarität zu entwickeln und damit ein bedeutendes Steuerungsmittel in die Hand zu bekommen.

Eine direkte Gesprächssteuerung ist über Fragen möglich. Fragen dienen dazu, Klarheit zu schaffen, wobei geschlossene Fragen stärker und gezielter steuern als offene Fragen, die das Gespräch öffnen. Bei geschlossenen Fragen erfährt man das, was man wissen will, während man bei offenen Fragen auch ganz andere Dinge, die relevant sein können, erfahren kann.

a) Konzentration auf Interessen

Ein Verhandlungsprozeß kommt oft ins Stocken, weil das Problem ein Konflikt zwischen zwei Positionen ist und das Ziel die Übereinkunft auf eine Position, wobei sich alles vorwiegend auf die Positionen konzentriert. Um aber vernünftige Ergebnisse zu erzielen, muß man die Interessen, nicht die Positionen in Einklang bringen, da es bei Positionen nur ein „Entweder-Oder“ gibt,

während Interessen durchaus vereinbar sein können. So liegt das Grundproblem bei einer Verhandlung nicht in gegensätzlichen Positionen, sondern im Konflikt von Interessen, das Problem wird also durch Interessen bestimmt. Die Position ist dabei etwas, zu dem man sich bewußt entschieden hat, während die Interessen Gründe sind, die einen zu dieser Entscheidung veranlaßt haben. Hinter gegensätzlichen Positionen können sowohl gemeinsame und ausgleichbare als auch sich widersprechende Interessen liegen.

Somit spielt es in einer Verhandlung eine entscheidende Rolle, die Interessen der Verhandlungspartner herauszufinden. Eine Möglichkeit ist dabei, sich oder die Gegenseite direkt nach dem „Warum?“ beziehungsweise nach dem „Warum nicht?“ zu fragen. Dabei sind die Wahlmöglichkeiten der Gegenseite zu bedenken, sowie die Rückwirkung auf eigene Interessen oder auf Gruppeninteressen. Außerdem muß man stets bedenken, daß beide Seiten vielfältige Interessen haben und häufig auch auf Interessen Dritter Rücksicht nehmen müssen, wobei die wichtigsten Interessen die menschlichen Grundbedürfnisse wie zum Beispiel Sicherheit, Existenzsicherung und Selbstbestimmung sind. Hier kann es sinnvoll sein, eine Liste über die unterschiedenen Interessen aller an der Verhandlung Beteiligten zu erstellen, da man so den Verhandlungspartner besser einschätzen und auf dessen Interessen eingehen kann.

Damit durch eine Verhandlung das Ziel, den Interessen zu nützen, eher erreicht werden kann, muß auch über die Interessen gesprochen werden. Deswegen muß man zunächst seine eigenen Interessen deutlich machen, also der Gegenseite klar machen, wie wichtig und legitim diese Interessen sind. Ebenso muß man die Interessen der anderen als Teil des Problems anerkennen. Man sollte seine Interessen und Gründe stets an den Anfang stellen und dann erst zu Konsequenzen oder Lösungsvorschlägen kommen, damit der andere auch zuhört und die Begründungen versteht und nicht schon seinerseits nach Gegenargumenten sucht. Bei der Verhandlung sollte man immer nach vorne blicken und die Ziele im Auge haben, und nicht nach hinten schauen und die Ursachen und Gründe erläutern, da dies nicht den Interessen dienlich ist. Wenn man sich über seine Interessen im klaren ist, dann sollte man nicht nur mit einer oder mehreren konkreten Vorstellungen in die Verhandlung gehen, sondern auch

mit Flexibilität. Dabei sollte man die menschliche Seite von der sachlichen trennen und hart in der Sache bleiben, aber sanft zu den beteiligten Menschen, also Dinge sachlich angehen, ohne Schuldzuweisungen zu machen. Erfolgreiches Verhandeln erfordert sowohl Härte als auch Offenheit.

i) Sachliche Ebene

a) Hervorheben von Gemeinsamkeiten

Wenn man den Blick des Verhandlungspartners auf die gemeinsamen Interessen, Ziele, Werte und Einstellungen lenkt, macht man die sich überschneidenden Interessenssphären (vgl. Kapitel 2: Grundsätze der Verhandlung) deutlich. So kann sich bei dem Verhandlungspartner ein konstruktives Verständnis für die Konfliktsituation entwickeln, womit man einem Festfahren vorbeugen kann. Auch Verhandlungstiefs können überwunden werden, indem man bereits Erreichtes betont, positive Aspekte hervorhebt und Entgegenkommen anerkennt und herausstellt.

a) Umgang mit Spielräumen

Durch Spielräume wird die Bewegungsfreiheit im Spannungsfeld der Interessenssphären bestimmt. Bei der Vorbereitung einer Verhandlung sollte man Räume und Grenzen formulieren (vgl. Kap. 3: Vorbereitung einer Verhandlung), aber man kann nicht damit rechnen, in der Verhandlung dann auch alles zu erreichen. Deswegen kommt es darauf an, den Spielraum zu gestalten, wobei die Kunst darin besteht, möglichst viele Varianten zu beherrschen und an der richtigen Stelle einzusetzen. Dabei gibt es einige Grundregeln bezüglich Forderungen, Bewertungen und Druckmitteln:

Man sollte stets mehr fordern als man erwartet, jedoch auch nicht zu viel. Forderungen sollten nicht unbedingt als solche deutlich werden, sondern der Gegenseite eher in Form von „Vorstellungen“ näher gebracht werden. Wenn der andere eine Forderung stellt, auf die man nicht eingehen möchte, sollte man vor einer rigorosen Ablehnung zunächst auf einzelne Aspekte der Forderung eingehen, Verständnis zeigen und dann über die eigenen Möglichkeiten sprechen. Damit schafft man eine Basis, um über eine Modifikation der Forderung zu verhandeln. Auch muß man sich schon vor jeder Verhandlung darüber im klaren sein, daß es ohne Zugeständnisse nicht zu einem Ergebnis kommen kann. Man sollte dem Verhandlungspartner aber stets eine Begründung

für Zugeständnisse geben. Je nach Situation können schrittweise oder großzügige Zugeständnisse erfolgsversprechender sein. Auf Forderungen des Verhandlungspartner ist es besser, Konsequenzen und deren mögliche Vermeidung anzudeuten als Bedingungen aufzustellen. Dabei sollte der Punkt in Einzelaspekte zerlegt werden, damit Unbeweglichkeit vermieden werden kann. Allerdings sollte man nicht mit einer klaren Äußerung zögern, wenn es um Unverzichtbares im Sinne des Minimalziels geht. Man sollte den Verhandlungspartner nur dort mit Gegenforderungen konfrontieren, wo nicht eigentlich argumentatives Vorgehen angebracht wäre und dies nur eine Verlegenheitsaktion ist. Gegenforderungen können zu einem Kräfteressen und damit zu einer Verhärtung des Verhandlungsgeschehens führen, dessen man sich stets bewußt sein sollte.

Bewertungen wirken um so einsichtiger, je nachvollziehbarer die abgeleitet wurden. Bewertungen ohne Begründungen oder mit subjektiven Begründungen sind stets zu vermeiden. Bewertungen sollen auch nicht als Begründungen verwendet werden, sondern Bewertungen müssen durch Sachargumente begründet werden. Hierbei ist ein Argumentationsweise sinnvoll, bei der ein Zuhörer quasi von selbst auf die Bewertung kommt. Wenn der Verhandlungspartner Bewertungen vornimmt, sollte man dafür Begründungen erfragen, da diese Anknüpfungsmöglichkeiten zur Nennung weiterer Gesichtspunkte bieten, mit denen dann unter Umständen eine Umwertung erreicht werden kann.

Mit dem Einsatz von Druckmitteln erfolgt eine entscheidende Änderung der Beziehungsgrundlage, da es sich von nun an um einen Machtkampf und nicht mehr um einen Diskurs über unterschiedliche Interessen oder eine gemeinsame Problemlösung geht. Deswegen sollten Druckmittel prinzipiell die letzte Alternative sein, da auch schon das Wissen um Druckmittel bei der anderen Seite eine Wirkung zeigen kann. Druckmittel sollten nie in Form einer Drohung eingesetzt werden, sondern eher als indirekter Hinweis, wobei nie ein Triumphgefühl ausgedrückt werden darf. Wenn der Verhandlungspartner eine Drohung ausspricht, sollte man diese ruhig, aber bestimmt zurückweisen und zu dem gemeinsamen Ziel der Einigung auffordern.

Bei diesen Möglichkeiten der Spielraumgestaltung gibt es stets auch fließende Übergänge zu manipulativen Methoden, über deren Anwendung und Wirkung sowie über deren Erkennen (wenn sie der Verhandlungspartner benutzt) man sich bewußt sein sollte.

a) Vermeidung von Festfahren

Eine festgefahrene Verhandlung ist eine besonders schwierige Situation, da es dann nur noch zu Wiederholungen kommt oder eine Eskalation mit anschließendem ergebnislosem Abbruch droht. Um diese Situationen vermeiden und erfolgreich meistern zu können, ist es wichtig, auch die Gründe und die dahinter stehenden Probleme zu (er)kennen, die zu solchen Situationen führen können:

Wenn es zur Ratlosigkeit wegen mangelnden kreativen Ideen zur Vereinbarung von sachlichen Differenzen und gleichzeitigem Entscheidungsdruck gekommen ist („Denkproblem“), ist ein Denken weg von bisherigen Ansätzen gefragt. Das Problem muß kreativ mit neuen Lösungswegen angepackt werden. Bei dem Auftauchen von unvorhergesehenen Schwierigkeiten (z.B. von neuen Fragen oder Forderungen, über die man sich bisher noch keine Gedanken gemacht hat und bei denen man mit seinen bisherigen Methoden nicht weiter weiß („Flexibilitätsproblem“)) ist es wichtig, zunächst einmal Zeit zu gewinnen, zum Beispiel durch eine Vertagung oder eine Pause. Im Falle einer gestörten Vertrauensbasis, die zum Beispiel im Verweigern von Zugeständnissen oder Ablehnen von Kompromißangeboten aus Mißtrauen, sich unbemerkt einen Nachteil einzuhandeln, deutlich werden kann („Vertrauensproblem“), muß die Beziehung überprüft werden. Der Verhandlungspartner sieht sich sonst weiterhin zum präventiven „Mauern“ oder Abblocken veranlaßt. Die Gesprächstechnik muß überprüft werden, wenn unproduktives Beharren auf Positionen den Gesprächsverlauf dominieren, so daß die Sichtweise auf die Interessenssphären und damit auf die Gemeinsamkeiten verloren gegangen ist („Diplomatisches Problem“). Eine Überprüfung des Verhandlungskonzepts ist nötig, wenn es durch „Kampfkommunikation“ zu einer gegenseitigen Blockierung gekommen ist, so daß Sachprobleme nicht mehr entsprechend angegangen werden können, weil es nun um Sieg oder Niederlage geht („Falsches Konfliktmodell“). Wenn ein

Verhandlungspartner taktiert, also zum Beispiel „mauert“, um damit andere zum Beispiel unter Druck zu setzen oder Zeit zu schinden, oder bestimmte Festlegungen verweigert („Manipulationsproblem“), müssen Grenzen gesetzt werden. Hier gilt es herauszufinden, ob die andere Seite sich dadurch Vorteile verspricht und auch nicht bereit ist, dieses Verhalten aufzugeben. Dann müssen nämlich Konsequenzen angekündigt werden, die dann gegebenenfalls auch verwirklicht werden müssen, da sonst ein Verlust der Glaubwürdigkeit droht.

Wenn man eine festgefahrene Verhandlungssituation bezüglich dieser Möglichkeiten überdacht an und trotzdem nicht mehr weiterkommt, ist es besser, die Verhandlung an einem anderen Termin fortzusetzen, damit alle Beteiligten die Möglichkeit haben, die Lage zu überdenken.

a) Entwicklung von Optionen

Verhandlungspartner kommen eher zu einer Übereinkunft oder einem Ergebnis, mit dem beide Seiten zufrieden sind, wenn Lösungen gefunden werden können, die für beide Seiten vorteilhaft sind. Dazu braucht man eine gewisse Gewandtheit und Kreativität bei der Entwicklung von Wahlmöglichkeiten, aber meist sehen die Verhandlungspartner die Notwendigkeit von verschiedenen Wahlmöglichkeiten nicht, da sie zu sehr auf ihr Wunschergebnis fixiert sind. Häufig werden nur Versuche unternommen, die Differenz zwischen den Positionen zu verkleinern, anstatt die verfügbaren Optionen zu erweitern. Dabei wird nach „der“ einzig richtigen, besten Lösung gesucht, was eine große Einengung der Lösungsmöglichkeiten darstellt. Oft besteht auch die Annahme, daß Optionen stets zum Vorteil des anderen wären, so daß gar nicht weiter darüber nachgedacht wird. Ein weiteres Hindernis in der Entwicklung von Optionsmöglichkeiten ist die Vorstellung, daß die anderen ihre Probleme selbst lösen sollen, jede Seite ist nur mit ihren eigenen unmittelbaren Interessen beschäftigt. Dadurch kommt es zu einseitigen Positionen, Argumenten und Lösungsvorschlägen.

Um kreative Wahlmöglichkeiten entwickeln zu können, muß man zunächst den Prozeß des Findens von Optionen von der Beurteilung eben dieser Optionen trennen und dann versuchen, die Zahl der Optionen eher zu vermehren als nach der „einen“ Lösung zu suchen. Dies kann in Form eines Brainstormings geschehen, entweder nur mit den eigenen Leuten, oder aber auch mit der

Gegenseite. Bei dem Brainstorming muß nach Vorteilen für alle Seiten gesucht werden und es müssen Vorschläge entwickelt werden, die den anderen die Entscheidung erleichtern.

Zur Entwicklung von Optionen zum beiderseitigen Vorteil ist es wichtig, auch die Basis der eigenen Wahlmöglichkeiten zu verbreitern, da kluges Entscheiden eine große Zahl verschiedener Optionen erfordert. Möglichkeiten zur Vervielfältigung der Wahlmöglichkeiten sind zum Beispiel die Betrachtung die Sache vom Standpunkt verschiedener Experten, die Suche von Problemlösungen mit unterschiedlichem Wirkungsgrad (z.B. vorläufige statt dauerhafter oder partielle statt umfassender Einigung) oder die Veränderung der Reichweite der vorgeschlagenen Übereinkunft (z.B. Teillösungen).

Es gibt nahezu immer eine Möglichkeit, Vorteile für beide Seiten zu entwickeln, zum Beispiel in Form einer gegenseitig förderlichen Beziehung oder als gemeinsame Interessenbefriedigung mittels einer kreativen Lösung. Möglichkeiten, um Vorteile für beide Seiten zu finden, sind das Herausfinden von gemeinsamen Interessen, die Verschmelzung von unterschiedlichen Interessen und die Erkundung des Hauptanliegens der Gegenseite.

Um bei einer Verhandlung zu der gewünschten Entscheidung zu kommen, sollte man versuchen, der Gegenseite diese Entscheidung zu erleichtern. Dabei ist es wichtig, sich auf den Verhandlungspartner als Person und nicht als abstrakte Institution zu konzentrieren. Dabei kann es zum Beispiel nötig sein, dem Verhandlungspartner Argumente zu geben, mit denen dieser wiederum seine Entscheidung gegenüber seiner Institution rechtfertigen kann. Drohungen und Warnungen sollten in Verhandlungen unterlassen werden, da positive Angebote, also die Andeutung von Konsequenzen bei einer Zustimmung, viel effektiver sind.

a) Anwendung objektiver Kriterien

Eine Verhandlung kann kaum effektiv oder gütlich verlaufen, wenn man nur seinen Willen gegen den der anderen setzt. Man kann kaum ein vernünftiges Übereinkommen auf der Grundlage objektiver Prinzipien zustande bringen, wenn man nicht einen entsprechenden Standard in die Verhandlung einbaut. Also sollte man auf einer vom beiderseitigen Willen unabhängigen Basis verhandeln, der Basis von objektiven Kriterien.

Bei der Anwendung objektiver Kriterien geht es darum, daß sich die Lösung auf Prinzipien, Standards oder Kriterien gründet und nicht durch gegenseitigen Druck zustande kommt. Sachbezogenes Verhandeln schützt die Beziehungen und läßt niemanden als den Schwächeren, sondern nur als den Vernünftigen erscheinen, so daß auf gütliche und wirkungsvolle Weise vernünftige Übereinkünfte zustande kommen können.

Zu einer sachbezogenen Verhandlung gehört sowohl das Entwickeln von objektiven Kriterien als auch deren Anwendung in der Verhandlung. In der Regel lassen sich mehrere objektive Kriterien finden, die sich als Basis für eine Übereinkunft eignen. Diese Kriterien können zum Beispiel der Marktwert, frühere Vergleichsfälle, wissenschaftliche Gutachten oder Kosten sein, müssen aber unbedingt unabhängig vom beiderseitigen Willen und im Optimalfall auch gesetzlich legitimiert und praktisch durchführbar sein. Zumindest in der Theorie sollten objektive Kriterien beiden Seiten passen. Auch in der Verfahrensweise bei der Abstimmung von sich widersprechenden Interessen kann man faire Kriterien anwenden. Eine Möglichkeit hierfür ist, daß sich die Parteien erst auf ein faires Arrangement einigen und sich dann erst für spezifische Rollen entscheiden. Andere Möglichkeiten sind Losentscheidung, Entscheid durch einen Dritten oder Schiedsspruch.

Sachbezogenes Verhandeln hat drei Grundelemente: Erstens sollte man jeden Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien umfunktionieren. Zweitens sollte man vernünftig argumentieren und selbst solcher Argumentation gegenüber offen sein. Dabei macht eine Kombination aus Offenheit gegenüber Vernunftgründen und dem Beharren auf Lösungen auf der Grundlage objektiver Kriterien das sachbezogene Verhandeln so überzeugend. Drittens sollte man niemals irgendwelchem Druck (z.B. Bestechung, Drohung) nachgeben, sondern sich nur vernünftigen, sinnvollen Prinzipien beugen.

a) Festhalten von Ergebnissen

Da in Verhandlungen meist eine Menge Punkte und Teilfragen eine Rolle spielen, ist es wichtig, dafür zu sorgen, daß nichts vergessen wird oder ungeklärt bleibt. Unerlässlich ist der ausdrückliche Konsens über das Erreichte, es müssen konkrete Festlegungen getroffen werden. Die wichtigsten Punkte sollten am Ende einzelner Gesprächsteile als Ergebnisformulierungen nochmals

angesprochen werden und vom Verhandlungspartner bestätigt werden. Hierbei sind klare Formulierungen wichtig, um Mißverständnisse zu verhindern. Am Schluß einer Verhandlung steht häufig ein Vertrag, für dessen Abfassung und Überprüfung die im Verhandlungsverlauf erstellten Notizen auch eine Hilfe sind.

1.Nachbereitung einer Verhandlung

Nach einer Verhandlung sollte man möglichst bald ein Gedächtnisprotokoll aufsetzen, um nicht Einzelheiten zu vergessen. Wenn die Verhandlung zu einem Ergebnis geführt hat, sollte man so bald wie möglich die ersten Konsequenzen, die sich daraus ergeben, folgen lassen. Schließlich sollte man für sich selbst sowohl emotional als auch sachlich selbstkritisch Bilanz ziehen, womit man zufrieden war und was man nächstes mal lieber anders machen würde.

1.Schlußbemerkung

Die hier erörterten Konzepte sind wertvolle Hilfen zum Erlernen und Verstehen von Verhandlungstechniken, jedoch ist sicherlich auch praktisches Training (wie zum Beispiel in dem Seminar) und entsprechende Routine nötig, um schwierige Verhandlungssituationen sicher meistern zu können. Aber selbst dann kann es doch hin und wieder vorkommen, daß man in einer Verhandlung nicht zu dem gewünschten Ergebnis kommt. Hier ist es wichtig, die Gründe dafür herauszufinden und auch einzusehen, daß es durchaus Verhandlungssituationen geben kann, die zu keinem Ergebnis führen können, weil es keine überschneidenden Interessenbereiche gibt. In diesem Fall hilft es nur, nach vorne zu schauen sich auf die nächsten Verhandlungen zu konzentrieren.

Literaturverzeichnis

- Fisher, R. & Ury, W. (1987). Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. 6. Auflage. Frankfurt a. M./ New York: Campus Verlag.
- Günther, U. & Sperber, W. (1993). Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer: psychologische und organisatorische Durchführung von Trainingsseminaren. München/ Basel: E. Reinhardt.