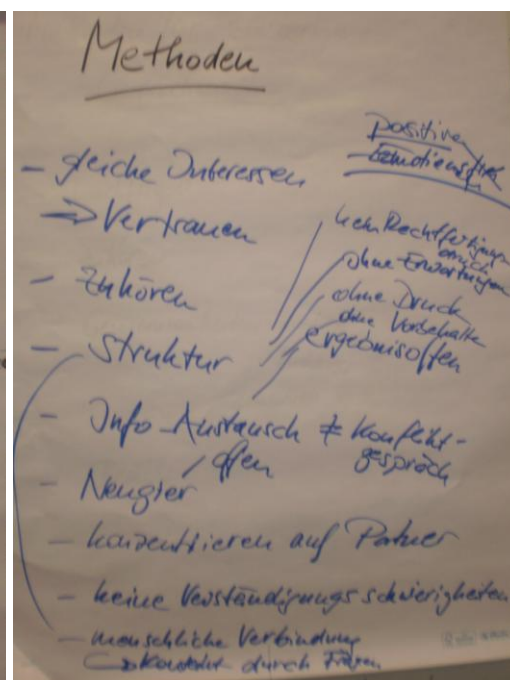
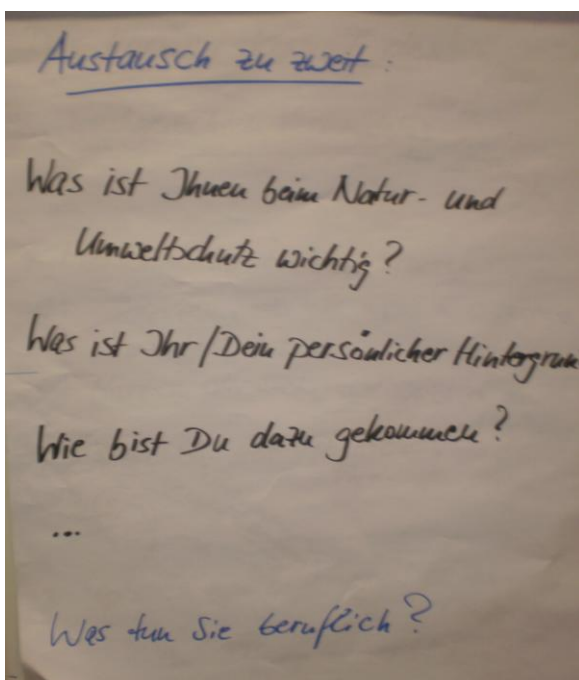
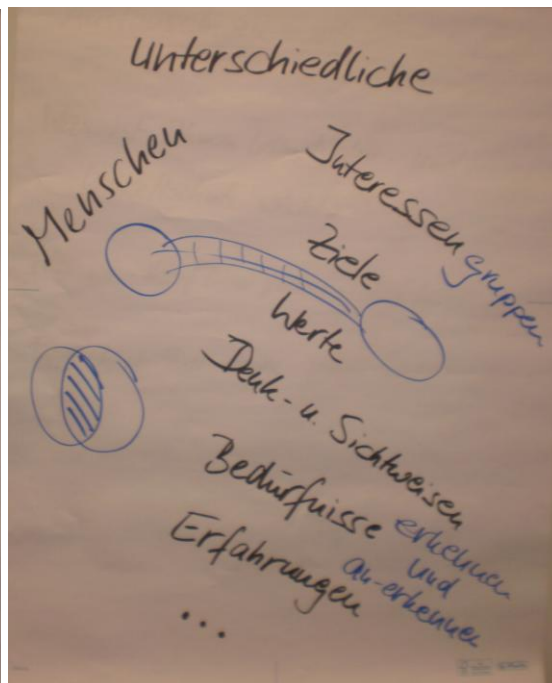
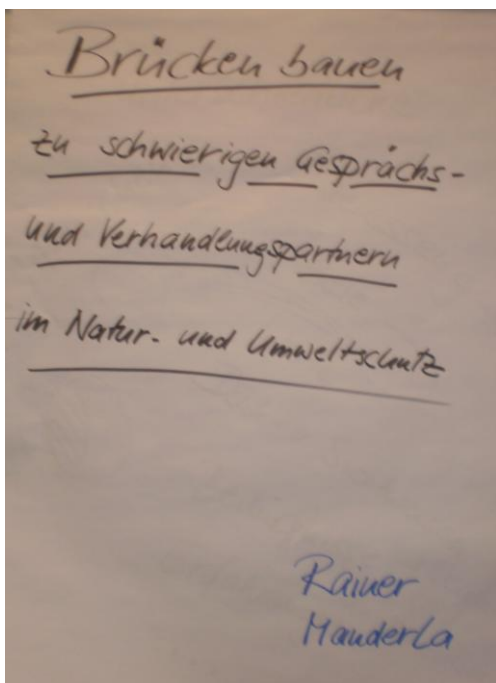


Brücken bauen zu schwierigen Gesprächs- und Verhandlungspartnern im Natur- und Umweltschutz

Modelle und Fotoprotokoll, Naturschutztage Radolfzell, 04.01.2015

1. Fotoprotokoll



Methoden für schwierige Gesprächspartner

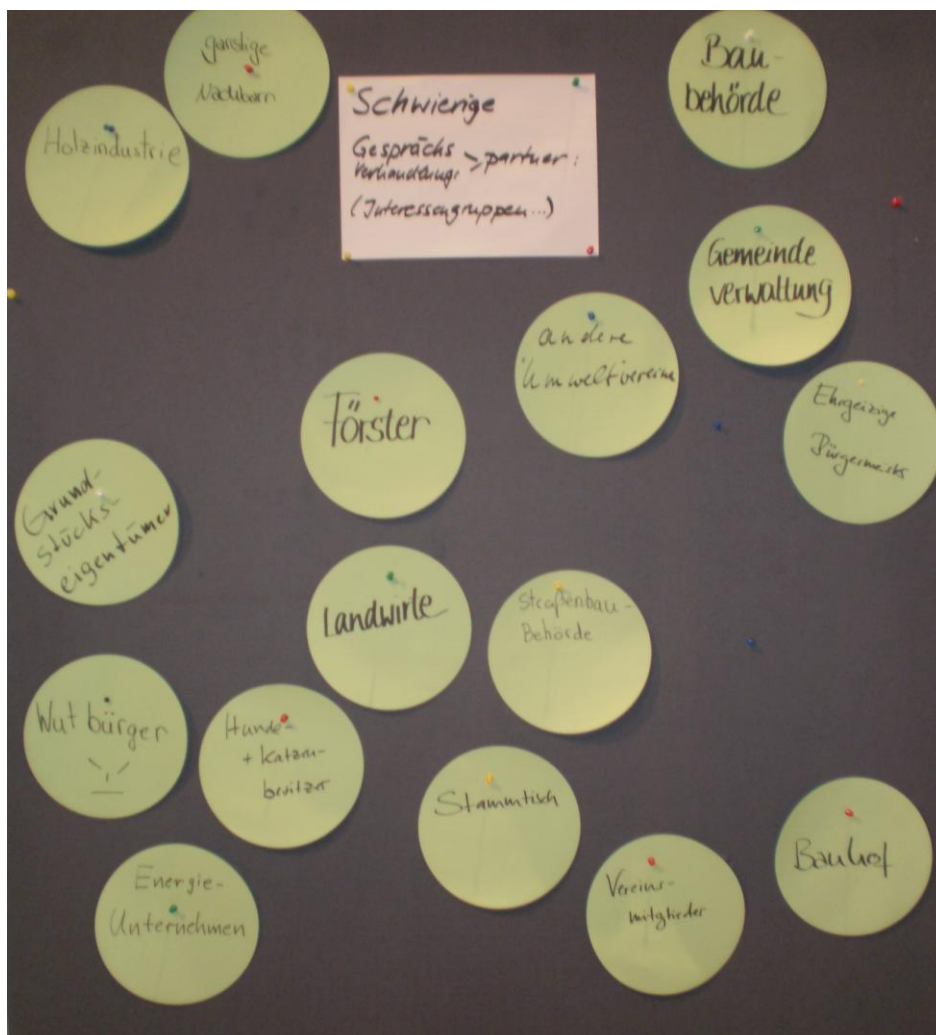
- nachfragen
- Zuhören
- Gemeinsamkeiten suchen
betonen
- Interessen... erkennen u. anerkennen

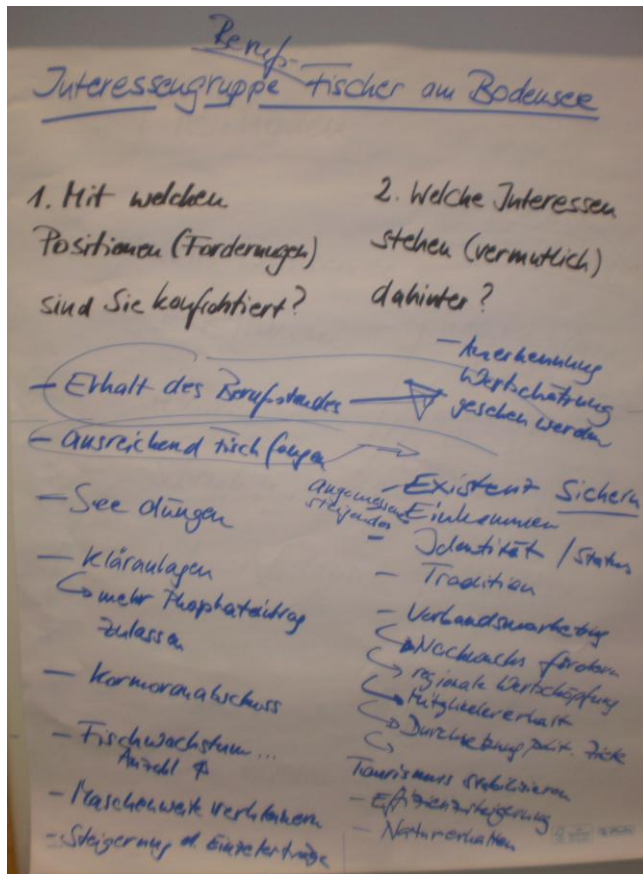
⇒ Brücken bauen

Das Harvard-Konzept des Sachgerechten Verhandels

win-win-Lösungen

1. Menschen und Probleme trennen.
 - a) Sachprobleme → wie agree to disagree
 - b) Verhalten ≠ Person
 - c) Hart in der Sache und weich in den Forderungen
2. Interessen statt Positionen = Forderungen
 - erkennen
 - klären
3. Optionen zum beidseitigen Vorteil
 - Prior → Sache
 - Berücksichtigung → Soft
 - Verfahren / Procedure
4. Anwendung objektiver Kriterien
 - Zeit
 - Standards
 - Beispiele
 - fair
 - gerecht



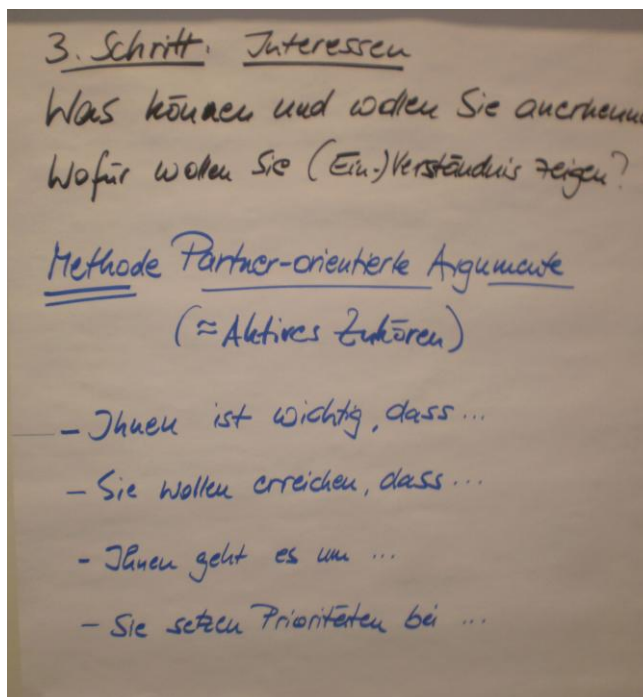


Ergebnisse Ihrer Kleingruppenarbeiten:

Interessengruppe:

1. Mit welchen Positionen/Forderungen sind Sie konfrontiert? 2. Welche Interessen stehen dahinter?

-
-
-



4. Schritt: Optionen zum beiderseitigen Vorteil:

Wobei wollen Sie Ihre Gesprächspartner unterstützen?
Welche Optionen können Sie dieser Interessensgruppe, dem Gegenüber anbieten?
Welche Vorteile/Nutzen haben Sie Ihren Partnern zu bieten?

5. Schritt: Anwendung objektiver Kriterien: Welche Kriterien, Beispiele, Standards wollen Sie nutzen?
Auf welchen Kriterien wollen Sie aufbauen?
Was sind aus Ihrer Sicht faire Vorgehensweisen?

6. Schritt: Kriterien des Gegenübers: Welche Beispiele wird die Gegenseite vermutlich einbringen? Wie wollen Sie darauf reagieren? (Traue keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast)

Wenn Sie sich mit diesen Fragen auf schwierige Gespräche vorbereiten, dabei erkennen und an-erkennen, dass Ihr Gegenüber legitime Interessen hat, die Sie akzeptieren, verstehen und vielleicht auch unterstützen können und wollen, dann können Sie Brücken bauen und gemeinsam mehr erreichen, von dem, was Ihnen wichtig ist. Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

2. Modelle

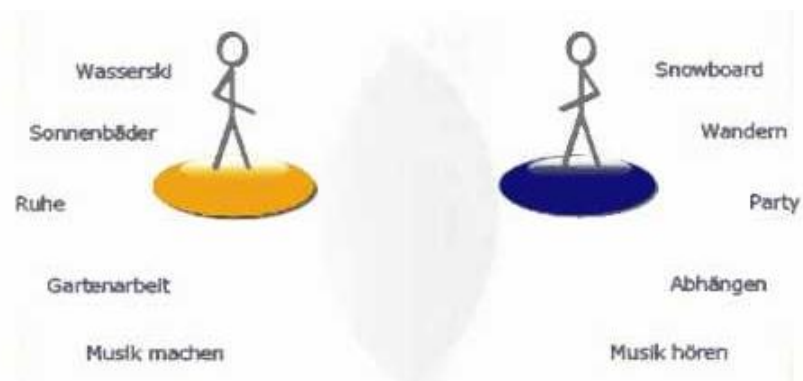
2.1 Das Insel-Modell

Menschen leben aufgrund ihres Bezugsrahmens (Erfahrungen, Denkstrukturen, Glauben, Werte, Persönlichkeitstypus, Arbeitsstil etc.) auf ihrer persönlichen „Insel“. Während einige sich z.B. gerne in Details verlieren, schätzen andere Prozesse in ihrer Gesamtheit. Eine wirkungsvolle Kommunikation bedeutet, ein gemeinsames Denk- und Sprachsystem zu finden und sich in seinen Bezugsrahmen z.B. dadurch anzunähern, dass wir Brücken zur Insel unserer Gesprächs- und Verhandlungspartner bauen.

Das Inselmodell (in Anlehnung an Vera Birkenbihl, 1998) beschreibt, dass jeder Mensch in seiner Insel lebt, die das Denken, Fühlen, Handeln sowie kommunikative Prozesse markiert. Die Insel ist geprägt von:

- Persönlich: Träume, Meinungen, Interessen, Beweggründe, Motive, Hobbies, körperliche Eigenheiten, Prägungen, Überzeugungen
- Sozial: Kindheit, Umfeld, Sozialisation, Geschwisterreihe, Beziehungserfahrungen, Umgang mit Autoritäten
- Beruflich: "deformation professionelle": berufliches Umfeld, Studium, Sozialisation
- Religiös/spirituell: Werte, Einstellungen
- Gesellschaftlich: Werte, Zeitgeist und Kultur

Bild: Zwei Inseln bezogen auf die Freizeitgestaltung



Die Inseln, in denen wir leben, können wir nie vollständig zur Deckung bringen. Menschen erscheinen als Kommunikationspartnerinnen oder -partner dann schwierig, wenn unsere Inseln nicht oder kaum deckungsgleich sind. So liegt es uns oft näher, mit Menschen zusammen zu sein, deren Erfahrungshintergrund unserem ähnelt, deren Insel also unserer Insel weitgehend entspricht.

Fragen sind das einfachste Mittel, um die Insel (Gedankenwelt, Wissen, Kreativität, Informationen, Gefühle etc.) der anderen Person kennenzulernen. Neben Fragen unterstützen uns Aktives Zuhören, echtes Interesse, Achtsamkeit, das Zeigen von Respekt etc. dabei, die Insel der anderen Person zu erkunden. So können wir aus der Sicht des Anderen argumentieren, Gespräche und Verhandlungen in eine konstruktive Richtung lenken und gemeinsam Ziele erreichen.

2.2 Das Harvard-Konzept des sachgerechten Verhandeln

Wie können Sie Brücken bauen zu der Insel eines schwierigen Verhandlungspartners? Wenn Sie mit gezieltem Einsatz konstruktiver Verhandlungsstrategien Problemlösungen mit Ihren Gesprächspartnern entwickeln. Lösungen, die den Zielen und Interessen beider Seiten entsprechen und einen Mehrwert schaffen.

Das Harvard-Konzept beschreibt die folgenden **vier Grundstrategien**, die Sie in jeder Verhandlung nutzen können:

1. Trennen Sie Menschen und Probleme

- Verhandeln Sie hart in der Sache und weich zu den Menschen
- Das Verhalten ist nicht die Person: Auch wenn Sie ein konkretes Verhalten nicht akzeptieren können und wollen, können Sie die Person in Ihrer Rolle/Funktion akzeptieren
- Trennen Sie Sach- und Beziehungsebene, dann können Sie in schwierigen Situationen feststellen: „We agree to disagree“: Wir sind uns einig, dass wir uns nicht einig sind. Damit haben Sie eine Grundlage für weitere Verhandlungen geschaffen.

2. Stellen Sie Interessen (statt Positionen) in den Mittelpunkt

3. Suchen Sie Optionen zum beiderseitigen Vorteil

4. Entwickeln Sie objektive Kriterien (für mögliche Lösungen)

1. Hart in der Sache und weich zu den Menschen

Wenn Sie wissen, was Sie wollen, können Sie hart, klar und deutlich in der Sache agieren.

Und wenn Sie sich – statt Feindbilder zu schaffen – zuallererst weich (respektvoll, wertschätzend) zu den Menschen verhandeln, dann haben Sie gute Chancen, in einer konstruktiven Gesprächsatmosphäre mehr von dem zu erreichen, was Ihnen wichtig ist.

Den Standpunkt der Gegenseite zu erkennen, anzuerkennen und zu verstehen, heißt noch lange nicht, dass man damit einverstanden ist. **Das Argument Ihres Gegenübers anzuerkennen, bedeutet, es als einen legitimen Standpunkt unter anderen zu akzeptieren.** Sie signalisieren damit: "Ich kann verstehen, wie Sie von Ihrer Seite aus die Dinge sehen."

*"Das Wunderbare an einer solchen Anerkennung ist, dass es so klingt, als hätte man ein wesentliches Zugeständnis gemacht, während man in Wirklichkeit doch nur das Argument oder Gefühl seines Widersachers akzeptierte. Aber **indem man seinen Widersacher anerkennt, schenkt man ihm tatsächlich etwas Kostbares.** Denn jeder Mensch ... hat ein tiefes **Bedürfnis nach Bestätigung.** ... "* (William Ury, S. 69)

2. Stellen Sie Interessen (statt Positionen/Forderungen) in den Mittelpunkt

Interessen (Wünsche und Sorgen) motivieren die Menschen: Sie sind die Hintergründe, die **Be-weg**-gründe hinter den Positionen, die sich oft erst auf den zweiten Blick offenbaren. Ihre Position ist etwas, zu dem sie sich bewusst entschieden haben.

Die wichtigsten Interessen sind die menschlichen Grundbedürfnisse

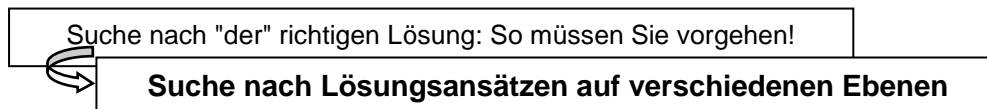
- Sicherheit/Schutz
- Zugehörigkeitsgefühl
- wirtschaftliches Auskommen
- Anerkennung/Wertschätzung/Respekt
- Selbstbestimmung/Selbstverwirklichung

3. Optionen zum beiderseitigen Vorteil

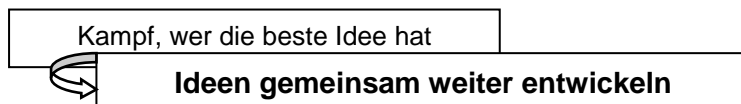
In den meisten Konfliktsituationen zeigen sich **vier Haupthindernisse hinsichtlich der Entwicklung einer Vielfalt von Entscheidungsmöglichkeiten:**

- vorschnelles Urteil
- Suche nach "der" richtigen Lösung
- die Annahme, dass der "Kuchen" begrenzt ist (was der eine gewinnt, muss der andere verlieren)
- die Vorstellung, dass die anderen ihre Probleme gefälligst selbst lösen sollen.

Wie können Sie diese vier Haupthindernisse umschiffen?



Wenn Sie (gedanklich) davon ausgehen, dass es nur eine mögliche oder "richtige" Lösung gibt, dann werden Sie **automatisch** mit Gegenvorschlägen **re-agieren**, wenn Ihr Gegenüber etwas vorschlägt. Damit initiieren Sie einen **Kampf, wer die beste Idee hat**, dabei werden Ideen bzw. **Lösungen vernichtet**. Was können Sie tun?



Voraussetzung dafür, dass Sie „den Dreh kriegen“, ist, dass Sie **Ihr eigenes Denken, Fühlen und Ver-Handeln auf eine konstruktive ~~Problem~~-Lösung ausrichten**.



Rabenaus wundersame Erlebnis: Richten Sie Ihr eigenes Denken und Handeln auf die Lösung aus

4. Anwendung objektiver Kriterien

Nutzen Sie Vergleiche, Standards, Beispiele, arbeiten Sie mit der Referenzmethode etc. Wenn Sie damit zu einer "fairen" Übereinkunft kommen, wird Dauerhaftigkeit und damit Zufriedenheit auf beiden Seiten wahrscheinlich sein.

Die folgenden Kriterien gelten für jede Verhandlung/jedes Gespräch:

- sie sollte eine **vernünftige Übereinkunft** zustande bringen und als **fair** empfunden werden
- sie sollte **effizient** sein
- sie sollte das **Verhältnis zwischen den Partnern verbessern** oder zumindest nicht zerstören.

Wenn Sie sich zuerst über die Prinzipien einigen, dann haben Sie ein Stück Gemeinsamkeit geschaffen, was Ihnen auf dem Weg der Sachauseinandersetzung zu gute kommen wird. Wenn Sie bei Ihrem Vorschlag auf Kriterien aufbauen, die die Gegenseite selbst vorgeschlagen hat, wird Ihre Argumentation noch überzeugender und Konflikte werden zur Chance.

Nutzen Sie diese Chance. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung.

Weitere Methoden und Werkzeuge für Ihre Gesprächs- und Verhandlungsführung finden Sie auf meiner Audio-Trainings-CD Nachhaltig verhandeln:

Nachhaltig verhandeln – Die Werkzeuge der erfolgreichen Verhandlungsführung
Audio-Trainings-CD von und mit Rainer Manderla, wortaktiv-Verlag 2010
16.80 €, Laufzeit: ca. 70 Minuten, ISBN: 978-3-9812384-6-4
Bestellung unter www.wortaktiv-verlag.de oder direkt beim Autor

Wie erziele ich in Verhandlungen eine Einigung an der Schnittstelle zwischen meinen Vorstellungen und denen meines Gegenübers? Wie erreiche ich mehr als einen (faulen) Kompromiss?

Rainer Manderla skizziert Verhandlungsstrategien, analysiert ihre Wirksamkeit und beschreibt praxisnah, wie Sie gegensätzliche Positionen in gemeinsame Ziele umkehren.



Hörbeispiele auf meiner Homepage: www.rainer-manderla.de

Gerne stehe ich Ihnen und Ihrem Verband als Brückenbauer (Coach, Moderator, Mediator) oder auch als Trainer oder Workshop-Leiter zur Verfügung. Das ist meine Art und Weise, Natur- und Umweltschutz zu unterstützen: Sie können von meinen Kompetenzen profitieren. Für Ihre Arbeit im Umwelt- und Naturschutz.