

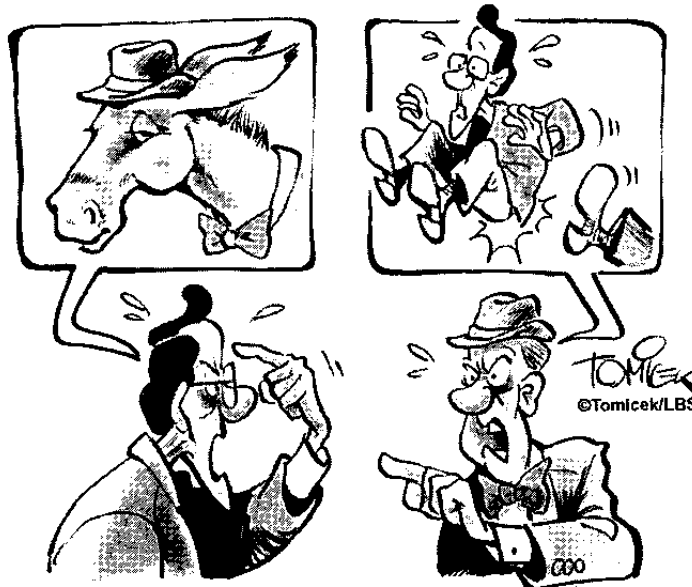
Naturschutztage 2013:

Konflikte im Natur- und Umweltschutz systematisch analysieren

- (Ver)Handlungsspielräume nutzen

„Der Schlüssel zu jedem Konflikt
ist ... nicht die objektive Wahrheit,
sondern das,
was sich in den Köpfen der Beteiligten abspielt.“

(Roger Fisher: Jenseits von Machiavelli)



Wenn Sie eine Idee davon haben, was sich in den Köpfen der Beteiligten abspielt, und damit erkennen, welche **Konfliktstile** bzw. Verhandlungsstrategien diese bevorzugen, wenn Sie darüber hinaus die **Eskalationsdynamik** von Konflikten und Ihre Einwirkungsmöglichkeiten erkennen, dann können Sie Ver-Handlungsspielräume gezielt nutzen. Ich wünsche Ihnen jetzt schon: Erfolgreiches Ver-Handeln.

Wichtig dabei ist: **Keine Methode ist in jeder Situation anwendbar**, ganz im Gegenteil: manche Methoden können an einem Punkt hilfreich und an anderer Stelle absolut unzureichend und deshalb kontraproduktiv sein:



Hägar: Keine Methode ist in jeder Situation anwendbar

Mit den beschriebenen Modellen und Methoden möchte ich Sie dabei unterstützen, dass Sie Ihr Selbst-bewusst-sein stärken und es Ihnen besser gelingt, auch in schwierigen (Konflikt)Gesprächen oder Verhandlungen situationsangemessen zu ~~re-~~agieren.

Damit Sie das erreichen, was Ihnen persönlich oder als Natur-/Umweltschützer wichtig ist.

Weitere Inhalte:	Seite
Konfliktdiagnose	3
Konfliktstile/Strategien der Verhandlungsführung	4
Eskalationsstufen in Konflikten	9
Harvard-Konzept des sachgerechten Verhandeln	10

Konfliktdiagnose

Konflikte werden häufig - vor allem im Anfangsstadium - nicht offen ausgetragen. Sie kündigen sich aber durch Symptome an. Diese Symptome können sein: Widerspruch, Streit, Ärger, Gereiztheit, Aggressivität und Feindseligkeit, aber auch Überkonformität, Desinteresse und Formalität. In der Regel führen diese Symptome zu einem sich verschlechternden Arbeitsklima.

Die Konfliktdiagnose von Seiten der Betroffenen wie auch von hinzu gezogenen Dritten beginnt beim Wahrnehmen der Symptome und sollte versuchen, die Konfliktmechanismen (und wie sie aufeinander einwirken), zu erkennen. Daneben ist eine Untersuchung des möglichen Konfliktpotentials hilfreich.

In Anlehnung an den Konfliktforscher Friedrich Glasl lassen **sich fünf Dimensionen der Konfliktdiagnose** unterscheiden, die zugleich auch Ansatzpunkte für die Konfliktbearbeitung liefern. Dies sind die Fragen nach

1. den **Konfliktparteien**: Wer streitet eigentlich mit wem? Wer (welche Personen und/oder Personengruppen) ist am konkreten Konfliktgeschehen beteiligt?
2. den **Beziehungen zwischen den Konfliktparteien**: Wie stehen die Parteien (Personen/Organisationen) zueinander? Wie gehen sie mit den gegenseitigen Beziehungen um?
Bei organisations- oder verbandsinternen Konflikten: Welche **formalen** Beziehungen bestehen? Wer hat welcher Rolle (in der Hierarchie)? Und: welche **informellen** Beziehungen gibt es? Wie ist der Umgang miteinander (Respekt, Nähe – Distanz)?
3. den **Konfliktpunkten/Konfliktgegenständen**: Um welche Streitfragen („issues“) geht es? Was ist der Streitgegenstand?
Gibt es **Prioritätensetzungen** zwischen den "issues"? Welche Punkte haben für welche Parteien starke/weniger starke/keine Bedeutung?
Geht es um unterschiedliche Zielvorstellungen oder um den Weg zum Ziel?
Beispiel Energiewende: Das **Ziel**, der Ausbau regenerativer Energiequellen ist unumstritten (?), die Windkraft (ein möglicher **Weg** zum Ziel) wird allerdings von einigen Vogelschützern kritisch gesehen.
4. dem **Konfliktverlauf**: Wie ist es dazu gekommen? Was spielt sich gegenwärtig ab? Welche **Wendepunkte**, entscheidende und kritische Momente im Konfliktverlauf gab es? Wie haben die Betroffenen die **Eskalationsdynamik** erlebt?
5. der **Grundeinstellung der Konfliktparteien zur Konfliktregelung**: Worauf wollen die Konfliktparteien eigentlich hinaus? Warum und wozu begeben sie sich in den Konflikt? Was wollen sie damit gewinnen? Was setzen sie dafür ein? Wie sehen sie grundsätzlich Konflikte? Welche **Konfliktstile/-strategien** bevorzugen sie?

Im Folgenden finden Sie Methoden und Modelle zu 4. und 5.

*Gute Zusammenarbeit kann
Gegner zu Partnern machen.
Roger Fisher u.a.*

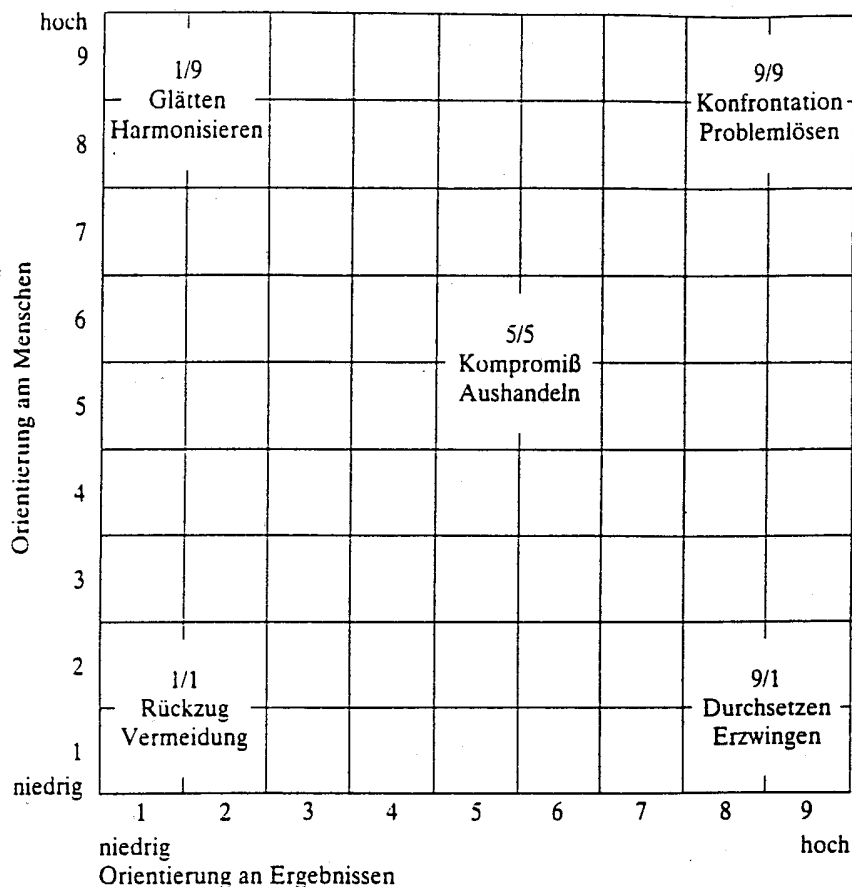
Konfliktstile/Strategien der Verhandlungs-Führung

Wir unterscheiden grundsätzlich zwischen **machtorientierten und interessenorientierten Verhandlungsstrategien**. Wichtig ist, dass Sie sich bevor Sie sich in einen Konflikt stürzen oder in eine Verhandlung gehen, über mögliche Strategie(n) klar werden, um diese dann auch erfolgreich umsetzen zu können.

Diese Strategie hängt

- von den vom Konflikt Betroffenen, Ihren Gesprächs- bzw. Verhandlungspartnern und Ihrer Beziehung zueinander (Punkte 1 und 2 der Konfliktdiagnose),
- vom Thema (dem Sachverhalt) (Punkt 3) sowie
- vom bisherigen Konfliktverlauf (4) sowie
- der Grundeinstellung bzw. den Konfliktstilen (5) der Gegenseite ab.

Wir unterscheiden zwischen den folgenden Grundstrategien:



aus: Blake/Mouton: Das **Konfliktgitter** (Original von 1970)

Die vermutlich ursprünglichsten – biologisch bzw. evolutionär angelegten - Verhaltensweisen beim Auftreten von Gegensätzen sind Kampf und Flucht bzw. "**eigene Absichten durchsetzen**" vs. "nachgeben um des lieben Friedens willen".

Kampf/Durchsetzen/Erzwingen (9/1)

Versuchen Sie, aus einer Position der **Stärke** heraus zu verhandeln, Druck auszuüben und um die Vorrangstellung zu **kämpfen**? Halten Sie darüber hinaus wichtige Informationen zurück, die für Ihren Partner wichtig wären? (dieser Verhandlungsstil entspricht dem **Punkt 9/1** in der Matrix oben)

Hoffen Sie dabei auf folgende Reaktionen der Gegenpartei: Nachgeben, sich fügen, Ihre Macht **akzeptieren**? Dies wäre eine mögliche „automatische“ Re-Aktion. Weitere Möglichkeiten bestehen u.a. darin, dass sich der Gegenüber zurückzieht, dass er resigniert, aufgibt, Widerstand zeigt oder mit Ihnen um die Vorrangstellung kämpft.

Die Verhandlungsstrategie „Durchsetzen“ wird oft in Verhandlungen angewendet, wenn es um eine begrenzte Anzahl von Ressourcen, Geld usw. geht. Ziel ist, das Maximum an Gewinn für sich dabei herauszu„schlagen“ und sich dabei (notwendigerweise) **gegen** den Anderen – **den Konkurrenten** – durchzusetzen.

Was können Sie tun, wenn Sie mit einer solchen Strategie konfrontiert werden?

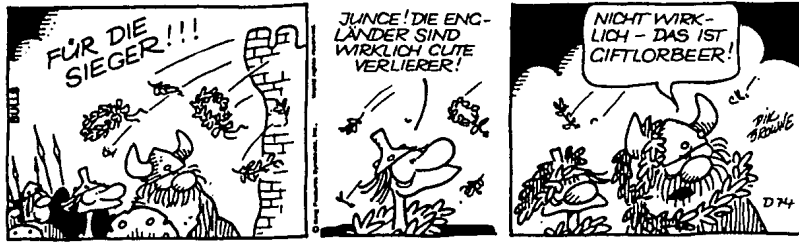
Dem harten Verhandler/Durchsetzer auf der Gegenseite sollten Sie in jedem Fall „die Stirn bieten“, indem Sie ihn z.B. auf das Verbandsklagerecht hinweisen, dass Sie „notfalls“ gezwungen sind, anzuwenden, falls er versuchen sollte, eine Entscheidung gegen Sie/Ihre Interessen durchzusetzen.

Wenn Sie dieses nicht als Drohung formulieren, sondern als notwendige Konsequenz, zu der Sie sich gezwungen fühlen, können Sie versuchen, ihn dann in einem zweiten Schritt „**hart in der Sache und weich zu den Menschen**“ zur gemeinsamen Problemlösung zu bewegen. Von der Erfahrung kann dieses funktionieren – nicht immer, aber immer öfter – je nachdem, welches Bild Ihr Gegenüber von Ihnen/vom BUND/NABU etc. hat.

Wann sollten Sie selbst die Verhandlungsstrategie "Durchsetzen" in Betracht ziehen?

- Wenn es sich um eine **einmalige Verhandlung** ohne zukünftige Geschäftsbeziehungen handelt.
- Wenn die **zukünftige Beziehung unwichtig** ist.
- Wenn die bestehende Beziehung **keine Vertrauensbasis** hat.
- Wenn tief sitzende Unterschiede in den Wertvorstellungen bestehen, die eine **Eini-gung unmöglich** machen und Sie stärker sind bzw. am längeren Hebel sitzen.
- Wenn **unpopuläre Maßnahmen** getroffen werden müssen.
- ...

Dabei sollten Sie allerdings wissen: **Gute Verlierer gibt es nicht**. Die jetzt unterlegene "Partei" wird in der Regel eine günstige Gelegenheit abwarten um es Ihnen **zurückzahlen**. Statt Miteinander wird gegeneinander gearbeitet.



Hägar: Gute Verlierer gibt es nicht!

Verhandlungsstrategien dieser Art werden als **Gewinner-Verlierer-Strategie** bezeichnet.

Flucht/Rückzug/Vermeidung (1/1)

Eine weitere **sehr ursprüngliche – biologisch bzw. evolutionär angelegte – Verhandlungsstrategie beim Auftreten von Gegensätzen** sind Flucht, Rückzug und Vermeidung. In der Regel ist es der Schwächere, der sich zurückzieht und damit dem Sieger das Terrain überlässt. Gleichwohl kann die Vermeidungsstrategie eine sehr sinnvolle sein, wenn Sie nämlich weder an der Beziehung noch an dem konkreten Ergebnis einer möglichen Verhandlung interessiert sind.

Wann ist der Verhandlungsstil Rückzug/Vermeidung – zumindest zeitweise – möglicherweise sinnvoll und hilfreich?

- Wenn Sie selbst noch keine verbindlichen Aussagen machen können.
- Wenn Sie mit zwei Wettbewerbern gleichzeitig verhandeln und auf ein Angebot des anderen Verhandlungspartners warten.
- Wenn **keine Chance** besteht, das eigene Anliegen durchzubringen.

Aber: In der Regel kommt es sehr schnell zu einer Verschlechterung der Beziehung, wenn Sie den Kontakt meiden, nicht ansprechbar sind und sich die Dinge aus Sicht Ihrer Verhandlungspartner unnötig in die Länge ziehen. Die meisten Verhandlungspartner schätzen es hingegen, wenn Sie mit „offenen Karten spielen“, und sei es nur, klar und deutlich zu sagen, dass Sie zur Zeit keine Aussagen machen können und sich bis zum Termin X melden werden.

Glätten/Harmonisieren (1/9)

Eine weitere typische Verhaltensreaktion ist die **Suche nach Harmonie: anpassen, glätten, nachgeben um des lieben Friedens willen (1/9)**. Der Vorteil des Nachgebens besteht zunächst darin, dass der aktuelle Streitpunkt abgehakt ist.

Aber: Wer in Verhandlungen zu oft nachgibt, wird schließlich nicht mehr für voll genommen und lädt den Gegenüber ein, ihn über den Tisch zu ziehen.



Rabenau: Die (vermuteten) Folgen einer Meinungsäußerung und die (dahinter stehende) Suche nach Harmonie

Der **Verhandlungsstil Glätten/Harmonisieren/gezielt Nachgeben (1/9)** ist – zeitweise – **zu empfehlen, wenn**

- ein Beteiligter/eine Partei erkennt, dass sie im **Unrecht** ist,
- die Streitfrage **für die andere Seite** wesentlich **wichtiger** ist,
- **Harmonie** und Stabilität besonders **zentrales Anliegen** sind.
- wenn es sich um **Dispute in Randbereichen** handelt,
- sowie bei Meinungsunterschieden in **Verfahrensfragen**

und vor allem können Sie gezielt nachgeben: Wenn Sie stark genug sind, um das **Reziprozitätsprinzip** zu nutzen bzw. einzufordern, nämlich gleiches mit gleichem zu vergelten:

„Wie du mir, so ich dir“ – und zwar im positiven Sinne. Damit können Sie entscheidende Schritte in Richtung Gemeinsame Problem-Lösung (9/9) initiieren.

Was können Sie tun, wenn Sie (zu) häufig nach diesem Konfliktstil vorgehen?

- Schauen Sie, dass Sie Ihr Repertoire erweitern in Richtung Hart in der Sache und weich zu den Menschen. Wenn Sie dabei nach „Ausnahmen“ suchen, können Sie von sich selbst lernen: Wann haben Sie nicht „harmonisiert“? Wie sind Sie stattdessen vorgegangen? Was haben Sie damit erreicht?
- Sie können weiterhin gute Beziehungen pflegen und gleichzeitig darauf achten, wie Sie interessenorientiert (ver)handeln: Sie müssen nicht gegen eine andere Person um eine Sache kämpfen, sondern freundlich und bestimmt (weich und hart) nachfragen, konkretisieren lassen ... was der anderen Person warum wichtig ist und welche Ziele bzw. Interessen sie verfolgt. Möglicherweise finden Sie nicht nur Unterschiede, sondern auch Gemeinsamkeiten (mehr dazu finden Sie auf meiner Trainings-CD Nachhaltig verhandeln – so viel als kleiner Werbeblock am Rande)
- ...

Kompromiss (5/5)

Das Aushandeln eines **Kompromisses** ist eine weitere Möglichkeit: jede Seite macht Abstriche von ihren Positionen, man trifft sich in der Mitte **(5/5)**. Die Kompromissstrategie kann als adäquates Vorgehen für schnelle und/oder weniger wichtige Entscheidungen als akzeptable „zweite Wahl“ genutzt werden. Unterscheiden können wir den „fau-

len“ Kompromiss (den wir z.B. bei 2/3 oder 3/3 ansiedeln können) oder der „goldenen Mitte“, dem echten Kompromiss.

Vorteile: Es gibt **keine eindeutigen Verlierer**. **Demokratische Spielregeln** werden aktiviert. Das gemeinsame Handeln steht im Vordergrund.

Aber: Es gibt auch keine eindeutigen Gewinner, sondern beide Seiten gewinnen und verlieren gleichzeitig. Der **größte Nachteil** gegenüber der gemeinsamen Problemlösung liegt allerdings darin begründet, dass in der Regel nur auf der (vermeintlichen) Sachebene argumentiert wird. Scheinbare Sachunterschiede werden oft aufgebauscht, die dahinter liegenden **Interessen und zentralen Wertvorstellungen werden nicht erkannt und können damit nicht berücksichtigt werden**.

Trotz dieser Nachteile ist das **Aushandeln eines Kompromisses dann zu empfehlen**, wenn **schnell praktikable Lösungen** gefunden werden müssen und wenn aufgrund des **Zeitdrucks** die Methode des Problemlösens zu langwierig erscheint oder erfolglos geblieben ist.



Rabenau: Echter oder fauler Kompromiss? Was meinen Sie?

Gemeinsame Verhandlung über eine **Problem-Lösung/Konfrontation** mit dem Problem (9/9)

Bei der **gemeinsamen Problem-Lösung** geht es darum, Meinungsverschiedenheiten offenzulegen, die **Interessen**, die hinter den Positionen stehen, zu **erkennen** und sowohl zukunftsorientiert als auch aktiv problemlösend vorzugehen. Unterschiedliche Wahrnehmungen werden als solche (an-)erkannt und erscheinen somit als legitim und sinnvoll für den Problemlösungsprozess, der in der Regel zu besseren Ergebnissen führen wird.

Die Parteien verstehen sich hierbei als kreative Problemlöser, die ein gemeinsames Problem bearbeiten. Sowohl auf der Sach- als auf der Beziehungsebene wird hier gearbeitet. Konfrontation heißt in diesem Sinne: deutlich und konkret in der Sache, respektvoll im Ton, gleichzeitig lösungsorientiert im partnerschaftlichen Sinne.

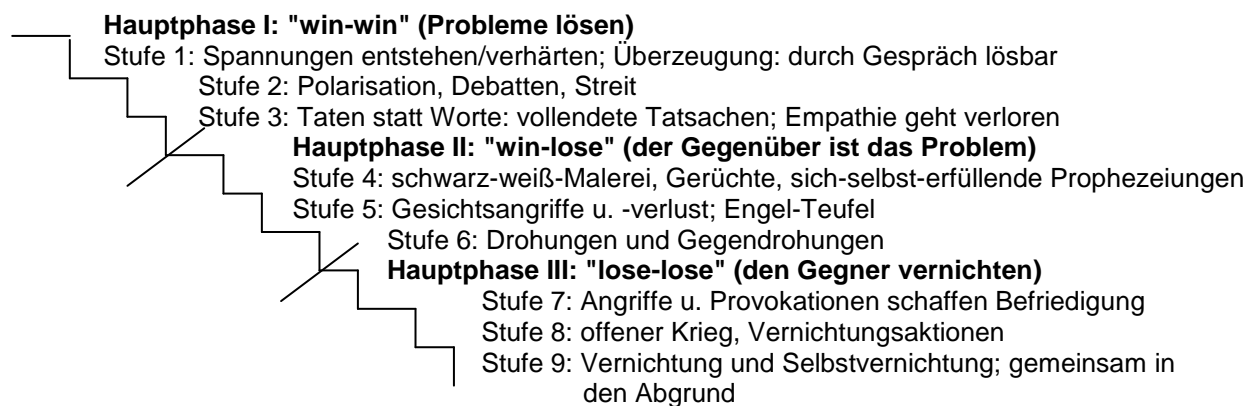
Dieses kann Ihnen gelingen, wenn der Konflikt noch nicht so weit eskaliert ist, dass der Gegenüber zum Problem bzw. zum Gegner wird.

Hier kommt das **Harvard-Konzept des sachgerechten Verhandeln**s ins Spiel. Dieses zielt darauf ab, Gewinner-Gewinner-Lösungen zu produzieren.

Eskalationsstufen in Konflikten

Das **Phasenmodell der Eskalation von Glasl** beschreibt die Dynamik der Eskalation und die Mechanismen, die der Eskalation die Antriebsdynamik verleihen

Das Eskalationsmodell unterscheidet neun Eskalationsstufen, die in drei Hauptphasen aufgeteilt werden können:



(vgl. Glasl: Konfliktmanagement, S. 215-286)

In diesem Phasenmodell der Eskalation gibt es sog. **Wendepunkte**. Sie werden von den Konfliktparteien **als kritische Schwellen erlebt**. Die Grenze zwischen den jeweiligen Hauptphasen kann z.B. als Wendepunkt erlebt werden:

Der Augen-Blick der Eskalation (der Wendepunkt) von Hauptphase I in II besteht zum Beispiel darin, wenn aus einem nicht-verstehen-können oder -wollen ein **Feind-Bild** wird: Der Gegenüber wird zum Gegner.

Wenn solche **Schwellen** oder Stufen in der Abwärtsbewegung (in den Konflikt hinein) einmal **überschritten** worden sind, ist der Weg zurück um vieles schwieriger geworden. Bestimmte Handlungsalternativen werden ausgeschlossen, **der eigene Spielraum und der des "Gegners" werden weiter eingeengt**. Ein „vernünftiges“ 4-Augen-Gespräch zur Problem-Lösung ist fast nicht mehr möglich.

Für Dritte Parteien sind folgende Rollen- und Strategiemodelle abhängig vom Eskalationsgrad sinnvoll:

Stufen 1 - 3: Moderation
Bis Stufe 7: Konfliktklärung/Mediation/Vermittlung/Schlichtung
Stufen 6 - 8: Schiedsverfahren

*"80 - 90 % der Verhandlungsergebnisse
hängen ab von der Art und Weise,
wie verhandelt wurde,
und nur 10 - 20 % von den rationalen Verhandlungs-Voraussetzungen."
(Harry Holzheu)*

Harvard-Konzept des sachgerechten Verhandeln

(1) Menschen und Probleme trennen

- **Hart in der Sache und weich zu den Menschen**
- Ein mögliches (Zwischen) Ergebnis: „**We agree to disagree**“

(2) Interessen (statt Positionen/Forderungen) in den Mittelpunkt

(3) Optionen zum beiderseitigen Vorteil

(4) Objektive Kriterien (für mögliche Lösungen)

Das Harvard-Konzept entspricht in dem Konfliktgitter dem Stil 9/9: Wir lösen gemeinsam Probleme, wobei wir (an-)erkennen, dass wir sowohl gemeinsame als auch unterschiedliche Interessen haben.

Es geht darum, die "hinter" diesen Positionen stehenden gemeinsamen und divergierenden Interessen zu erkennen und gemeinsam Lösungen auch in schwierigen Situationen zu entwickeln.

Dabei suchen die Verhandlungspartner nach einem Mehr an Handlungsspielräumen (Optionen) und entwickeln sach-gerechte Kriterien, anhand derer sie mögliche Ergebnisse bewerten.

Damit gehen beide Seiten (im Idealfall) konstruktiv, kooperativ und lösungsorientiert vor. Die Erfahrung zeigt, dass auch (zunächst) nicht-konstruktiv agierende Verhandlungspartner überzeugt werden können, dass Ihnen ein Miteinander verhandeln mehr bringt als ein Gegeneinander kämpfen. Nicht immer, aber immer öfter.

Betrachten wir die vier Grundaspekte des Harvard-Konzepts genauer:

1. Menschen und Probleme sind getrennt voneinander zu behandeln

Wir gehen davon aus, dass Verhandlungspartner zuallererst Menschen sind und dass die meisten Verhandlungen im Rahmen einer **dauerhaften Beziehung** stattfinden. Von daher ist die Aufrechterhaltung der Beziehung z.B. zu Verbands- und Teammitgliedern, langjährigen Kunden, Geschäftspartnern, Familienmitgliedern, Kollegen weit wichtiger (und kostengünstiger!) als das Ergebnis einer speziellen Verhandlung.

Den Standpunkt der Gegenseite zu verstehen, heißt noch lange nicht, dass man damit einverstanden ist. Verstehen \neq Einverstanden sein.

Das Argument seines Gegenüber 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.** ... Indem Sie dieses Bedürfnis befriedigen, schaffen Sie ein **Klima der Verständigung.**" (William Ury, S. 69)*

Diese Herangehensweise hat zunächst einmal nichts mit der Sachebene zu tun. Wenn Sie es auf diese Art und Weise schaffen, **Sach- und Beziehungsebene zu trennen**, dann können Sie „**hart in der Sache und weich zu den Menschen**“ verhandeln. Und: Ihr Partner wird dafür Verständnis haben.

Ergänzend können Sie die **Methode des Aktiven Zuhörens/Spiegels** anwenden:

Mit dieser "Technik" geben Sie Ihrem Gegenüber **Rückmeldung** darüber, was Sie verstanden haben, indem Sie seine **zentralen Aussagen** in eigenen Worten **zusammenfassen**. Z.B. können Sie sagen: "Ich möchte mich vergewissern, dass ich Sie richtig verstanden habe..." Gleichzeitig ist „*Aktives Zuhören eine intensive Form der Zuwendung*“ (Wikner, S. 107) – damit tragen Sie einem Grundbedürfnis Ihres Partners Rechnung.

Auf diese Art und Weise können Sie die Verhandlung bremsen, falls sie Ihnen zu entgleiten droht, **Sie gewinnen Zeit** und Sie geben Ihrem Verhandlungspartner zu verstehen, dass Sie wirklich **an seiner Sicht der Dinge interessiert** sind. „*Aktives Zuhören ist eine wichtige Verhandlungsstrategie, denn nur so finden Sie heraus, was der andere wirklich will.* Wenn Sie seine Sichtweise aufnehmen und nachvollziehen, können Sie sich in Ihrer Argumentation darauf einstellen und erreichen ihn mit Ihren Worten.“ (Wikner, S. 107)

2. Stellen sie nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt

Was der andere wirklich will: Interessen (Wünsche und Sorgen) motivieren die Menschen: Sie sind die Hintergründe, die Be-**weg**-gründe hinter den Positionen. Ihre Position ist etwas, zu dem sie sich bewusst entschieden haben. **Die wichtigsten Interessen sind die menschlichen Grundbedürfnisse**

- Sicherheit
- wirtschaftliches Auskommen
- Zugehörigkeitsgefühl
- Anerkannt sein
- Selbstbestimmung.

Das heißt, Ihr Partner hat genau so wie Sie einen Grund, warum er etwas tut, warum er Prioritäten setzt usw. Welches dahinter liegende Ziel oder Interesse er verfolgt, das können Sie a) erkennen und b) an-erkennen.

Hinter gegensätzlichen Positionen liegen sowohl gemeinsame als auch unterschiedliche Interessen. Wenn Sie die Interessen, die hinter diesen Positionen verborgen liegen, erkennen, kann dies Ihre Aufmerksamkeit auf die Möglichkeit richten, einigen dieser Interessen zu entsprechen.

Der Kunde im Herrenbekleidungsgeschäft will eben nicht nur einen Anzug kaufen, sondern er will damit z.B. bei seinem Chef, bei seinen Kunden ... gut aussehen. Und/oder: Er will Anerkennung. (Und zumindest diese Anerkennung können Sie ihm - kostenlos - geben.)

Das **Bewusstsein für diese Interessen** lässt Sie vielleicht Bereiche erkennen, in denen Sie **Spielraum** für eine Einigung auch in schwierigen Verhandlungen haben.

Entscheidend dabei ist, dass Sie die Auffassungen und Einstellungen Ihres Verhandlungspartners akzeptieren. Aus Verhandlungspartnern werden so "Gedankenpartner" - eine fundamentale Basis für den Erfolg.



Hägar:
Gedankenpartner

3. Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil

Wie können Sie Optionen zum beiderseitigen Vorteil entwickeln?

Bei den meisten Verhandlungen zeigen sich **vier Haupthindernisse hinsichtlich der Entwicklung einer Vielfalt von Entscheidungsmöglichkeiten:**

- vorschnelles Urteil
- Suche nach "der" richtigen Lösung
- die Annahme, dass der "Kuchen" begrenzt sei
- die Vorstellung, dass die anderen ihre Probleme gefälligst selbst lösen sollen. (nach: Fisher/Ury, S. 88)

Wenn Sie anerkennen, dass es nicht nur eine mögliche Lösung gibt, können Sie **an die Seite Ihres Partners treten und gemeinsam mit ihm Wege suchen.**



Hägar: Entwickeln Sie kreative Methoden

Eine Möglichkeit dazu besteht darin, mit **Kreativitätstechniken** wie z.B. der Methode des Brainstorming kreative Wahlmöglichkeiten zu entwickeln. Folgende Grundregeln gelten für alle Kreativitätstechniken:

- der Prozess des Findens von Optionen wird von der Beurteilung eben dieser Optionen getrennt,
- die Zahl der Optionen sollte vermehrt werden, statt die eine Lösung zu suchen,
- es wird nach Vorteilen für alle Seiten Ausschau gehalten,
- Ziel ist, Vorschläge zu entwickeln, die dem Partner die Entscheidung erleichtern. (nach: Fisher/Ury, S. 91)

Welche weiteren Möglichkeiten haben Sie?

- Betrachten Sie die Sache vom **Standpunkt verschiedener Experten**
- Suchen Sie nach **Lösungen mit unterschiedlichem Wirkungsgrad**
- Verändern Sie die **Reichweite** der vorgeschlagenen Übereinkunft
- Spalten Sie Ihr Problem auf in kleinere und darum handlichere Einheiten. Übereinkünfte können auch **Teillösungen** beinhalten oder nur für eine bestimmte **Zeitspanne** gelten.
- **Suchen Sie nach Wegen, die aussichtsreichen Ideen weiter zu verbessern:** "Was mir am besten an dieser Idee gefällt, ist ...", "Könnte man das nicht noch weiterdenken, indem..."
- ...

Was alle diese Optionen gemeinsam haben: Sie schaffen eine Atmosphäre gemeinsamer Problemlösung: eine weitere Voraussetzung für ein faires Abkommen.

4. Anwendung objektiver Kriterien für mögliche Lösungen

Eine weitere Voraussetzung ist die Anwendung objektiver Kriterien. Diese besteht darin, dass sich **Ihre Lösung auf Prinzipien gründet** und nicht durch Druck zustande kommt. Wenn Sie zu einer "fairen" Übereinkunft kommen, wird Dauerhaftigkeit und damit Zufriedenheit auf beiden Seiten wahrscheinlich sein.

Der Weg zu diesem Ziel heißt: faire Verhaltensweisen und objektive Kriterien.

Die folgenden Kriterien gelten für jede Verhandlung:

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

Nutzen Sie dazu

- Beispiele
- Standards/Vergleiche
- Rechtliche Grundlagen
- Statistiken etc.

Allerdings gilt auch hier der Satz „Traue keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast.“ Welche Kriterien Sie anwenden, kann zu Ihrem Vor- oder auch Nachteil gereichen. Erinnern Sie sich noch an die Lokführer, die gestreikt haben, um 30 % mehr Lohn zu fordern? Womit haben sich die Lokführer damals verglichen? – Mit Piloten. Bei diesem Vergleich erschienen die 30 % Mehr sachgerecht. Was war die Antwort der Deutschen Bahn Arbeitsgruppen? Womit hat diese die Lokführer verglichen? – Mit Busfahrern. Aus dieser Sicht war die bisherige Bezahlung schon äußerst üppig.

"Funktionieren Sie jeden Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien um. Fragen Sie: "Wie denken Sie darüber?" Wenn der Verkäufer dann Stellung bezieht, etwa: "Der Preis ist 150.000 €", dann fragen Sie weiter: "Wie kommen Sie gerade auf diesen Preis?" Behandeln Sie das Problem so, als ob sich der Verkäufer selbst um einen fairen Preis bemühen würde, den er auf objektiven Kriterien aufbaut." (Fisher/Ury, S. 129)

Einigen Sie sich zuerst über die Prinzipien. Damit haben Sie ein **Stück Gemeinsamkeit** geschaffen, was Ihnen auf dem Weg der Sachauseinandersetzung zugute kommen wird. Wenn Sie bei Ihrem Vorschlag auf Kriterien aufbauen, die die Gegenseite selbst vorgeschlagen hat, wird Ihre Argumentation noch überzeugender.

Zum Schluss:

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihren künftigen (Konflikt)Gesprächen sowie Verhandlungen. Gerne stehe ich Ihnen/Ihrem Verband/Ihrer Organisation als Verhandlung-coach, (Konflikt-)Moderator oder für Schulungen zur Verfügung.

Rainer Manderla

Literatur:

- Roger **Fisher**/Alan **Sharp**: Führen ohne Auftrag; Frankfurt a.M./New York, 1998
- Roger **Fisher**/William **Ury**: Das **Harvard-Konzept**, Der Klassiker der Verhandlungstechnik; Frankfurt a.M./New York 2009 (23)
- Friedrich **Glasl**: Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater; Bern/Stuttgart 2010 (9)
- William **Ury**: Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln; Frankfurt a.M./New York 2009
- Ulrike **Wikner**: Crashkurs verhandeln – Die Toolbox für den erfolgreichen Geschäftsabschluss; Frankfurt/New York 2000

Eine Audio-Trainings-CD:

- Rainer **Manderla**: Nachhaltig verhandeln – Die Werkzeuge der erfolgreichen Verhandlungsführung; Wortaktiv-Verlag 2010

Rainer Manderla, RessourcenManagement,

Mein Name ist Rainer Manderla. Ich führe seit 1989 freiberuflich lösungsorientierte Seminare, Workshops, Konfliktklärungen sowie Business-Coaching für Führungskräfte in und für Unternehmen und Organisationen durch. Zusätzlich bin ich Lehrbeauftragter an der HTWG Konstanz u.a.



Meine Kernkompetenzen sehe ich im Bereich der Soft Skills, in der Verbindung von Strategie und Empathie in der Gesprächs- und Verhandlungs-Führung. Neben diesen Themen biete ich Ihnen als Methoden-Lieferant Handlungs-Spiel-Räume zum Konfliktmanagement, zum kre-aktiven Problem-Lösen u.a. an.

Das Lernen lernte ich zum Teil während meines Studiums der Politikwissenschaften, Soziologie und VWL (Abschluss M.A.), das praktische Be-greifen während verschiedener Praxisaufenthalte im In- und Ausland. Mein Fokus wurde sowohl verschärft als auch erweitert durch Zusatzaus- und Fortbildungen in Gesprächsführung, Coaching, Systemischer Beratung, Konfliktmanagement u.a.

Mein Motto: „Es gibt immer einen besseren Weg.“ Diesen suche ich gerne auf zwei Rädern, im Ruderboot oder mit Klettersteighilfen auch senkrecht bis zum Gipfel, auf dem ich den Überblick genieße.

Tätigkeitsfelder/Referenzen

- Daimler AG
- HTWG Konstanz, Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften u.a.
- Heidelberger Druckmaschinen AG
- KMUs von A – Z, vom Architekturbüro bis zur Zahnarzt-Praxisgemeinschaft
- Naturschutzverbände u.a.: BUND, ecocamping e.V., NABU etc.
- Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen, Comburg
- Technische Akademie Konstanz gGmbH
- ...

Nachhaltig verhandeln

CD Verhandlungstraining von und mit Rainer Manderla
16.80 €, Laufzeit: ca. 70 Minuten, ISBN: 978-3-9812384-6-4

Die Audio-CD, in der Verhandlungscoach Rainer Manderla Werkzeuge der erfolgreichen Verhandlungsführung vorstellt, ist im Mai 2010 im Wortaktiv-Verlag www.wortaktiv-verlag.de in dessen Hörbuch-Reihe „business skills compact“ erschienen.



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?

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

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