

Viele Menschen sind der irrigen Ansicht, dass Verhandlungen wenig mit ihrer eigenen Lebensrealität zu tun haben, sondern Aufgabe der Repräsentanten von Staaten, Unternehmen, Interessengruppen wie Gewerkschaften, Arbeitgebern, Parteien etc. sind. Doch Verhandlungen gibt es immer nur zwischen Menschen, denn nur Menschen können miteinander verhandeln, und ob es Ihnen passt oder nicht: Sie selber müssen immer wieder verhandeln. Sie können als Vorgesetzte einem Mitarbeiter nicht den verlangten Lohn geben; Sie sind mit einem Handwerker unzufrieden und diskutieren die Rechnung; Ihre minderjährige Tochter will ins Popkonzert am Samstagabend – dies alles sind Verhandlungssituationen. Was solche Kommunikationssituationen schwierig und für viele Menschen unangenehm macht, ist die Scheu vor Konflikten. Denn es sind immer mindestens zwei Parteien beteiligt, die unterschiedliche Interessen, Sichtweisen und Lösungsvorschläge haben und diese vielleicht sehr beharrlich vertreten. Wie aber geht man am besten damit um, wenn man überhaupt nicht gleicher Meinung ist und sich doch einigen muss? Diese Frage zielt auf den Kern der Kommunikationskompetenz beim Verhandeln.

„Verhandeln als Kommunikationskompetenz“ ist doppeldeutig. Einerseits ist Verhandeln an sich eine wichtige Kommunikationskompetenz, die uns hilft, mit schwierigen Situationen im Leben umzugehen. Andererseits umfasst diese ein ganzes Bündel von Fähigkeiten, welche wir hier weitgefasst als Kommunikationskompetenzen für erfolgreiches Verhandeln verstehen. Dieses Essential gibt einen Überblick zu diesen Kompetenzen. Natürlich ist dabei die Gesprächsfähigkeit in Verbindung mit Gesprächslenkungstechniken zentral. Doch wer erfolgreich verhandeln will, muss ebenso um all die anderen Aspekte wissen, welche Verhandlungen erfolgreich machen oder eben scheitern lassen. Deshalb thematisiert die-

ses Essential auch die Vorbereitung von Verhandlungen, das Rollenverständnis, Überlegungen zum Setting, die Kenntnis vom Phasenverlauf in Verhandlungen, das Wissen um die Schwächen von Argumenten beim Überzeugen, das Erkennen manipulativer Techniken und von besonders schwierigen Verhandlungssituationen. Solche Aspekte wirken unmittelbar auf die Kommunikationssituation des Verhandeln ein und beeinflussen dessen Verlauf stark. Die Fähigkeiten, solche Aspekte zu berücksichtigen, sie zu erkennen und mit ihnen umzugehen, gehören deshalb ebenso zu den Kommunikationskompetenzen beim Verhandeln wie Gesprächsfähigkeit.

Verhandlungen gehören zu den komplexesten Kommunikationsformen, weil sie bei den Beteiligten ein breites Repertoire an Kommunikationskompetenzen voraussetzen. Diese sind in ihren grundlegenden Ausrichtungen und Ausprägungen unabhängig von den verschiedenen Rollen, in denen verhandelt wird: Was z. B. für eine Führungskraft nützlich ist, gilt auch für Mitarbeitende, für Kunden, Lieferanten, Eltern, Handwerker, Mieter, Vermieter etc. Vieles davon kann gelernt werden. Zum Glück, denn Verhandlungen sind alltäglich und jedermann/jedefrau muss immer wieder verhandeln. In diesem Essential geht es deshalb auch darum, Ihnen mit konkreten Hinweisen Sicherheit beim Verhandeln zu vermitteln und Mut und Lust zum Verhandeln zu machen.

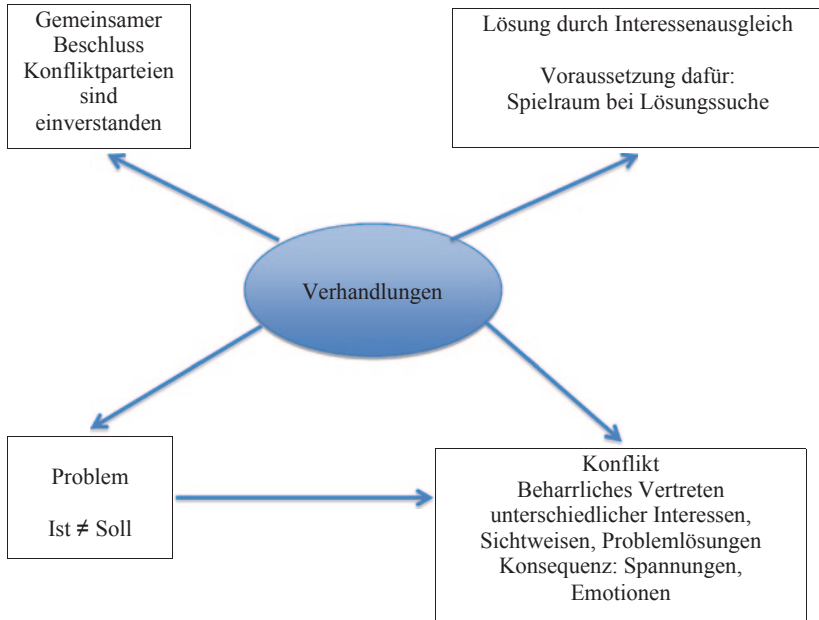
---

## 2.1 Was sind Verhandlungen?

Am Anfang einer Verhandlung steht immer ein Problem, aus dem ein Konflikt erwächst. Von einer Verhandlung kann jedoch nur gesprochen werden, wenn es sich bei der Konfliktlösung um eine Aussprache handelt, die zu einem Interessenausgleich und zu einem gemeinsamen Beschluss führt. Bei Verhandlungslösungen müssen immer alle Beteiligten einverstanden sein. Deshalb wird oft auch ein Vertrag am Ende einer Verhandlung unterschrieben. Diese Gemeinsamkeit am Schluss wird möglich, wenn Verhandelnde vom Konflikt zum vorhandenen Problem (Sachebene) zurückkehren, bei der Lösungssuche einen Spielraum haben und dabei auch bereit sind, einander entgegenzukommen (Abb. 2.1).

Mit dieser Definition ist auch gesagt, wann eine *Verhandlung nicht angesagt* ist oder wann man nicht von einer Verhandlung sprechen kann:

- Wenn die Lösung des Problems von vornherein feststeht und kein Spielraum mehr bei der Lösungssuche vorhanden ist. Dann geht es um Überzeugen oder Durchsetzen (vgl. dazu Kap. 9).
- Wenn die betroffenen Parteien kein Interesse an einer Lösung haben. Dann geht es um eine mögliche Intervention von Außenstehenden.
- Wenn es sich weniger um ein sachliches Problem handelt, das mit einem Interessenausgleich zu lösen ist, als vielmehr um einen beziehungsmäßig aufgeladenen Konflikt. Dann ist eine Methode wie die Mediation geeignet (siehe dazu Montada und Kals 2013).



**Abb. 2.1** Wann spricht man von Verhandlungen?

## 2.2 Die falsche Alternative: hart oder weich

Verhandlungen sind eine Strategie in der Kommunikation, mit der Menschen versuchen, mittels eines Interessenausgleichs eine Lösung bei unterschiedlichen Standpunkten herbeizuführen. Dies bedingt spezifische Kommunikationskompetenzen im Umgang miteinander. In Bezug auf diese hilfreichen Kompetenzen befinden sich viele Menschen in einem Dilemma, denn sie kennen nur zwei Verhandlungsstrategien: die harte und die weiche. Wenn sie *hart verhandeln*, betrachten sie solche Situationen als Machtkämpfe, bei denen es um das Durchsetzen der eigenen Position und den Sieg über die Gegenseite geht. Klar ist dabei, dass dies nicht gut für die Beziehung ist und die weitere Zusammenarbeit gefährdet. Wenn die Menschen *weich verhandeln*, gehen sie davon aus, dass sie alles tun müssen für eine gute Beziehung, sie wollen durch Zugeständnisse persönliche Konflikte vermeiden und so eine friedliche Einigung erreichen. Oft stellen sie nachher fest, dass ihre Gutmütigkeit ausgenutzt wurde und dass die Lösung des Verhandlungsproblems vor allem der Gegenseite dient. Damit ist jedoch ebenso die Beziehung

wie die weitere Zusammenarbeit gefährdet. Was also ist zu tun, um dieses Dilemma erfolgreich zu lösen?

---

## 2.3 Merkmale guter Verhandlungen<sup>1</sup>

Wenig überlegte Kommunikationsstrategien tragen oft dazu bei, dass aus Problemen Konflikte werden. So wird aus einem sachlichen Problem (z. B. „Was ist eine angemessene Rückkehrzeit vom Popkonzert für die minderjährige Tochter?“) ein Konflikt, weil die Verhandlungspartner stur auf ihren Positionen beharren. Die Konsequenz ist absehbar: Es entstehen Spannungen, es wird emotional. In guten Verhandlungen werden daher Kommunikationsstrategien eingesetzt, welche aus Konflikten wieder Probleme machen, wo Sach- und Beziehungsebene der Kommunikation nicht bunt vermischt sind wie im Beispiel der minderjährigen Tochter, wo der Vater sagt: „Wenn Du mich wirklich gern hast, dann bist Du um zehn Uhr zuhause.“

Wer gut verhandeln will, muss zwei Grundinteressen von Verhandlungspartnern gleichzeitig gerecht werden:

- Auf der *Sachebene* muss eine Übereinkunft erzielt werden, welche die sachlichen Interessen der Verhandelnden am Verhandlungsgegenstand berücksichtigt.
- Auf der *Beziehungsebene* muss eine Übereinkunft erzielt werden, welche die beziehungsmaßige Interessen der Verhandelnden berücksichtigt.

Die *sachlichen Interessen* sind natürlich dann berücksichtigt, wenn das Verhandlungsziel, das man festgelegt hat (die angestrebte eigene Lösung), auch erreicht wird. Dann spricht man von der *Effektivität einer Verhandlung*. Allerdings sind ja immer mindestens zwei Parteien an einer Verhandlung beteiligt, d. h. die sachlichen Interessen bzw. Ziele können unterschiedlich sein. Effektivität hängt damit vom Verhandlungsergebnis beider Parteien ab. Mit unverrückbaren Forderungen in eine Verhandlung zu gehen, ist deshalb nicht sinnvoll. Dann kann es geschehen, dass kein Verhandlungspartner sein Ziel erreicht, die Verhandlung scheitert und in einem hohen Maß ineffektiv ist. Bei der Lösung des Problems muss man deshalb immer flexibel sein. Dafür braucht man einen *Spielraum*. Ohne diesen kann man gar nicht verhandeln. Nur Spielraum ermöglicht kompromissorientiertes Verhandeln. Wenn dieser *Kompromiss* für beide stimmt, haben wir eine *Win-win*-Situation geschaffen.

---

<sup>1</sup> Dieses Kapitel erschien bereits in Alter (2011).

Die *beziehungsmäßigen Interessen* sind dann berücksichtigt, wenn die Verhandlung auf der *Basis einer guten Beziehung* geführt wird. Dazu gehören Wertschätzung, Partnerschaft, ein Mindestmaß an Vertrauen, gegenseitiges Ernstnehmen, positive Arbeitsatmosphäre. Wenn jemand von einer wirklich guten Verhandlung spricht, dann sind solche Aspekte berücksichtigt. Die Wahl der Verhandlungsmethode und der Kommunikationsstrategien hängt von diesen beziehungsmäßigen Interessen ab:

- Muss ich weiterhin mit dem/der Verhandlungspartner/in zusammenarbeiten oder habe ich später wieder mit ihm/ihr zu tun?
- Welche Konsequenzen bin ich bereit, in Kauf zu nehmen?

Wenn Sie auf einem Basar etwas möglichst günstig erstehen wollen, müssen Sie sich nicht um beziehungsmäßige Aspekte kümmern und müssen in Ihrer Methode und Ihren Strategien nicht wählerisch sein. Doch die meisten Verhandlungen führt man mit Menschen, mit denen man weiterhin zusammenarbeitet oder zusammenlebt. Deshalb tut man gut daran, sachorientierte Verhandlungsmethoden zu wählen und nicht auf beziehungsschädigende Strategien zu setzen, welche in Verhandlungen Gewinner und Verlierer schafft.

Dies schließt nicht aus, dass es durchaus Phasen in Verhandlungen gibt, wo man hart verhandeln muss. Die Frage dabei ist, in Bezug auf was man hart bleiben muss. Eine einfache Antwort darauf ist: Hart bleiben in den Interessen (werden diese z. B. in den sachlichen Lösungen genügend berücksichtigt bzw. ausgeglichen?) und weich sein (i. S. von flexibel sein) in der Beziehungsgestaltung (was kann ich z. B. noch tun, um mir gegenüber Vertrauen zu schaffen?). Es geht in Verhandlungen nicht darum, ein starkes Ego zu haben, das nirgends nachgibt. Vielmehr ist es wichtig zu wissen, wo man sinnvollerweise nachgeben sollte und wo nicht. Denn nur so kann ein gemeinsames Problem gelöst werden.



<http://www.springer.com/978-3-658-08014-3>

Verhandeln als Kommunikationskompetenz  
Grundlagen für erfolgreiches Verhandeln in Führung,  
Betrieb und Alltag

Alter, U.

2015, VIII, 60 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-08014-3