

**Erfolgreich verhandeln und argumentieren**

<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG .....</b>	<b>2</b>
1.1	METHODISCHE VORBEMERKUNG ZU DEN UNTERLAGEN .....	2
1.2	SITUIERUNG DER VERHANDLUNGSTECHNIK IN DER KOMMUNIKATION ALLGEMEIN .....	3
1.3	SOFTPOWER TECHNIKEN CONTRA HARDPOWER TECHNIKEN .....	5
<b>2</b>	<b>DER KOMMUNIKATIONSPSYCHOLOGISCHE HINTERGRUND .....</b>	<b>7</b>
2.1	EINFACHES MODELL DER ZWISCHENMENSCHLICHEN KOMMUNIKATION.....	7
2.2	WAHRNEHMUNGSTYPEN .....	8
2.3	CHECKLISTE.....	9
2.4	DIE VIER SEITEN EINER NACHRICHT .....	9
2.5	2.4MIT VIER OHREN HÖREN .....	10
<b>3</b>	<b>ALLGEMEINE REGELN DES MENSCHLICHEN DIALOGES .....</b>	<b>12</b>
3.1	ZU DEN PSYCHOLOGISCHEN BEDINGUNGEN DES VERHANDELNS .....	12
3.2	GRUNDLAGEN FÜR EFFIZIENTES KOMMUNIZIEREN: REGELN FÜR REDNER.....	12
3.3	GRUNDLAGEN FÜR EFFIZIENTES KOMMUNIZIEREN: REGELN FÜR ZUHÖRER.....	13
3.4	DIE VIER GESPRÄCHSREGELN NACH RUTH COHN.....	14
<b>4</b>	<b>ÜBER DAS ZUHÖREN .....</b>	<b>14</b>
4.1	ZUHÖREN – ALLGEMEINE PROBLEME .....	14
4.2	ZUHÖREN – DIE ORIENTIERUNG .....	15
4.3	ZUHÖREN – DIE AUSSAGEMODI .....	15
4.4	<b>WIE MAN SICH GEGEN SCHOPENHAUERS KUNSTGRIFFE WEHRT .....</b>	<b>23</b>
4.5	KILLERPHRASEN UND IDEENBREMSEN .....	25
4.6	BLOCKADEGRUPPEN .....	26
4.7	DIE VERBORGENE AGENDA.....	29
<b>5</b>	<b>SOFTPOWER TECHNIKEN .....</b>	<b>29</b>
5.1	DIE RAPOPORT-TECHNIK .....	29
5.2	ZUHÖRTECHNIKEN NACH GORDON .....	30
5.3	ICHBOTSCHAFTEN.....	30
5.4	JEDER-GEWINNT-METHODE .....	31
5.5	DAS KRITIK – ABC .....	31
5.6	DIE VW – TECHNIK .....	32
<b>6</b>	<b>VERHANDELN IM ENGEREN SINN .....</b>	<b>33</b>
6.1	WIE SIE ANDERN IHRE IDEEN VERKAUFEN.....	33
6.2	STANDARDEINWÄNDE, AUF DIE SIE GEFASST SEIN MÜSSEN .....	33
6.3	WIE MAN JEDEN EINWAND ENTKRÄFTET .....	34
6.4	SECHZEHN SCHRITTE ZUM ERFOLGREICHEN VERHANDELN.....	35
6.5	WIE SIE EINE VERHANDLUNG ABSCHLIESSEN KÖNNEN.....	36
<b>7</b>	<b>VOM UMGANG MIT KONFLIKTEN.....</b>	<b>37</b>
7.1	DER KONFLIKTSTOFF.....	37
<b>8</b>	<b>LITERATURLISTE .....</b>	<b>40</b>

## 1 Einführung

### 1.1 Methodische Vorbemerkung zu den Unterlagen

Die nachfolgenden schriftlichen Unterlagen sind absichtlich ziemlich umfassend gehalten, damit Sie sie auch zum Nachschlagen benutzen können, wann immer Sie auf das Phänomen des Verhandels stossen.

Es wird niemals möglich sein, in der uns zur Verfügung stehenden Zeit auf alle Aspekte angemessen einzugehen.

Ich möchte Sie im Gegenteil ermuntern, Ihre ganz persönlichen Schwerpunkte ins Seminargeschehen einzubringen, so dass wir aus der Fülle der Grundlagen das aufgreifen können, was Sie im Moment am meisten interessiert.

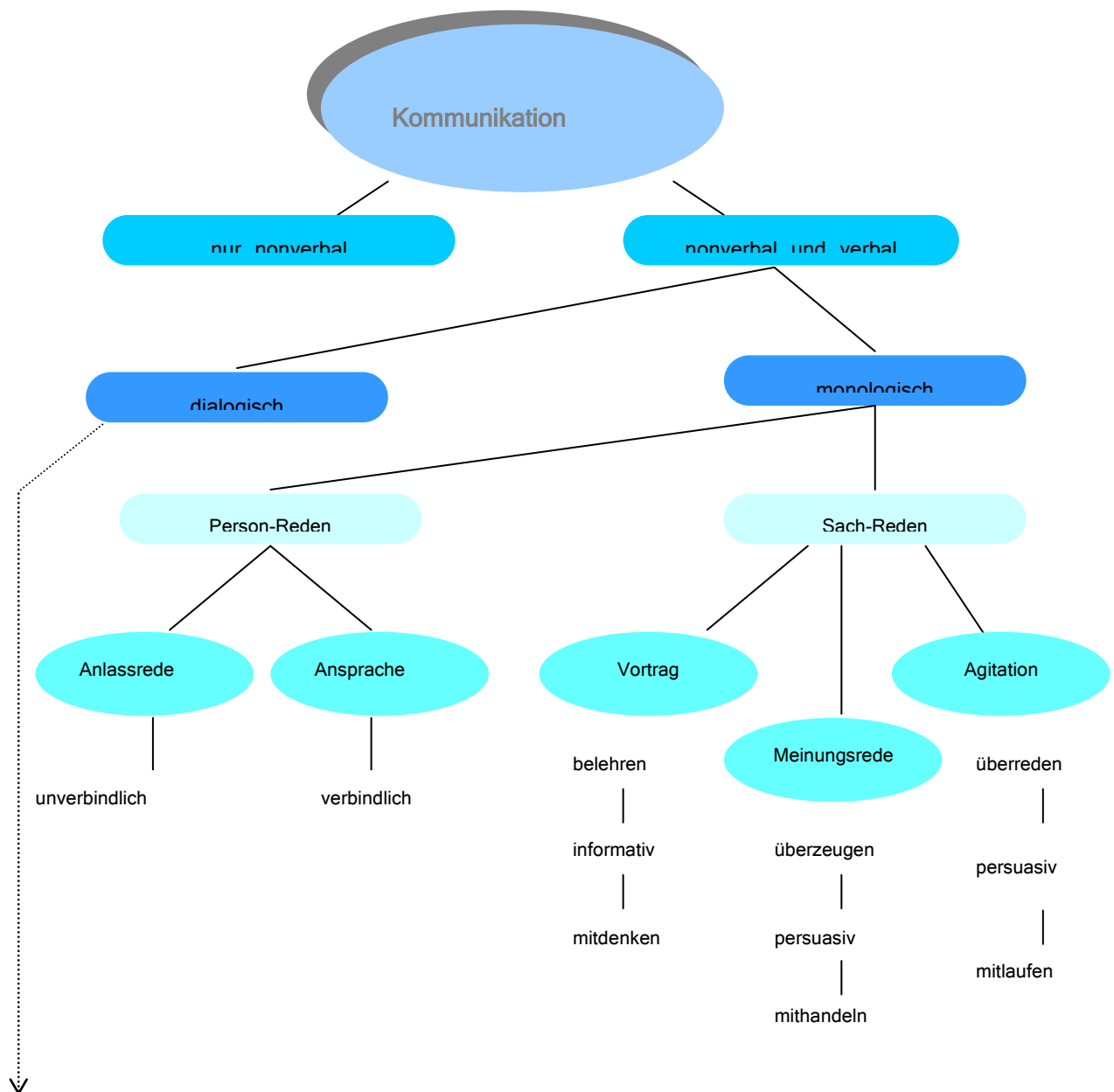
### Aufbau der Unterlagen

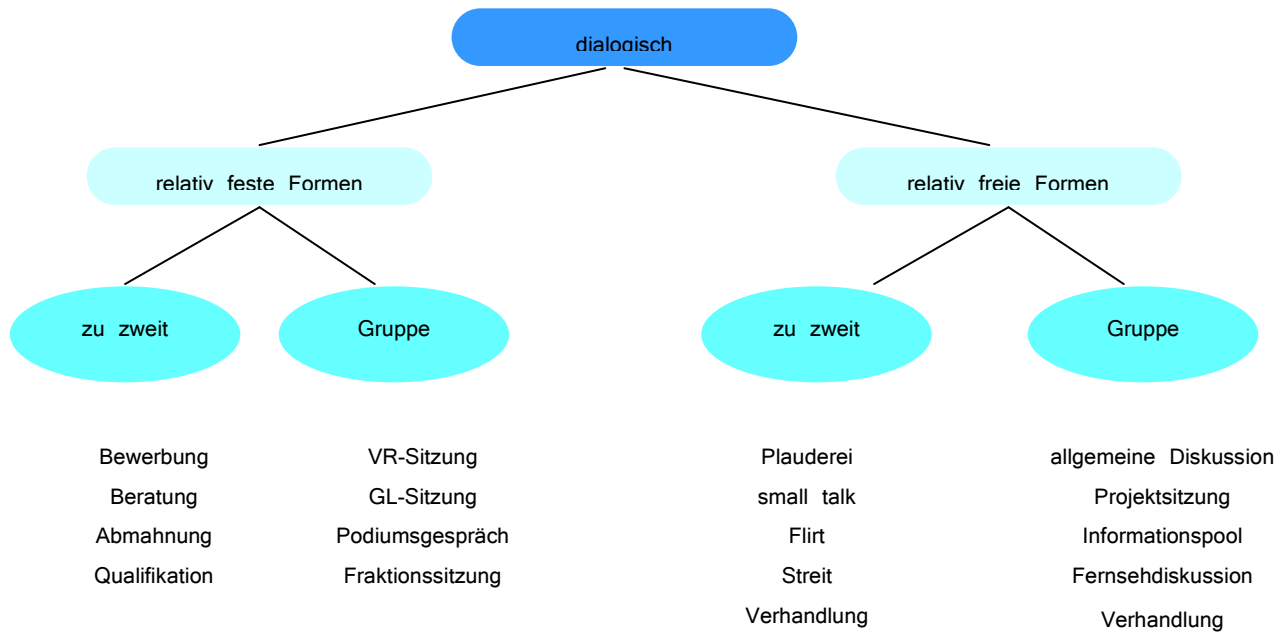
Wie Sie dem Inhaltsverzeichnis entnehmen können, wird das Trainingsziel, die Kompetenz des eigentlichen Verhandels und Argumentierens, zuerst sorgfältig situiert in den grundlegenden kommunikativen Kompetenzen. Wer erfolgreich verhandeln will, muss erst einmal solide Fähigkeiten nicht nur auf der Sachebene, sondern vorher noch auf den Ebenen der Struktur (Logik) und der Beziehungen erwerben und anwenden.

Aus diesem Grund sind die ersten Kapitel den Themen Kommunikationspsychologie (was geschieht überhaupt beim Reden?), den allgemeinen Regeln der Dialogik (warum so viele Verhandlungen an Banalitäten scheitern), und dem Zuhören (eine nicht sehr weit verbreitete Fähigkeit) gewidmet. Dann folgt eine kleiner Einblick in die antike Wissenschaft von der rhetorischen Topik sowie eine Zusammenfassung von Schopenhauers berühmter Eristik (Streitkunst).

## 1.2 Situierung der Verhandlungstechnik in der Kommunikation allgemein

Einteilung nach formalen oder inhaltlichen Kriterien





#### Dialogische Formen unterteilt nach Zielen

Plauderei	Diskussion	Debatte
es geht um den Partner	es geht um die Sache	es geht um den Sieg
den andern kennenlernen und sich selber kennenlernen lassen: Werte, Meinungen, Erlebnisse und Erfahrungen	Informationen erhalten, Meinung bilden, konsensfähige Entscheidungen treffen: Vertrag, Problemlösung	die eigene Ansicht durchsetzen, Macht konsolidieren und ausbauen
<b>Verhandlung</b>	<b>Verhandlung</b>	<b>es geht um beiderseitiges gewinnen</b>

### 1.3 Softpower Techniken contra hardpower Techniken

#### Hardpower

#### Softpower

Unkooperatives Verhalten	Kooperatives Verhalten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angreifen</li> <li>• Den andern übervorteilen</li> <li>• Siegorientierung</li> <li>• Gegeneinander</li> <li>• Auf eignen Vorteil bedacht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich wehren</li> <li>• Den andern nicht übervorteilen</li> <li>• Den andern nicht austricksen</li> <li>• Gewinnorientierung</li> <li>• Miteinander</li> <li>• Auf gemeinsamen Vorteil bedacht</li> </ul>
Win-lose-Einstellung	Win-win-Einstellung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dein Vorteil ist mein Nachteil</li> <li>• Nur einer kann gewinnen</li> <li>• Je mehr der andere bekommt, was er braucht, desto weniger werde ich bekommen, was ich brauche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dein Vorteil ist mein Vorteil</li> <li>• Beide können gewinnen</li> <li>• Je mehr ich dem andern helfe zu bekommen, was er braucht, desto mehr wird er mir zu dem verhelfen, was ich brauche</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwerten des anderen und/oder seiner Argumente</li> <li>• Eigeninteressen möglichst verschleiern</li> <li>• Haben-Orientierung (nach E. Fromm)</li> <li>• Möglichst grosse Kontrolle des anderen</li> <li>• Anhänger egoistischer Ethiken</li> <li>• Anhänger des Prinzips: Der Zweck heiligt die Mittel</li> <li>• Irreführung und Einschüchterung sind akzeptable Mittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkennen des anderen und/oder seiner Argumente</li> <li>• Eigeninteressen möglichst offenlegen</li> <li>• Sein-Orientierung (nach E. Fromm)</li> <li>• Möglichst wenig Kontrolle des anderen</li> <li>• Anhänger altruistischer Ethiken</li> <li>• Einschränkung des Prinzips: Der Zweck heiligt die Mittel</li> <li>• Irreführung und Einschüchterung sind abzulehnen</li> </ul>
--	--

**Weitere wichtige Tendenzen, die starke Affinität zu den beiden Kategorien besitzen**

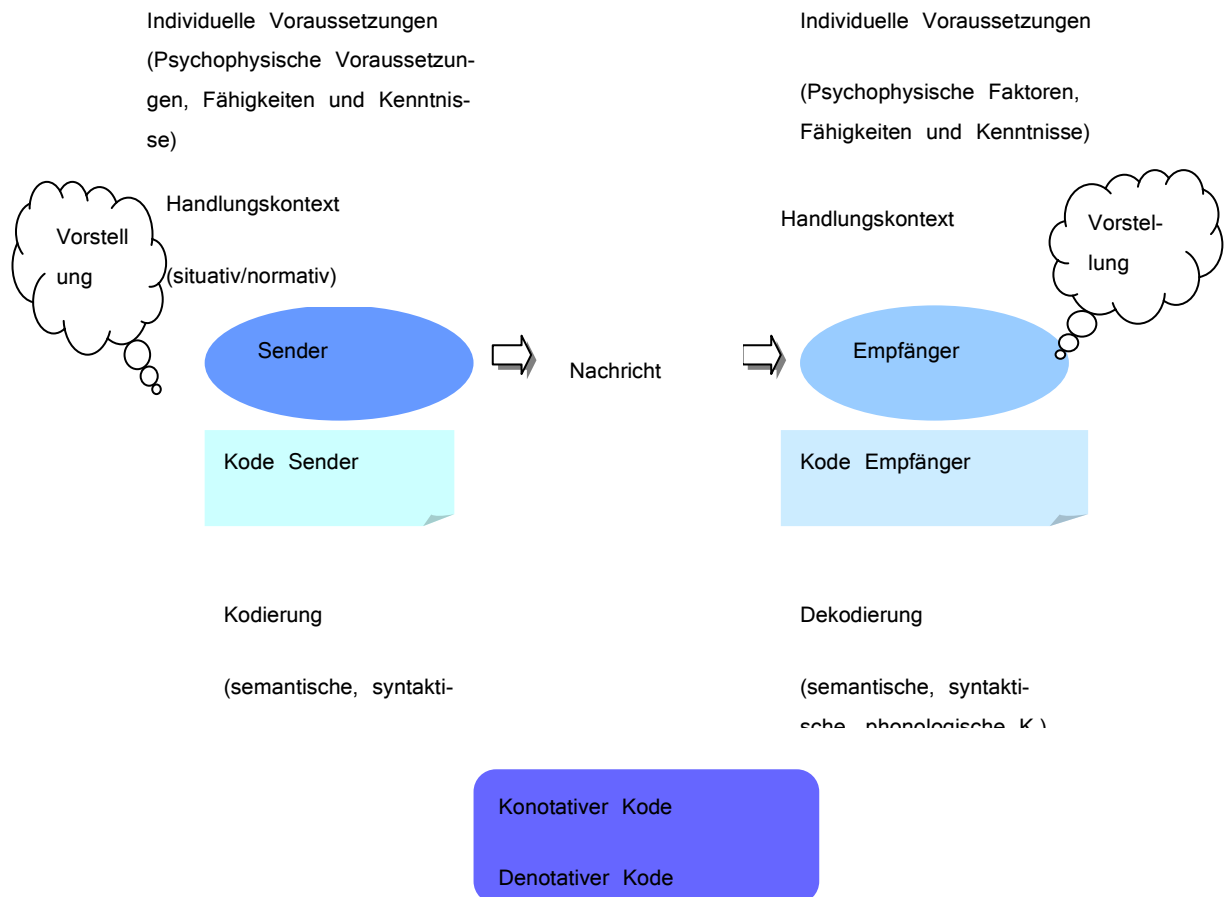
- |   |  |
|---|--|
| • Niedrige Flexibilität                               | • Hohe Flexibilität                                |
| • Niedrige Kreativität                                | • Hohe Kreativität                                 |
| • Linear-klauses Denken                               | • Systemisch-vernetztes Denken                     |
| • Kurzfristige Beziehungen                            | • Langfristige Beziehungen                         |
| • Schlechte Selbstkenntnis                            | • Gute Selbstkenntnis                              |
| • Viele Vorurteile                                    | • Wenig Vorurteile                                 |
| • Mehr Fremd- als Selbstkritik                        | • Mehr Selbst- als Fremdkritik                     |
| • Verabsolutierung der eigenen Normen und Sichtweisen | • Relativierung der eigenen Normen und Sichtweisen |
| • Intoleranz  | • Toleranz   |
| • Arroganz  | • Keine Arroganz                                   |
| • Hierarchiedenken                                    | • Gleichberechtigungsdanken                        |

Soviel an dieser Stelle zu den beiden diametralen Ansichten über das Erfolg-  
reichsein. Nur die praktische Anwendung der aus diesen Grundsätzen abgeleiteten  
softpower-Techniken kann Aufschluss geben über die Tragfähigkeit der einzelnen  
Techniken.

Vorher aber noch auf eine kleine tour d'horizon durch die Gefilde der modernen  
Kommunikationspsychologie.

## 2 Der kommunikationspsychologische Hintergrund

### 2.1 Einfaches Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation





**Zur Erläuterung:**

<b>Psychophysische Faktoren:</b>	« Jedesmal, wenn er nicht weiter weiss, wird er aggressiv. »
<b>situativer Handlungskontext:</b>	« Sie hatte schon auf der Herfahrt eine Auseinandersetzung mit einem Kollegen. »
<b>partnertaktisches Programm:</b>	fest entschlossen, sich nicht unterkriegen zu lassen
<b>normativer Kontext:</b>	geschriebene und ungeschriebene Regeln und Gesetze.
<b>semantische Kodierung:</b>	« Seine Entdeckung wurde geheimgehalten. » Zwei Deutungen möglich.
<b>syntaktische Kodierung:</b>	« Er sah den Mann mit dem Fernglas. » Wer hat das Fernglas?
<b>phonologische Kodierung:</b>	« Nichts ist unterminiert. » un-terminiert oder unter-mini-ert

<b>Fazit</b>	Angesichts der Komplexität der menschlichen Kommunikation kann es nicht verwundern, dass Missverständnisse ziemlich häufig sind. Ja mehr noch: Partielle Missverständnisse sind geradezu normal – was aber nicht weiter problematisch ist, wenn man darum weiss und dieser Tatsache beim Kommunizieren Rechnung trägt. Allerdings entstehen viele Konfliktsituationen gerade daran, dass einzelne Diskussionsteilnehmer gar nicht mit Missverständnissen rechnen.
--------------	---

## 2.2 Wahrnehmungstypen

Die Lernpsychologie weiss heute, dass es mehrere Wahrnehmungstypen gibt, verschiedene Grundmuster der Informationsaufnahme:

<b>Der auditive Typ</b>	Er sucht das Verstehen in der sprachlichen Kommunikation, durch Hören und Sprechen; Missverständnisse werden im Gespräch, in Argument und Gegenargument ausgeräumt.
<b>Der optische Typ</b>	Dieser Typ lernt vor allem durch das Auge, für ihn muss die Information anschaulich sein, an einem Bild begreift er die Sache am schnellsten, auf Unanschauliches reagiert er mit Begriffsstutzigkeit.
<b>Der haptische Typ</b>	Der haptische Typ will die Dinge nicht bloss sehen, sondern auch ertasten, befühlen, anfassen. Für ihn muss die Anschauung dreidimensional sein.
<b>Der intellektuelle Typ</b>	Der Typ, der es gerne abstrakt hat, generell, gutstrukturiert; Anschaulichkeit findet er unter Umständen eher verwirrend.
<b>Was folgt daraus?</b>	Sollte jemand Ihre Ausführungen nicht verstehen, so ist er vielleicht einfach nicht vom selben Wahrnehmungstyp wie Sie. Versuchen Sie es dann einmal mit einem anderen Medium, einer anderen Mitteilungsart.

Je grösser die Anzahl Ihrer Zuhörer, desto wahrscheinlicher, dass sämtliche Wahrnehmungstypen unter Ihnen vertreten sind. Bieten Sie also jedem etwas!

Je mehr Arten der Erklärung geboten werden, je mehr Kanäle der Wahrnehmung benutzt werden (wie es bei multimedialer Instruktion der Fall ist), Desto besser wird das Wissen gespeichert, desto vielfältiger wird es verankert und auch verstanden - und desto geringer wird die Gefahr, dass Sie sich mit jemandem nur

schon deshalb in die Haare kriegen, weil Sie nicht dieselbe Sprache sprechen.

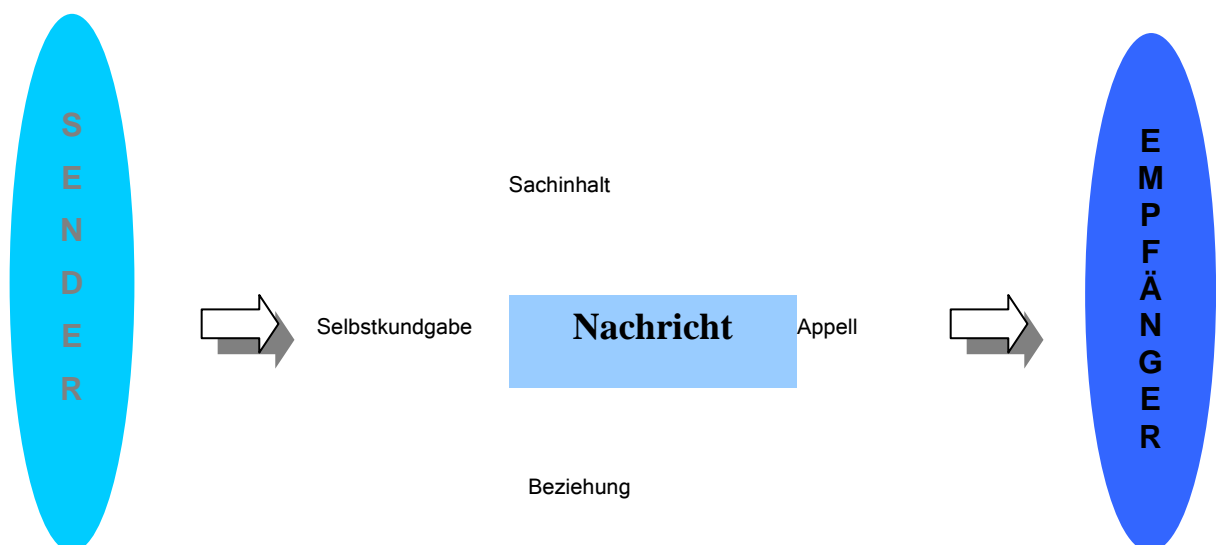
### 2.3 Checkliste

- Von welchem wahrnehmungstyp sind Sie?
  - 0 Vom auditiven Typ
  - 0 Vom optischen Typ
  - 0 Vom haptischen Typ
  - 0 Vom intellektuellen Typ
- Welchen Wahrnehmungstyp vernachlässigen Sie am meisten?
  - 0 Den auditiven Typ
  - 0 Den optischen Typ
  - 0 Den haptischen Typ
  - 0 Den intellektuellen Typ

### 2.4 Die vier Seiten einer Nachricht

Alle Mitteilungen, die von Mensch zu Mensch laufen, sind – wie der Mensch selber – hochkomplex. Die Kommunikationsforschung versucht, mit folgendem Modell die Vielschichtigkeit der menschlichen Kommunikation darzustellen.

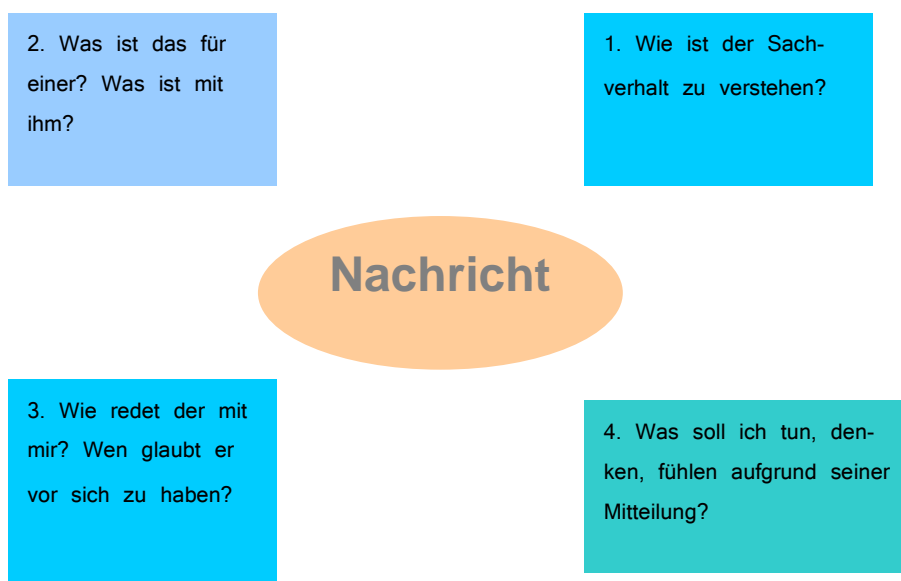
#### Die vier Aspekte einer Nachricht



<b>Legende</b>	Jede Nachricht enthält stets vier Botschaften gleichzeitig, es fließen Informationen zu vier verschiedenen Themenkreisen, teilweise durch verschiedene Kanäle, zur selben Zeit. Zur Sache, zum Du-Ich/ Wir, zum Ich, zum Appell.
<b>Der Sachaspekt</b>	Wie kann ich Sachverhalte klar und verständlich mitteilen?
<b>Der Beziehungsaspekt</b>	Wie behandle ich meine Mitmenschen durch die Art meiner Kommunikation? Je nachdem, wie ich ihn anspreche, bringe ich zum Ausdruck, was ich von ihm halte, und je nachdem fühlt er sich akzeptiert, vollwertig behandelt, herabgesetzt, bevormundet, nicht ernstgenommen.
<b>Der Selbstoffenbarungs-aspekt</b>	Wenn einer etwas von sich gibt, dann gibt er immer auch etwas von sich. Jede Nachricht ist immer auch eine kleine Kostprobe der Persönlichkeit (Hemmungen: Schweigen, Angstschweiss). Jede Äusserung hat etwas vom Charakter einer Prüfung.
<b>Der Appell</b>	Wenn einer etwas von sich gibt, dann will er etwas bewirken, selbst wenn ihm das nicht bewusst ist. Wer redet will etwas, sonst würde er schweigen.

## 2.5 Mit vier Ohren hören

<b>Auf vier Seiten senden – mit vier Ohren hören</b>	Wir kennen jetzt das Nachrichtenquadrat aus der Sicht des Senders: er teilt Sachinformationen mit; er stellt sich gleichzeitig selber dar; er drückt aus; wie er zum Empfänger steht; er versucht, Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln des Empfängers zu nehmen. Wenn aber der Sender vierseitig sendet, dann muss der kommunikationsfähige Empfänger auch vierohrig hören können. Einseitiges, einohriges Hören stiftet Kommunikationsstörungen und enthält ein hohes Konfliktpotential.
<b>Das Quadrat aus der Sicht des Empfängers</b>	



### Legende

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>1. Sachinhalt</b>        | Der Hörer versucht den Sachinhalt zu verstehen.  |
| <b>2. Selbstoffenbarung</b> | Wenn er die Nachricht auf der Selbstoffenbarungsseite abklopft, wird er personaldiagnostisch tätig: Was ist das für einer/für eine, was ist im Moment mit ihm/ihr los?   |
| <b>3. Beziehung</b>         | Durch die Beziehungsseite ist der Empfänger persönlich betroffen: Wie steht der Sender zu mir? Wie fühle ich mich behandelt?   |
| <b>4. Appell</b>            | <p>Die Auswertung der Appellseite schliesslich geschieht unter der Fragestellung: Wo will er mich hinhaben?</p> <p>Je nachdem, welches seiner vier Ohren der Empfänger gerade vorrangig auf Empfang geschaltet hat, nimmt das Gespräch einen sehr unterschiedlichen Verlauf. Oft ist dem Empfänger gar nicht bewusst, dass er einige seiner Ohren abgeschaltet hat und dadurch die Weichen für den Informationsfluss, für das zwischenmenschliche Geschehen stellt.</p> <p>Der aufmerksame Leser erkennt, welche Fülle von Möglichkeiten sich hier bieten,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• einer echten Konfrontation auszuweichen und statt dessen Pseudokonflikte aufzubauen</li><li>• oder aber den echten Konflikten auf der falschen Ebene Ausdruck zu geben.</li></ul> |

### Stichworte

Selektives Hören – sich taub stellen – durch die Blume sprechen – auf Nebenbotschaften ausweichen – Einseitige Empfangsgewohnheiten („der nimmt immer alles persönlich!“)

### 3 Allgemeine Regeln des menschlichen Dialoges

#### 3.1 Zu den psychologischen Bedingungen des Verhandeln

Worüber auch immer Sie verhandeln wollen: Konstruktives Verhandeln ist nur möglich unter der Voraussetzung, dass Sie die menschlichen Grundbedürfnisse – die Sie mit Ihren Gesprächspartnern durchaus gemeinsam haben – berücksichtigen.

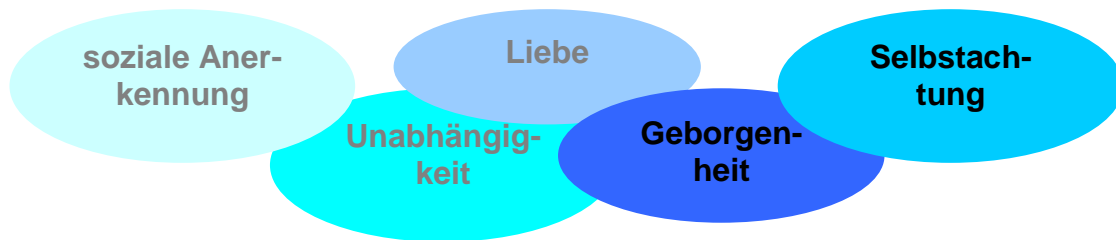
##### Eine vertrauensvolle Atmosphäre

Eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre erwächst aus einer positiven Grundeinstellung zum Gesprächspartner. Man muss seine Anteilnahme und Wertschätzung für den Gesprächspartner deutlich werden lassen. Diese akzeptierende Haltung muss sich dann in konkreten Verhaltensweisen ausdrücken, von denen in den nächsten Kapiteln noch die Rede sein wird.

Diese akzeptierende Haltung gegenüber Ihren Gesprächspartnern schliesst keineswegs aus, dass Sie mit Ihnen sachlich uneins sind, sachlichen Konfliktstoff haben. Aber sie schliesst aus, dass Sie Ihren Partner für einen Idioten halten, nur weil er nicht Ihrer Meinung ist.

##### Grundbedürfnisse und Redehandeln

Im Redehandeln sollen – wie in den meisten andern sozialen Interaktionen – fünf Grundbedürfnisse befriedigt werden:



##### Destruktives Verhandeln und Argumentieren

Dieses lässt sich geradezu dadurch definieren, dass die Streit-partner einander die Befriedigung dieser fünf Grundbedürfnisse absprechen.

##### Daraus folgt für das Verhandeln

Ohne tragfähige Beziehung, basierend auf Respekt und Wert-schätzung, sind die Aussichten auf nachhaltigen Erfolg gering.

#### 3.2 Grundlagen für effizientes Kommunizieren: Regeln für Redner

Der Erfolg einer Rede, einer Diskussion, eines Gesprächs hängt unter anderem entscheidend vom Verhalten der einzelnen Teilnehmer in den beiden möglichen Rollen des Redners und Zuhörers ab. Dieses Verhalten kann kommunikationsfördernd oder –hemmend sein. Für beide Rollen gibt es eine Reihe erprobter Verhaltensregeln, die auf den Erkenntnissen der Kommunikationspsychologie beruhen. Ihre Befolgung muss sorgfältig eingeübt werden.

##### 1. Lautstärke

Die Stimme soll weder zu laut noch zu leise sein. Geschrei stösst ab, Beinahe-Flüstern wirkt unsicher und desinteressiert. Der Redner redet so laut, wie es die äussere Situation erfordert. Er benutzt die Lautstärkenwechsel als Stilmittel.

2. **Blickkontakt**

Der Redner muss sich an die Zuhörerschaft als Ganzes wenden. Spricht er ständig nur Einzelne an, so degradiert er die anderen Zuhörer zu Beobachtern. Der Blickkontakt ist für den Redner ein wichtiges Kontrollmittel.
3. **Sprechtempo**

Wem daran liegt, dass er verstanden wird, spricht langsam, jedoch nicht so langsam, dass sich seine Zuhörer als Idioten vorkommen. Das Sprechtempo ist vom Redehalt abhängig: sehr schwer Verständliches wird langsam vorgetragen.
4. **Kürze**

Reden oder Gesprächs- und Diskussionsbeiträge sollen immer so kurz wie möglich sein. Erstens ist das Fassungsvermögen der Zuhörer beschränkt und zweitens wollen sie ja vielleicht auch mal was sagen.
5. **Ordnung**

Je klarer die Gedanken, desto besser die Kommunikation. Zusammengehöriges zusammen, Verschiedenes getrennt. In Reden nicht nur Ordnung haben, sondern auch Ordnung zeigen. In Diskussionen sollte der Vortragende damit beginnen, dass er an die Ausführungen des Vorredners anknüpft, dann seine eigenen Gedanken darlegt und schliesslich versucht, seine Ausführungen im Gesamtthema zu situieren.
6. **Sprache**

Die Sprache sollte klar und eindeutig sein. Je klarer der Gedanke, desto klarer die Formulierung, desto besser das Verständnis. Zusätzliche Stimulanz hilft verstehen.

### 3.3 Grundlagen für effizientes Kommunizieren: Regeln für Zuhörer

1. **Einstimmung auf den Partner und seine Sache**

Der aktive Zuhörer stimmt sich emotional auf den jeweiligen Redner ein und reflektiert sein Verhältnis zu ihm, damit er den Beziehungsaspekt möglichst vom Sachaspekt unterscheiden kann.
2. **Blickkontakt**

Die Beobachtung des jeweils Sprechenden vermindert die Gefahr der Ablenkung und ermöglicht die Deutung der Körpersprache. Man braucht dem Redner durchaus nicht an den Lippen zu hängen, aber man soll ihn (auch während des Notizennnehmens) immer wieder in den Blick fassen.
3. **Konzentriertes und lückenloses Zuhören**

Es besteht immer die Gefahr, dass man nur das hört, was man will – oder überhaupt nur noch mit halbem Ohrinhört, weil man innerlich bereits damit beschäftigt ist, eine Entgegnung zu formulieren.
4. **Den Gedankengängen folgen**

Für den aktiven Zuhörer ist es faszinierend, möglichst rasch den Aufbau, die Struktur und das Ziel des Gehörten zu erfassen. Dieses frühzeitige Erkennen ist nicht nur Voraussetzung für ein sinnvolles Mitschreiben, sondern auch für zielgerichtete Fragen, überzeugende Argumente und aussagekräftige Antworten.
5. **Verständigungsfragen**

Aktive Zuhörer erkennt man unter anderem daran, dass sie präzise Verständigungsfragen stellen, um hemmende Verständnisbarrieren frühzeitig aus dem Weg zu räumen.
6. **Ermunterungssignale**

Zum aktiven Zuhören gehört schliesslich, dass man dem Redner/den Diskussionspartnern gelegentlich durch sogenannte Ermunterungssignale sein Interesse und seine geistige Empfangsbereitschaft bekundet. Das stimuliert den Redner.

Die beiden Regelpakete lassen sich wie folgt zusammenfassen:

**Der Redner muss Zuhörerorientiert reden.**

**Der Zuhörer muss aktiv zuhören.**

### 3.4 Die vier Gesprächsregeln nach Ruth Cohn

Sei dein eigener Chairman	Bestimme selbst, was du sagen willst. Sprich oder schweig, wenn du es willst. u hast die Verantwortung dafür, was du aus dieser Stunde für dich machst.
Störungen haben Vorrang	Unterbrich das Gespräch, wenn du wirklich nicht teilnehmen kannst, zB wenn du gelangweilt, ärgerlich oder aus einem anderen Grund unkonzentriert bist.
„Ich“ statt „man“ oder „wir“	Sprich nicht per „man“ oder „wir“, weil du dich hinter den Sätzen gut verstecken kannst und die Verantwortung nicht für das zu tragen brauchst, was du sagst. Zeige dich als Person und sprich per „ich“.
Es kann immer nur einer sprechen	Es darf nie mehr als nur einer sprechen. „Seitengespräche“ oder „Durcheinanderreden“ sind zu unterlassen oder als Störungen in die Gruppe einzubringen.

## 4 Über das Zuhören

### 4.1 Zuhören – allgemeine Probleme

Viele Konflikte in Gesprächen entstehen gar nicht direkt an sachlichen oder persönlichen Differenzen, sondern an der Unfähigkeit vieler Verhandlungspartner, überhaupt richtig zuzuhören.

#### Mögliche Gründe für ein unkonzentriertes und lückenhaftes Zuhören

- Müdigkeit (ausgeruht antreten, Pause verlangen)
- äussere Störungen (nach Möglichkeit ausschalten)
- vorgefasste Meinungen (lassen Sie sich überraschen!)
- persönliche Differenzen zum Redner (von der Sache trennen)
- Desinteresse (Gruppenziel?)
- eigener Denkprozess (auf später verschieben!)

#### Kollisionen mit dem eigenen Denkprozess

A äussert fünf Gedanken. B hört den ersten Gedanken von A, sein Gehirn fängt an zu laufen, Assoziationen kommen hoch, Gegenargumente fallen ihm ein; er will nun selbst etwas sagen und wartet nur noch darauf, dass A endlich fertig ist. Folgen: 1. B hat die weiteren Gedanken von A gar nicht mehr aufgenommen. 2. Noch ehe das letzte Wort von A verklungen ist, wird B zu reden anfangen und keinem seiner Partner Zeit lassen, das Gehörte zu verarbeiten. Nun aber kommt C an die Reihe. C hat zum fünften Gedanken von A, einer Behauptung, ein Gegenargument auf Lager, das er gerne in die Runde werfen möchte. Leider war nun aber B schneller am Ball, so dass C nun warten muss, bis B fertig ist. Um sein gutes Gegenargument nicht zu vergessen, memoriert er es dauernd und feilt noch etwas an der Formulierung, während er auf das Ende des Beitrags von B wartet. Die ersten vier Gedanken von A hat er inzwischen vergessen, B hat er gar nicht erst zugehört. Nun kommt endlich D dran, der schon längst eine (natürlich sehr wichtige) Ergänzung zum zweiten Gedanken von A (was war das schon wieder?) auf der Zunge hat etc. etc.

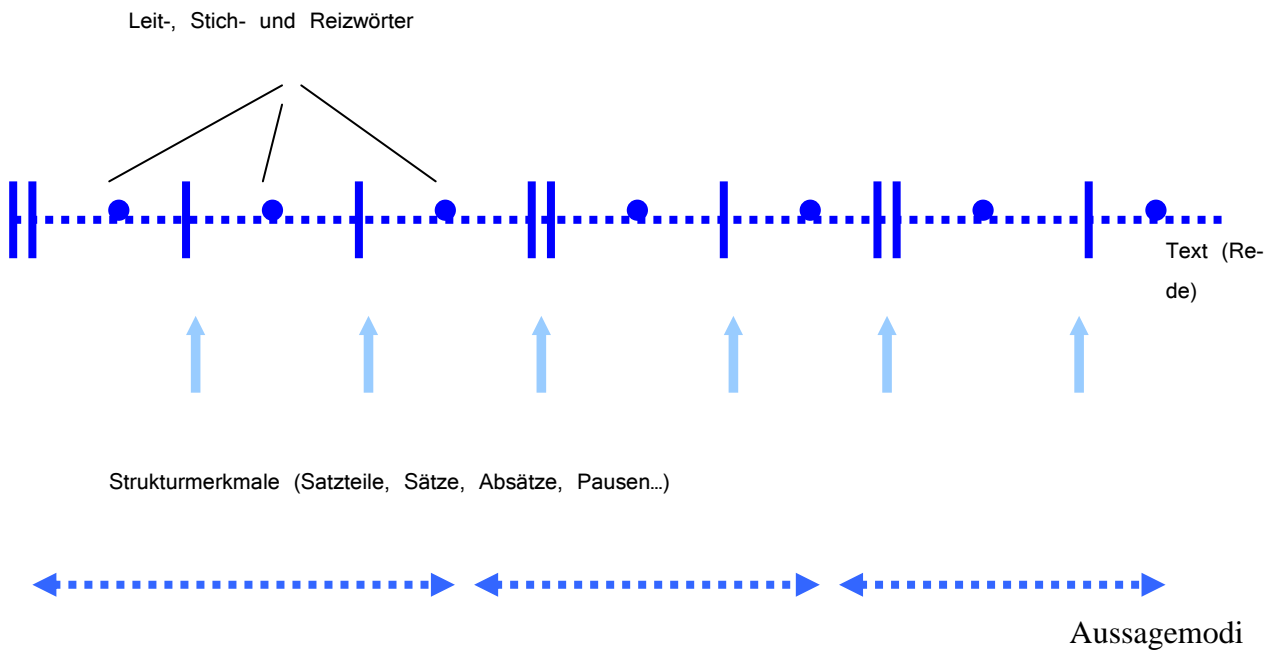
#### Frage

Wie verhindern Sie eine solche Entwicklung der Diskussion?

## 4.2 Zuhören – die Orientierung

Woran orientiert man sich beim Zuhören?

- an den Leit- oder Reizwörtern,
- an der Textstruktur,
- an den Aussageweisen,
- an den Zusammenhängen.



Die Benutzung sämtlicher Orientierungshilfen im Text (gesprochen oder geschrieben) üben Sie am besten, indem Sie sich vorlesen lassen und das Gehörte absatzweise aus dem Gedächtnis memorieren.

## 4.3 Zuhören – die Aussagemodi

Aussagemodi

Das Erkennen von Aussagemodi ist wichtig, weil daraus erst auf die Struktur und die Absichten des Beitrages geschlossen werden und man erst dann sein eigenes weiteres Vorgehen planen kann.

Fakten

erwiesene oder erweisbare Tatsachen

Meinung

subjektive Stellungnahme

These

Behauptung, die meist sachlich begründet werden kann („Das Leben in der Grossstadt hat viele Vorteile“)

Antithese

Gegensatz zu Behauptung der These („Das Leben in der Grossstadt hat viele



	Nachteile“)
<b>Argument</b>	Begründung, die aufgrund der Kenntnis von Sachverhalten eine These oder Antithese stützt
<b>Beweis</b>	belegbarer Sachverhalt oder Tatbestand
<b>Folgerung</b>	logisch notwendig weiterführender Gedankengang
<b>Beispiel</b>	<p>Veranschaulichung eines Arguments</p> <p>Diese Modi orientieren sich nicht an der Wahrheit, sondern an der Wahrscheinlichkeit. Solange in der Gruppe ein Konsens darüber besteht, eine Aussage als Faktum zu behandeln, so lange gilt auch die widerlegbarste These als Faktum. Unwidersprochene Aussagen gelten als Faktum.</p> <p>Neben diesen Aussagemodi sind auch noch die folgenden Verfahrensmodi von Bedeutung:</p> <p>Frage</p> <p>Antwort</p> <p>Vorschlag</p> <p>Antrag</p>
<b>Fazit</b>	<p>Benutzen Sie die Strukturebene, um Transparenz zu schaffen. Nennen Sie eine Frage eine Frage, eine Vermutung eine Vermutung und eine Meinung eine Meinung. Und fragen Sie beim Gesprächspartner nach, wenn Ihnen sein Aussagemodus unklar ist: „Ist das eine Drohung oder ein Versprechen?“.</p> <p><b>Regeln für richtige Feedback</b></p>
<b>Prüfen Sie die Bereitschaft des Empfängers</b>	Einem andern Feedback geben, heisst ihm gegenüber offen sein. Prüfen Sie daher das Mass und den Zeitpunkt Ihrer Offenheit. Lassen Sie dem andern Zeit, sich an Ihr Feedback zu gewöhnen. Ungewohnte Offenheit kann auch schockierend sein und die Bereitschaft des anderen, Ihnen zuzuhören, blockieren. Gehen Sie also langsam vor.
<b>Prüfen Sie die Angemessenheit Ihres Feedbacks</b>	Prüfen Sie, ob Ihr Feedback wirklich hilfreich für den andern und ob es dem Gesprächsverlauf angemessen ist. Denken Sie also vorher darüber nach, ob Sie vielleicht nur Ihre eigenen Aggressionen loswerden wollen. Ist die Information, die Sie Ihrem Partner geben wichtig für ihn und die besprochene Sache?
<b>Prüfen Sie den Zeitpunkt Ihres Feedbacks</b>	Seien Sie spontan in Ihren Informationen. Lassen Sie Ihren Ärger nicht gären. Sie helfen Ihrem Gesprächspartner am besten dadurch, wenn Sie sich nicht auf früheres Verhalten sondern auf das Hier und Jetzt beziehen.
<b>Prüfen Sie das Mass Ihres Feedbacks</b>	Beziehen Sie sich nur auf das aktuelle Verhalten Ihres Gesprächspartners. Es ist zwar schön, einmal „Dampf abzulassen“, mit einer umfassenden Charakteranalyse kann der andere aber wenig anfangen. Denken Sie daran, dass die Aufnahmefähigkeit des Menschen für neue Informationen begrenzt ist.
<b>Prüfen Sie, ob Ihr Feedback vom Empfänger erbeten wird</b>	Denken Sie daran, dass jeder Mensch Wahrnehmungsschranken hat. Er kann nur einen Teil der Informationen aus seiner Umwelt aufnehmen, und auch das nur, wenn er offen ist. Prüfen Sie, ob Ihr Gesprächspartner wirklich an Ihren Informationen interessiert ist. Am besten ist es, wenn der Empfänger des Feedbacks dieses selbst erbittet, indem er z. B. fragt: „Sehe ich das jetzt falsch?“

**Seien Sie konkret in Ihrem Feedback** Sagen Sie nicht allgemein: „Sie sind dominant...arrogant...Sie machen Ausflüchte...“. In etwa bedeutet das nämlich: dominant, arrogant, Ausflüchte machen – das ist Ihre Persönlichkeit. Sagen Sie also konkret, was Sie im Moment wahrnehmen: „Jetzt haben Sie mich unterbrochen...“

**Seien Sie beschreibend in Ihrem Feedback** „Sie haben ja Komplexe!“ „Sie wollen nur Ihre Weste reinwaschen!“ – Mit solchen Aussagen interpretieren Sie das Verhalten Ihres Gesprächspartners. Aber solche psychologischen Hypothesen helfen nichts. Interpretationen wirken meist überheblich und erzeugen entsprechende Abwehrreaktionen. Beziehen Sie sich in Ihren Informationen immer nur auf das Ihnen sichtbare Verhalten.

**Klären Sie die Motive für Ihr Feedback** Denken Sie daran, dass hinter Ihren Informationen auch eigene Bedürfnisse und Wünsche liegen. Geben Sie also auch bekannt, welche Gefühle das Verhalten Ihrer Gesprächspartner in Ihnen auslöst, und warum Sie jetzt ein Feedback liefern. Fragen Sie sich selber: Was empfinde ich dabei? Warum sage ich das jetzt? Was will ich eigentlich erreichen?

**Prüfen Sie, ob Ihr Feedback richtig ankommt** Signale werden nie ohne Störungen übermittelt. Ihr Gesprächspartner kann Sie auch falsch verstanden haben. Prüfen Sie daher beim Geben von Feedback auch die Reaktion des Empfängers.

**Prüfen Sie Ihre eigene Urteilsfähigkeit** Fragen Sie sich zuerst, ob es Ihnen Ihre eigene Gefühlslage im Moment vielleicht erschwert, den andern richtig wahrzunehmen. Vielleicht sind Sie „blind vor Wut“? Haben es die anderen auch so erlebt oder gesehen? Diese Frage bewahrt Sie davor, den andern nur mit Scheuklappen zu sehen.

#### **Notizen nehmen**

Zur Technik des Zuhörens gehört auch das zweckmässige Erstellen von Notizen. Es gilt, sowohl die Gedanken seiner Gesprächspartner als auch seine eigenen Gedanken zu notieren.

#### **Gründe für das Notizennehmen**

Notizen erleichtern das aktive Zuhören.

Notizen entlasten das Gedächtnis.

Notizen fördern die Übersicht.

Notizen ermöglichen zielgerichtete Fragen, konkrete und präzise Antworten sowie eine wirkungsvolle Argumentationstechnik.

Notizen erleichtern aussagekräftige Zusammenfassungen.

#### **Hinweise zum Erstellen von Notizen**

Übersichtlich schreiben, so dass das Geschriebene auf einen Blick und ohne Zögern erfassbar ist. Wer bei den Notizen Platz spart, der kann sich auch gleich die Notizen sparen.

Beschränkung auf das Wesentliche. Nur selten kommt es wörtliches Mitschreiben an. Meist genügt es, Schlüsselpunkte und Kernaussagen zu notieren. Achten Sie besonders auf Zahlen und Namen.

Nur Stichworte notieren. Pro Diskussionsbeitrag sollten in der Regel zwei bis drei Stichworte genügen, um später fragend oder entgegnend darauf zurück zu kommen. Stichworte muss man sofort auswählen und ohne langes kritisch prüfendes Nachdenken notieren.

Abkürzungen und Symbole. Sie helfen, beim Notieren Zeit zu sparen und das Ge-

schriebene übersichtlich zu strukturieren: Namenskürzel, L, \*, .-, +, etc.

Platz für eigene Gedanken lassen. Ihre Fragen, Entgegnungen, Ergänzungen sollten möglichst bei den Notizen stehen, auf welche sie sich beziehen.

Erledigtes streichen. Entscheidend ist, dass die Notizen ständig dem aktuellen Stand der Diskussion angepasst werden. Dazu gehört auch, dass gestellte Fragen, erteilte Antworten und erbrachte Beweise und Ergänzungen als erledigt gestrichen werden. Nur so sind Notizen eine wirkliche Hilfe für die laufende Diskussion.

#### Hinweis

Versuchen Sie herauszufinden, welcher Notizenstil für Sie der zweckmässigste ist.

#### Argumentationstechniken

Mit welchen Techniken, so werden Sie sich fragen, kann man denn nun in einer Verhandlung Konflikte erkennen, ausräumen und überwinden? Drei Techniken werden Ihnen hier vorgestellt:

Die Fragetechnik

Die antike Topik: Wie findet man einen Gedanken

Unfaire Argumentationstechniken und Konterstrategien

Die Fragetechnik

#### Allgemeine Anforderungen an Fragen

- Klare Fragen
- Kurze Fragen
- Themaorientierte Fragen
- Bezugnehmende Fragen
- Wiederholung der Fragen

#### Verschiedene Fragearten

##### Offene Fragen (die Antwort ist offen)

- Informationsfrage
- Erfahrungsfrage
- Meinungsfrage
- Begründungsfrage
- Aufforderungsfrage
- Rhetorische Frage (Denkreiz-Technik)

Kanalisierende Fragen

Sachfrage

Verständigungsfrage

Alternativfrage

Geschlossene Fragen (Ja-Nein-Antworten)

Fangfrage

Suggestivfrage

Antworttechnik

Aktives Zuhören

Minimale Bedenkzeit

Frage weitergeben

Ruhe bewahren

Frageart analysieren

Zur Frageart Stellung nehmen

Gegenfrage stellen

Klar gegliederte Antworten

Frage beantworten / auf eine Frage antworten

W – Fragen

Wer	personal	Hansli Müller
was	faktisch	schlug eine Fensterscheibe ein
wo	lokal	in der Küche
wodurch	instrumental	mit einem Ball
warum	kausal	aus Unachtsamkeit
auf welche Weise	modal	mit grosser Wucht
wann	temporal	heute Nachmittag
wozu	final	um die Eltern zu ärgern

### Die antike Topik

Die antike Topik gewinnt ihre Beweise aus der Sache und andererseits aus der Person. Diese Technik, nach Argumenten zu suchen, wurde zwar explizit für den antiken Gerichtsstreit entworfen, trägt aber auch bei heutigen kampfbetonten Diskussionen erstaunlich weit.

#### Argumente aus der Person

Abstammung	Eltern, Vorfahren als Grund für bestimmte Verhaltens- und betrachtensweisen.
Geburt	Herkunft, Volkszugehörigkeit, unterschiedliche kulturelle Werte.
Vaterland	Entsprechend dem jeweiligen Vaterland sind auch Gesetze, Einrichtungen und Auffassungen der Staaten verschieden.
Geschlecht	Insofern als Frauen und Männer sich durch verschiedene Verhaltensweisen charakterisieren.
Alter	Auch die Altersstufe lässt Rückschlüsse auf bestimmte Verhaltensweisen zu.
Erziehung und Ausbildung	Soziale Indikationen: aus gutem Haus, schwierige Jugend
Körperbeschaffenheit	mickriger Typ, tolle Frau
Glück	„Dem fällt sowieso immer alles in den Schoss“.
Soziale Stellung	Bekannt oder unbekannt. Ehemann oder Junggeselle. Chef oder Untergebener...
Wesensart	Sie kann vertrauens- oder misstrauenserweckend sein.
Beruf	Bauer oder Anwalt, Arzt oder Arbeiter...
Neigungen	Hobbies, Freunde, was jemanden anzieht oder abstösst...
Aktenkundiges	Vorstrafen, Aktenkundiges, frühere Äusserungen, eingegangene Verbindlichkeiten.

#### Argumente aus der Sache

Die Fundstätten, die sich aus der Sache ergeben,, sind an sich unzählbar, weil jede Sache wieder anders ist. Dennoch lässt sich auch hier systematisch suchen.

Ursache	aus psychologischen Ursachen: Beweggründe, Meinungen, Entscheidungen ™ Argumente aus der Person  aus physischen Gründen ™ zwingende: z.B. Schatten ™ nicht zwingende: z.B. braune Haut
---------	---

#### Ort

Zeit	allgemeine Zeit: während der grossen Depression spezielle Zeit: im letzten Quartal
------	---

Modus	Art und Weise
-------	---------------

**Umstände**

**Definitionen** Ist die Sache korrekt bezeichnet worden?

**Ähnlichkeit** „Wie schon der Chiasso-Skandal zeigte...“

**Vergleich** Wer seinen Hund schlecht behandelt, der ist auch eines Mordes fähig.

**Fingierte Annahme** Angenommen, der Mann hätte zuerst geschossen...

Mit etwas Übung lässt sich mittels dieser Fundorttechnik, vor allem in Kombination mit anderen Kreativitätstechniken, ganz erstaunlich präzise Themenerfassung betreiben.

**Sammlung von unfairen Kunstgriffen**

1. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass Schopenhauer kein Anhänger dieses Sammel-suriums von hardpower-Tricks war; er hat sie lediglich gesammelt.
2. Die Behauptungen des Gegners unzulässig verallgemeinern und dann widerlegen.
3. Die Mehrdeutigkeit von Begriffen ausnützen.
4. Eine partikuläre als allgemeine Behauptung ausgeben.
5. Wahre Prämissen nicht zugeben, weil man die Konsequenz voraussieht.
6. Eine petitio principii, einen Angriff auf Grundwerte, unter geänderten Begriffen verstecken.
7. So lange lästig fragen, bis der Gegner eine fragwürdige Behauptung aufstellt und diese dann zerlegen..
8. Den Gegner zum Zorn, zu unüberlegten Behauptungen reizen.
9. Siehe 6: verwirrende Fragen in verwirrender Reihenfolge stellen.
10. Widerspruchsgeist irreführen.
11. Aus zwei oder drei ähnlichen Fällen eine Allgemeinheit rekonstruieren.
12. Durch Wortwahl, Begriffswahl, Assoziationen und Emotionen wecken: Fehltritt/Galanterie, Aufmerksamkeit/Schmiergeld.
13. Durch grelle Kontraste täuschen: grau neben weiss wird schwarz.
14. Als bewiesen verkünden, was kein Mensch zugestanden hat.
15. Durch Allerweltsbehauptungen Zeit gewinnen.
16. Ad hominem: Ihre Frau würde da nie zustimmen.

- 17 Durch feine Unterscheidungen entwischen: Korrektur statt Preiserhöhung.
- 18 Unterbrechen, Thema wechseln: A propos..., Sie sagten doch letzte Woche... .
- 19 Streitpunkt verschieben: von der irrationalen Wirtschaftspolitik einer Regierung auf die Unbeständigkeit der menschlichen Meinung überwechseln.
- 20 Aus Zugestandenem selbst einen stolzen Schluss ziehen.
- 21 Sophismen nicht mit der Wahrheit, sondern ebenfalls mit Sophismen widerlegen und dies gegebenenfalls aufdecken, knapp bevor es der andere tut.
- 22 Verwandte Argumentationen glatt als petitiones hinstellen.
- 23 Den Gegner im Streit zu Übertreibungen reizen und diese dann seriös zerplücken.
- 24 Konsequenzenmacherei, Implikationenreiterei: Aber damit sagen Sie doch..., das bedeutet doch... .
- 25 Durch irgendeine Ausnahme die Regel widerlegen.
- 26 Retosio: das Argument, das der Gegner gebrauchen will, gegen ihn verwenden: Eben deshalb...!
- 27 Gegner durch Bohren in seiner Schwachstelle verärgern und verunsichern.
- 28 Das Publikum auf Kosten des Gegners verführen: ad auditores statt ad rem vel personam.
- 29 Sich auf Autoritäten, Vorgänger, Heilige Schriften etc. berufen: Schon Jesus, Marx sagte...
- 30 Sich selbst ironisch für inkompetent und damit den Gegner als blöd erweisen: „Das übersteigt meine schwache Fassungskraft.“
- 31 Etikettieren mit verhassten oder beliebten Kategorien: entschuldigen Sie bitte, aber das ist glatter Bolschewismus/Liberalismus/Opportunismus/Faschismus etc.
- 32 „Das mag theoretisch durchaus richtig sein, aber praktisch nicht anwendbar/unbrauchbar/weltfremd...“ .
- 33 Siehe 7,22,26: Wenn der Gegner ausweicht, also eine Schwachstelle zeigt, dann nachstossen.
- 34 Statt durch Gründe auf den Intellekt durch Jonglieren mit Gefühlen die Leute im Saft ihrer eigenen Vorurteile braten lassen: Ein Lot Wille wiegt mehr als ein Zentner Einsicht.
- 35 Den Gegner durch sinnlosen Wortschwall verblüffen. Er verliert Zeit, weil er zu verstehen sucht, wo es nichts zu verstehen gibt.
- 36 Bei schlechten Beweisen des Gegners für seine an sich gute Sache nur den schlechten Beweis attackieren.
- 37 Ist der Gegner überlegen, muss man persönlich, beleidigend und grob werden, ad hominem: personam.

#### 4.4 Wie man sich gegen Schopenhauers Kunstgriffe wehrt

1. Versuchen, allgemeine Behauptungen des Gegners an einfachen Beispielen zu verstehen.
2. Die Bedeutung von Homonymen abklären.
3. Versuchen, an Hand konkreter Beispiele zu diskutieren ohne zu verallgemeinern.
4. Seine Ansichten und Standpunkte möglichst klar aufdecken.
5. Einen Zirkelschluss des Gegners tolerieren, eigene Zirkelschlüsse als solche erkennen lassen.
6. Fragwürdige Behauptungen des Gegners ignorieren und sich auf die Fundamente der gegnerischen Meinung konzentrieren.
7. Äusserungen, die den Gegner erregen, vermeide, nicht wiederholen.
8. Ein Problem fertigdiskutieren.
9. Widerspruchsgeist als positiv akzeptieren.
10. Im Konkreten bleiben, ohne immer nach allgemeinen Aussagen zu trachten.
11. Stark emotionsgeladene Begriffe vermeiden.
12. Die eigene Meinung klar, mitunter übertrieben, darstellen, übertriebene Äusserungen des Gegners aber abgeschwächt verwerten, sie können nur zur Klarstellung der Meinung beitragen.
13. Äusserungen als vorläufig akzeptieren, ohne immer nach Beweisen zu verlangen.
14. Durch Konzentration auf das Wesentliche keine Zeit vergeuden.
15. Persönliche Attacken vermeiden.
16. Feine Unterscheidungen nur dort verlangen, wo dies zum beiderseitigen Verständnis notwendig ist.
17. Gedankensprünge vermeiden, nicht ablenken.
18. Bilder, Modelle, Gleichnisse nur zur besseren Erläuterung heranziehen; sich vor der Gefahr in acht nehmen, auf solche Bilder, Modelle oder Gleichnisse auszuweichen und das eigentliche Thema dort zu behandeln.
19. Nicht rechthaberisch auftreten.



20. Sophismen vermeiden, beim Gegner lächelnd übersehen und versuchen, ihn wieder auf das Wesentliche zu bringen.
21. Missverständnisse durch klare Argumentation vermeiden.
22. Siehe 12.
23. Nicht voreilige Schlüsse ziehen.
24. Regeln nicht durch Ausnahmen widerlegen, sondern siehe 1.
25. Versuchen, die Argumentation des Gegners so weit zu verstehen, dass man seine Ansicht selbst verteidigen aber nicht unbedingt vertreten könnte.
26. Schwachstellen des Gegners vermeiden, sie tragen nichts zur Klärung des Themas bei.
27. Auf den Gegner, nicht auf das Publikum achten.
28. Nicht auf Autoritäten berufen, wohl aber deren Meinung untersuchen, wenn dies zur Klärung beitragen kann.
29. Nicht voreilig endgültige Differenzen feststellen: „Wir haben nun mal verschiedene Ansichten und dabei bleibt es!“ etc., sondern siehe 25.
30. Schlagwörter und Gemeinplätze vermeiden, beim Gegner lächelnd tolerieren.
31. Nicht abstrakt an Theorien basteln, sondern siehe 1,3.
32. Wenn der Gegner ermüdet oder ausweicht, ihn ausruhen lassen.
33. Versuchen, die Waage zwischen kaltem Intellekt und reiner Gefühlsduselei zu halten, da beide Extreme zu nichts führen.
34. Ruhig sprechen, nicht durch Wortschwall zu überzeugen versuchen.
35. Dem Gegner beim Formulieren behilflich sein, wenn dies möglich und notwendig ist.
36. Überlegenheit des Gegners akzeptieren.

#### 4.5 Killerphrasen und Ideenbremsen

Es ist ziemlich leicht, in einer Sitzung beinahe allen Teilnehmern nachhaltig den Mut zu nehmen, irgend etwas Konstruktives oder Kreatives zu äussern. Sie brauchen nur immer wieder eine der folgenden Floskeln ins Gespräch zu werfen:

- So haben wir das früher doch nicht gemacht ...
- Geht nicht ...
- Keine Zeit ...
- Haben wir alles schon versucht ...
- Dazu sind wir jetzt noch nicht in der Lage ...
- Alles graue Theorie
- Da wäre doch schon früher jemand darauf gekommen, wenn sich damit etwas anfangen liesse ...
- Zu altmodisch ...
- Zu modern ...
- Darüber lässt sich ein andermal reden ...
- Ich verstehe gar nicht, wo Sie da Schwierigkeiten sehen ...
- Wir haben doch schon so viele andere Projekte ...
- Was für ein Phantast ist denn darauf gekommen ...
- Man weiss doch, es lässt sich nicht machen ...
- Damit muss sich ein Ausschuss, eine Projektgruppe beschäftigen ...
- Überlegen wir uns lieber erst noch eine Weile, und warten wir erst die Entwicklung ab ...
- Das geht uns nichts an ...
- Die werden denken, wir sind nicht ganz bei Trost ...
- Schon wieder Sie mit Ihren ...
- Ich sehe keinen Zusammenhang ...
- Das ist doch gegen die Vorschriften ...
- Tönt ja ganz gut, aber ich glaube nicht, dass das geht ...
- Die Anweisungen lauten doch ganz anders ...
- Macht nur einen Haufen Arbeit ...
- Das wächst uns noch über den Kopf ...

**Bitte ergänzen Sie die Liste:**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

#### 4.6 Blockadegruppen

Sobald es darum geht, einem Menschen, der verärgert oder in Schwierigkeiten ist, zu helfen, scheinen manche Menschen geradezu eine Gabe zu besitzen, zuzuhören und verständnisvoll zu reagieren. Bei den meisten Menschen ist diese Gabe allerdings nicht sehr ausgeprägt oder sogar inexistent. Das ist der Grund, warum die geschickte Anwendung wirkungsvoller Zuhörertechniken von hohem Wert ist.

Für die meisten Leute ist dies leider nicht die natürliche Reaktion; allzu oft werden Hilfsangebote gemacht, die sich als wenig hilfreich erweisen, sogar dann, wenn sie gut gemeint waren. Diese wenig hilfreichen Versuche kann man am besten als Kommunikationssperren bezeichnen. Genau das sind sie nämlich häufig; sie bauen eine Barriere vor der Person auf, die sich in Schwierigkeiten befindet, und behindern die weitere Kommunikation.

Natürlich reagiert nicht jeder Mensch ablehnend auf solche blockadeträchtigen Hilfsangebote. Sie bergen jedoch immer ein ziemlich hohes Risiko, sich wenig segensreich auf die weitere Beziehung auszuwirken. Im folgenden werden die acht Hauptarten dieser Sperren dargestellt. Es gibt selbstverständlich unendlich viele Variationen, aber die hier gezeigten Beispiele sind typisch.

**Blockadegruppe 1:**  
abstreiten, beschönigen, ablenken

*„Aber so schlimm ist doch das alles nicht.“*

*„Ich bin davon überzeugt, dass hier nur irgendwo ein kleines Missverständnis vorliegt.“*

*„Gut, das war in der Vergangenheit. Jetzt haben wir die Chance, es besser zu machen.“*

Hinter all diesen Antworten mag die Absicht stecken, zu helfen. In Wirklichkeit aber gehen sie einer Auseinandersetzung mit dem Problem aus dem Weg. Das Problem soll unter den Teppich gekehrt werden, was dazu führen kann, dass sich der Gesprächspartner unverstanden fühlt. Es besteht die Möglichkeit, dass er irritiert reagiert und sich unwillig zeigt, mehr über sein Problem mitzuteilen.

**Blockadegruppe 2:**  
aufmuntern, beschwichtigen, trösten

*„Ich bin sicher, dass so etwas nicht mehr vorkommen wird.“*

*„Sehen Sie es mal von der heiteren Seite. Nun kennen wir die Probleme, bei denen wir anfangen müssen.“*

*„Machen Sie sich darüber keine Sorgen mehr. Ich verspreche Ihnen, dass das nicht wieder vorkommt.“*

Im Gegensatz zu einer weitverbreiteten Ansicht gehen Versuche, jemanden aufzumuntern, normalerweise gründlich daneben. Menschen, die verärgert sind, wollen zuerst einmal angehört werden. Sie wollen auch ihren Gefühlen Luft machen – einfach, um sie loszuwerden. Diese Gruppe von Blockaden hat die Tendenz, die Gefühle des anderen herabzuwürdigen. Sie laufen alle auf den Vorschlag hinaus, sie beiseite zu schieben und zu vergessen. Ein bedrängter Mensch wird das wahrscheinlich von sich weisen und sich abgestossen fühlen.

**Blockadegruppe 3:**  
Mitfühlende Entrüstung, Ich-auch-Verhalten, Geschichtenerzählen

*„Oje, das ist aber wirklich schlimm.“*

*„So etwas ähnliches ist mir auch einmal passiert. Das war vor zwei Jahren, und...“*

*„Das hätte Ihnen wirklich nicht passieren dürfen. Unsere Firma hätte das längst schon von sich aus lösen sollen.“*

Fast niemand fühlt sich durch einen ehrlich gemeinten und warmherzigen Ausdruck des Mitgefühls wie „Es tut mir leid, das zu hören“ abgestossen. Aber sobald der Zuhörer sich zu sehr in den Vordergrund schiebt und mit dem Erzählen von „Kriegsgeschichten“ beginnt, um zu beweisen, wie sehr er sich mit dem Problem identi-

zieren kann, fühlt sich der Gesprächspartner möglicherweise ausgeschlossen. Der Person, die in Schwierigkeiten steckt, wird die Möglichkeit genommen, ihren Gefühlen Ausdruck zu verleihen; im Gegenteil, die Rollen sind nun so weit vertauscht, dass der Erzähler zum Zuhörer wird.

Ein anderes Problem mit unehrlichem oder übertriebenem Mitgefühl besteht darin, dass der aufgebrachten Person häufig das Gefühl vermittelt wird, minderwertig oder der Situation nicht gewachsen zu sein. So etwas kann zu Entrüstung und Irritation führen: „Ich brauche Ihr Mitleid nicht.“

**Blockadegruppe 4:**  
**Beraten, belehren, Anweisungen**  
**geben**

*„Also, ich an Ihrer Stelle würde in diesem Fall...“*

*„Sie hätten Heidi Müller vom Kundendienstbüro anrufen sollen.“*

*„Sollten Sie jemals wieder Lieferschwierigkeiten haben, rufen Sie diese Nummer an.“*

Rat zu erteilen ist wahrscheinlich die beliebteste Form von Hilfe und die am meisten missbrauchte. Obwohl viele Menschen in einer schwierigen Situation Rat wünschen und ihn sogar erbitten, gibt es ebenso viele, die davon nichts hören wollen. Das gilt besonders, wenn es sich um ungebetene Ratschläge handelt. Und selbst wenn um einen Rat gebeten wurde, wird dieser oftmals wertend und kritisch erteilt; das gibt der ratlosen Person noch ein stärkeres Gefühl der Frustration. Das Erteilen von Anweisungen schliesslich beinhaltet das Risiko, im Gesprächspartner feindliche Gefühle hervorzurufen; es kann in ihm den Eindruck hinterlassen, er werde für unfähig gehalten, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen.

**Blockadegruppe 5:**  
**Die Sache in die Hand nehmen, den**  
**edlen Ritter spielen, die Schuld auf**  
**sich nehmen**

*„Lassen Sie mich in der Zentrale anrufen und versuchen, als Kompensation für die Probleme, die Sie durchgemacht haben, einen Rabatt für Sie herauszuholen.“*

*„Wir hätten Ihre Lage besser im Auge behalten sollen. Wie kann ich das nur wiedergutmachen?“*

*„Ich kümmere mich jetzt um diese Probleme. Denken Sie einfach nicht mehr daran.“*

Im Gegensatz zu einer weitverbreiteten Meinung wollen die meisten Leute gar nicht gerettet werden. Sie können sich dem unerwünschten Wohltäter gegenüber hilflos, peinlich berührt oder verärgert fühlen. Ein Nothelferverhalten kann nicht nur die Verärgerung des Gesprächspartners nach sich ziehen, es kann auch den Helfer in die unangenehme Situation bringen, dass er angebotene Hilfe gar nicht leisten kann.

Es reicht, für ein Problem lediglich geeignete Lösungen vorzuschlagen, die Problemlösung bleibt dem Eigner des Problems vorbehalten.

**Blockadegruppe 6:**  
Analysieren, sondieren, Detektiv  
spielen

*„Das ist Ihnen möglicherweise deshalb passiert, weil...“*

*„Wann, warum, wo, wer, was?“*

*„Was ist dann passiert, als Sie sich beschwert haben?“*

Allzu oft wird eine Analyse oder Befragung als Verhör, als Verletzung der Privatsphäre oder als versteckte Kritik aufgefasst. Das gilt besonders für Warumfragen. Diese Gruppe von Blockaden ist verwandt mit denen aus Gruppe 5. Beide vermitteln den Eindruck, dass der Gesprächspartner in Wirklichkeit mit dem Problem nicht fertig wird und es besser delegieren würde.

**Blockadegruppe 7:**  
Kritisieren, moralisieren, warnen

*„Möglicherweise haben Sie das dadurch ausgelöst, dass Sie zu zögerlich vorgegangen sind.“*

*„Heutzutage kann man sich auf wirklich niemanden mehr verlassen.“*

*„Hören Sie, wenn Sie solche Probleme jemals mit mir haben sollten, sollten Sie mir das offen ins Gesicht sagen.“*

Häufig steht ein Zuhörer, der diese Art von Blockade verwendet, der verärgerten Person sehr kritisch gegenüber. Als Reaktion darauf kommen negative Gefühle zurück. So wird jede Möglichkeit zur Lösung des Problems ausgeschlossen. Der Einsatz dieser Blockadegruppe zeigt deutlich, dass die eigene Werturteile am Zuhören hindern können.

**Blockadegruppe 8:**  
Streiten, verteidigen, zum Gegenangriff übergehen

*„Mann, das ist aber nicht dieselbe Geschichte, die man uns im Büro erzählt hat.“*

*„Nun, hier habe ich eine Aktennotiz, aus der hervorgeht, dass versucht wurde, die Angelegenheit mit Ihren Leuten zu klären.“*

*„He, greifen Sie mich nicht an; es war schliesslich nicht mein Fehler.“*

Diese letzte Gruppe von Blockaden kommt in der Regel dann vor, wenn der Gesprächspartner über seinen Zuhörer selbst verärgert ist. Vielleicht hat jener eine Stinkwut im Bauch. Aber statt verständnisvoll zu reagieren, fühlt sich der Zuhörer seinerseits beleidigt, zornig und ungerecht behandelt. Anstatt zuzuhören und zu helfen, geht er in die Defensive und zum Gegenangriff über. Jetzt ist nämlich auch er erbost. Das Ergebnis? Missstimmung auf beiden Seiten, und keiner hört mehr dem anderen zu.

Solche Kommunikationsblockaden sind Botschaften, die die Gedanken, Ansichten, Meinungen oder Ratschläge des Zuhörers zum Anliegen des Problemstellers und dessen Lösungsmöglichkeiten zum Ausdruck bringen. Die einzige Möglichkeit, Verständnis zu zeigen, besteht darin, die eigene Ansichten beiseite zu lassen und durch aktives Zuhören zu antworten.

#### 4.7 Die verborgene Agenda

Erfahrene Verhandler wissen, dass es bei Konferenzen nicht nur die offizielle Tagesordnung gibt. Vieles steht auf der „versteckten Tagesordnung“, der „hidden agenda“, und ist häufig genauso wichtig. Dort findet sich z.B. der Machtkampf zwischen Müller und Meier, die Revanche für eine vergangene Niederlage, der Vorschlag einer Allianz oder auch ganz einfach das Bild, das jemand von sich vermitteln will.

Welchen Eindruck wollen Sie erwecken?

- kompetent
- dynamisch
- gründlich
- gut organisiert
- gut vorbereitet
- glaubwürdig
- kooperativ
- durchsetzungsfähig
- ...

Was wollen Sie ausserdem noch erreichen?

- einen zusätzlichen Mitarbeiter bewilligt erhalten
- meine Position für die nächste Gehaltsrunde verbessern
- meinem Chef unentbehrlich werden
- möglichst viel Provision herausholen
- das positive Image der Firma stützen
- ...

Manche Aktionen und Reaktionen während Verhandlungen werden erst verständlich, wenn man „hidden agenda“ – Motive annimmt.

## 5 Softpower Techniken

### 5.1 Die Rapoport-Technik

Bereits 1960 empfahl Rapoport in seinem Buch „Fights, Games and Debates“ dieses Vermittlerverhalten bei Konflikten. Was tun Vermittler und was würden Sie tun? Ganz klar, man bittet die Konfliktparteien zuerst einmal, ihre bekannten Standpunkte nochmals zu erläutern. Haben Sie je ein anderes Vorgehen erlebt? Rapoport hingegen schlägt folgendes Vorgehen vor:

V bittet die Partei A in Gegenwart von Partei B, den Standpunkt der Partei B darzustellen und so lange zu präzisieren und zu korrigieren, bis die Partei B der Darstellung uneingeschränkt zustimmt.

V bittet die Partei B, den Standpunkt der Partei A solange zu präzisieren und zu korrigieren, bis die Partei A der Darstellung uneingeschränkt zustimmt.

Rapoport nahm zu Recht an, dass es allein durch dieses Vorgehen zu einer mehr oder weniger grossen Entschärfung, eventuell sogar zur Auflösung des Konflikts durch die Beseitigung von Missverständnissen kommt. Selbstverständlich lässt sich diese Minitechnik auch ohne Vermittler anwenden.

## 5.2 Zuhörtechniken nach Gordon

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>1. Anwendung</b>                 | Nur der Empfänger hat ein Problem   |
| <b>2. Türöffner</b>                 | „Möchten Sie darüber sprechen?“<br><br>„Manchmal hilft es, wenn man es sich von der Seele redet.“<br><br>„Was ist denn heute mit dir los?“  |
| <b>3. Passives Zuhören</b>          | Konzentriertes, schweigendes, körperlich zugewandtes Zuhören.   |
| <b>4. Aufmerksamkeitsreaktionen</b> | Verbal:<br>„Interessant“<br>„Ich verstehe“<br>„Mh-hmm“ u.a.m.<br><br>Nonverbal:<br>Blickkontakt<br>Nicken<br>Körperhaltung u.a.m.   |
| <b>5. Aktives Zuhören</b>           | <i>Aktives Zuhören ist die Zurückmeldung des Senders, wie er das Verhalten des Empfängers versteht.</i><br><br><i>Aktives Zuhören</i> sollte mehr sein als die blosser Wiederholung dessen, was der Empfänger sagte. Es soll die Gründe und vor allem die Gefühle ansprechen, die hinter dem Empfängerverhalten vom Sender vermutet werden.<br><br><i>Aktive Zuhörreaktionen</i> haben meist die Form von Feststellungen, seltener von Fragen, werden jedoch fast immer wie Fragen ausgesprochen. |

## 5.3 Ichbotschaften

- |   |  |
|---|--|
| <b>Anwendung</b>                                | a) Der Sender möchte das Verhalten des Empfängers beeinflussen<br><br>b) Der Sender hat ein Problem, was er den Empfänger wissen lassen möchte   |
| <b>Die beeinflussende Ichbotschaft (Fall a)</b> | Sie besteht aus drei Elementen:<br><br>1. Beschreibung des Empfängerhaltens, das den Sender stört<br><br>2. Aussprechen der tatsächlichen Sendergefühle<br><br>3. Beschreibung der Folgen des Empfängerhaltens auf den Sender<br><br>Die Reihenfolge der drei Elemente spielt laut Gordon keine entscheidende Rolle. |
| <b>Die informierende Ichbotschaft (Fall b)</b>  | Sie besteht nur aus der Information über die wirklichen oder auch nur plausibel klingenden Gründe, falls der Sender über die wirklichen nicht reden will des Senderhaltens.  |

Hat man den anderen durch sein Verhalten irritiert, gekränkt oder dergleichen, ist zusätzlich eine Entschuldigung angezeigt.

#### 5.4 Jeder-gewinnt-Methode

**Anwendung**

Zwei der mehr Personen haben einen Konflikt

Das folgende Konfliktlösungsschema geht auf ein Problemlösungsschema von John Dewey zurück, das er bereits anfangs dieses Jahrhunderts vorgeschlagen hat.

**Schritt 1**

Der Konflikt wird erkannt und neu definiert

**Schritt 2**

Alternative Konfliktlösungen werden entwickelt

**Schritt 3**

Die alternativen Lösungsideen werden bewertet

**Schritt 4**

Die erfolgversprechendste Idee wird ausgewählt

**Schritt 5**

Die ausgewählte Idee wird ausgeführt

**Schritt 6**

Der Erfolg des Lösungsversuchs wird bewertet

#### 5.5 Das Kritik – ABC

**Anwendung**

Der Sender möchte ein von ihm unterstelltes, ihn störendes Empfängerverhalten abstellen

**A**

Ansprechen des Kritikpunktes – Articulation

**B**

Brücke bauen – Bridge

**C**

Konsequenzen für die Zukunft – Consequence

**Ansprechen des Kritikpunkts**

Ansprechen des unerwünschten Empfängerhaltens, des Kritikpunkts, gegebenenfalls verbunden mit Hinweisen auf Auswirkungen dieses Verhaltens, wenn diese erheblich und nicht offensichtlich sind, und auf die Sendergefühle, sofern in ausreichender Stärke vorhanden.

**Die sechs wichtigsten Brücken**

B1 Die Warum - Frage

B2 Anerkennung

B3 Relativieren

B4 Verständigungsgrund

B5 Selbstkritik

B6 Keine böse oder gute Absicht unterstellen

**Konsequenz für die Zukunft**

Falls die Punkte A und B nicht ausreichen, um ein Wiederauftreten des störenden Empfängerhaltens zu verhindern, soll dies durch den letzten Punkt des Kritik – ABCs erreicht werden. Hierzu gibt es für den Sender mehrere Möglichkeiten:



- Konstruktiven Vorschlag von Kritisierten erfragen
- Selbst einen Vorschlag äussern
- Selbst eine Bitte äussern
- Gemeinsam eine für beide akzeptable Lösung erarbeiten

Erachtet der kritisierte die Kritik als berechtigt und behält dennoch sein Stör- oder Fehlverhalten bei, so kann das Kritik – ABC auf ein Kritik – AC reduziert werden.

## 5.6 Die VW – Technik

### Anwendung

Der Sender möchte Interessen, Wünsche oder Bedürfnisse durchsetzen.

1. Der Sender äussert seinen Wunsch, sein Interesse oder sein Bedürfnis
2. Der Sender bemüht sich um das Verständnis für die Argumente und Bedürfnisse des Ansprechpartners, mit denen dieser seinen Wunsch ablehnt und äussert dies: V-Faktor.
3. Der Sender wiederholt seine Wünsche möglichst mit Begründung: W-Faktor.
4. Auf jede weitere Ablehnung der Wunscherfüllung reagiert der Sender solange mit VW, der Koppelung von 2. und 3., bis der Ansprechpartner ihm den Wunsch erfüllt.
5. Falls der Ansprechpartner nach mehrmaligem VW zwar Verständnis für das Anliegen des Senders hat, dessen Wunsch aber nicht erfüllen kann oder will, stehen dem Sender folgende Reaktionsmöglichkeiten offen:
  - Erneutes Reagieren mit VW
  - Erneutes Reagieren mit VW und einem Scheinangebot
  - Beendigung der VW – Technik
  - Beendigung der VW –Technik mit Kompromissangebot
  - Wiederholung der VW – Technik mit reduziertem Wunsch

## 6 Verhandeln im engeren Sinn

### 6.1 Wie Sie ändern Ihre Ideen verkaufen

1. **Sie müssen genau wissen, was Sie wollen.** Stellen Sie sich das deutlich in Bezug auf das Verhalten des andern vor. Bedenken Sie alle möglichen Auswirkungen und Ergebnisse eines veränderten Verhaltens und vergewissern Sie sich, ob Sie das wirklich wollen.
2. **Überlegen Sie sich, ob Sie bereit sind, dafür zu zahlen.** Sie bekommen von den andern Menschen nur sehr wenig, ohne in irgendeiner Form dafür zu bezahlen. Können Sie sich den zu zahlenden Preis, den Ihr Gegenüber zu einem anderen Verhalten bewegen soll, wirklich leisten? Sind Sie bereit, auch Veränderungen in anderen Bereichen hinzunehmen, nur um auf diesem Gebiet einen Wandel zu erreichen?
3. **Bitten Sie darum** Die meisten Menschen haben entweder Angst, um das zu bitten, was sie wirklich wollen, oder sie setzen voraus, dass der andere schon weiss, was sie möchten. Einer der häufigsten Gründe dafür, dass wir nicht bekommen, was wir wollen, ist, nie wirklich darum gebeten zu haben.
4. **Seien Sie konkret** Nehmen Sie das Bild, das Sie in Schritt 1 entworfen haben, und teilen Sie es vollständig mit der anderen Person. Entwerfen Sie es in leuchtenden Farben, damit der andere genau weiss, was Sie möchten. Sagen Sie ihm, welche Auswirkungen es für ihn hat, wenn er Ihrer Bitte entspricht.
5. **Zeigen Sie den Nutzen auf** Ihre Idee muss einen Nutzen für die andere Person haben, sonst wird sie sie nicht akzeptieren. Sie brauchen eine gute Antwort auf die Frage „Und was bringt mir das?“ Zeigen Sie die besonderen Vorteile Ihrer Idee. Sorgen Sie für überzeugende zusätzliche Daten. Sie müssen die Wertvorstellungen, Verhaltensweisen und Bedürfnisse der anderen Person kennen.
6. **Treten Sie Einwänden entgegen** Ganz gleich, wie gut Sie die oben ausgeführten Schritte ausführen, Sie müssen auf Widerstand gefasst sein. Einwänden treten Sie am besten entgegen, indem Sie sie zerstreuen, bevor Sie aufkommen. Erwähnen Sie sie selbst als berechtigte Kritik an Ihrer Idee. Dann löse Sie sie systematisch auf, wobei der potentielle Kritiker zum Zuschauer wird.
7. **Danken Sie Ihrem Gesprächspartner** Ob Sie nun Erfolg haben oder nicht, danken Sie Ihrem Gegenüber dafür, dass Sie Ihnen zugehört hat. Wenn Sie bekommen haben, was Sie wollten, versichern Sie, dass auch der andere mit dem Ergebnis zufrieden sein wird.

### 6.2 Standardeinwände, auf die Sie gefasst sein müssen

1. Was nicht zerbrochen ist, das braucht man auch nicht zu kleben.
2. Es kostet zu viel.
3. Es ist zu riskant.
4. Das haben wir schon einmal versucht.
5. Damit haben wir keine Erfahrung.

6. Das ist nicht unser Stil.
7. Wir wollen erst einmal abwarten, wie sich die Konkurrenz verhält.
8. Dazu haben wir im Moment kein Geld.
9. Wir haben zu viel in bestehende Systeme investiert.
10. Im Augenblick verändert sich zu viel.
11. Woher soll ich wissen, ob ich Ihnen vertrauen kann?
12. Ich glaube nicht, dass das funktioniert.
13. Ich bin ja Ihrer Meinung, aber die anderen nicht.

### 6.3 Wie man jeden Einwand entkräftet

- |   |   |
|---|---|
| <b>1. Zerstören Sie ihn, noch bevor er aufkommt</b> | Die sicherste Methode, um einen Aufwand zu entkräften, ist, den Einwand und seine Lösung von vornherein in Ihre Argumentation aufzunehmen.  |
| <b>2. Zuhören</b>                                   | Wird ein unvorhergesehener Einwand erhoben, hören Sie aufmerksam zu. Ein Redner, der sein Publikum analysiert hat, wird selten auf unvorhersehbare Einwände stossen. Wenn dies doch der Fall ist, vergewissern Sie sich, sowohl den Einwand als auch die dahinterstehenden Motive gut zu verstehen. Wenn Sie sie nicht verstehen, stellen Sie Fragen. |
| <b>3. Kompliment machen</b>                         | Machen Sie der Person, die den Einwand macht, ein Kompliment. Erkennen Sie die Berechtigung des Einwandes an, ohne zu schmeicheln oder herablassend zu sein. „Sie haben recht, die Kosten sind ein wichtiger Faktor bei dieser Entscheidung.“   |
| <b>4. Weisen Sie den Einwand zurück</b>             | Fragen Sie nach der Gültigkeit der Prämissen oder nach dem Grund für den Einwand. Dadurch können Sie offensiv statt defensiv reagieren.   |
| <b>5. Bleiben Sie ruhig</b>                         | Fangen Sie nicht zu streiten an, werden Sie nicht ärgerlich und lassen Sie sich nicht in die Enge treiben. Bekämpfen Sie Ihren Ärger mit Ruhe. Greifen Sie die Frage, nicht den Fragenden an.   |
| <b>6. Zeigen Sie niemals Angst</b>                  | Seien Sie bei der Beantwortung von Einwänden sicher und überzeugt, aber niemals überheblich.  |
| <b>7. Kleine Auseinandersetzungen</b>               | Stellen Sie sich den zahlreichen kleinen Auseinandersetzungen, um für die grossen gerüstet zu sein.   |
| <b>8. Antworten Sie auf Einwände</b>                | Zeigen Sie auf, warum Ihre Idee von dem Einwand nicht in Frage gestellt wird.   |

9. **Machen Sie deutlich, dass Sie den Einwand bedacht haben.** „Ich glaube, wir haben dieses Problem berücksichtigt. Sind Sie nicht auch meiner Meinung...?“
10. **Widerstand** Wenn es Widerstand gibt, bitten Sie denjenigen oder diejenige, von dem/der er ausgeht, um einen plan zur Lösung des Problems.  
Wenn Sie nach den oben angeführten Schritten vorgehen und Ihr Publikum einbeziehen, ist derjenige oder diejenige, von der/dem der Einwand stammt, wahrscheinlich daran interessiert, Ihnen zu helfen.

#### 6.4 Sechzehn Schritte zum erfolgreichen Verhandeln

1. **Machen Sie Ihre Hausaufgaben** Analysieren Sie vor Beginn der Verhandlungen sorgfältig die Situation und planen Sie Ihre Strategie.
2. **Selbstbewusstsein und Kooperationsbereitschaft** Gehen Sie selbstbewusst und kooperationsbereit in die Verhandlungen. Gewinnen auf Kosten der anderen Seite kann Sie auf die Dauer nicht glücklich machen. Vermitteln Sie vielmehr eine Haltung, die beide Seiten von einer Übereinkunft profitieren lässt. In einer wirklich erfolgreichen Verhandlung werden die Bedürfnisse beider Seiten erfüllt.
3. **Positives Klima** Bauen Sie ein persönliches Verhältnis und ein positives Klima auf. Von jemandem, der sich in Ihrer Gegenwart wohlfühlt, werden Sie mehr bekommen.
4. **Vertrauen** Vertrauen Sie der anderen Seite. Tun Sie dies so lange, bis es durch das Verhalten der Person in Frage gestellt wird. Vertrauen ist der wesentlichste Faktor, durch den sich eine Verhandlung von einem Streit unterscheidet.
5. **Autorität** Finden Sie heraus, ob Ihr Verhandlungspartner Autorität besitzt, um eine Übereinkunft zu erzielen. Sie wollen schliesslich nicht in eine Situation kommen, in der Sie eine Übereinkunft aushandeln, nur um dann zu entdecken, dass Ihr Verhandlungspartner noch das Einverständnis eines Vorgesetzten einholen muss.
6. **Wissen, was Sie wollen** Bitten Sie darum. Bereiten Sie sich darauf vor, dafür bezahlen zu müssen. Bestimmen Sie Ihre Ausgangsposition. Teilen Sie der anderen Seite Ihre Bedürfnisse klar und deutlich mit. Seien Sie sich darüber im klaren, dass die andere Seite vom Ergebnis genauso viel haben will wie Sie.
7. **Erfordernisse und Ziele** Konzentrieren Sie sich auf Erfordernisse und Ziele, nicht auf Standpunkte und Persönliches. Wenn Sie von einem Standpunkt aus verhandeln, besteht die Gefahr, auf diesem zu beharren, weil Sie recht behalten wollen, statt die Belange beider Seiten erfüllen zu wollen. Persönliches muss in Verhandlungen scharf vom Sachlichen unterschieden werden. Ihr Ego darf Ihnen nicht im Weg stehen. Machen Sie sich um die Bedürfnisse der anderen Seite genauso viele Gedanken wie um ihre eigenen, dann werden Sie Ihre eigenen Belange überzeugend vertreten können.
8. **Fragen stellen** Hören Sie aufmerksam zu und stellen Sie Fragen. Konzentrieren Sie sich nicht darauf, was die anderen wollen, sondern warum Sie es wollen. Möglicherweise denken Sie, sie wollten das Was, z.B. eine bestimmte Summe, aber in Wirklichkeit wollen sie das Warum, sich beispielsweise beim Vorgesetzten profilieren.
9. **Vorteile für den anderen finden** Versuchen Sie, Vorteile für die andere Seite zu finden. Geld ist so ein Vorteil, aber andere Dinge haben manchmal einen noch viel grösseren Wert, z.B. die Vermittlung von Kontakten mit potentiellen neuen Kunden.

- |   |  |
|---|--|
| <b>10. Langfristigkeit</b>                        | verhandeln Sie auf lange Sicht, nicht kurzfristig. Sie wollen wahrscheinlich nicht so bald schon wieder verhandeln müssen.   |
| <b>11. Keine Angst vor Unterbrechungen</b>        | Haben Sie keine Angst, die Verhandlung zu unterbrechen. Um eine Pause zu bitten ist kein Zeichen von Schwäche. Im Gegenteil.   |
| <b>12. Sackgasse</b>                              | Wenn Sie sich in eine Sackgasse verhandelt haben, legen Sie neue Informationen vor, schlagen Sie einen für beide akzeptablen Termin vor oder machen Sie ein abschliessendes Zugeständnis.                |
| <b>13. Zugeständnisse</b>                         | Machen Sie nie Zugeständnisse, ohne dafür im Gegenzug auch etwas zu bekommen. Wenn Sie der anderen Seite etwas einräumen, sind Sie in der stärkstmöglichen Verhandlungsposition                          |
| <b>14. Lassen Sie der anderen Seite die Würde</b> | Sorgen Sie wenn nötig dafür, dass Ihr Gesprächspartner sein Gesicht wahren kann. Wenn Sie durch die Verhandlung erreicht haben, was Sie wollen, können Sie es sich leisten, grosszügig zu sein.          |
| <b>15. Übereinkünfte</b>                          | Gestalten Sie Übereinkünfte so klar und konkret, dass kein Raum für weitere Auslegungen bleibt. Wenn die Verhandlungen einmal vorbei sind, müssen Sie immer noch den Vertrag aushandeln.                 |
| <b>16. Beobachten Sie die Übereinkunft</b>        | Sind ihre Erwartungen nicht erfüllt worden, suchen Sie nach dem Grund. Vielleicht muss die Übereinkunft revidiert werden oder die andere Seite versteht sie nicht richtig. Lassen Sie lieber Zweifel zu. |

## 6.5 Wie Sie eine Verhandlung abschliessen können

- |  |  |
|--|--|
| <b>1. Zeitplan</b>                     | Machen Sie zu Beginn der Sitzung einen Zeitplan. Legen Sie zu Beginn fest, dass Sie in so und so viel Stunden zu einem Ergebnis kommen wollen.   |
| <b>2. Standpunktvertretung</b>         | Vertreten Sie einen eindeutigen Standpunkt. Sagen Sie der anderen Seite, wie es ist. Sie haben alles getan, was Sie konnten – mehr können Sie nicht tun. Bluffen Sie nicht.  |
| <b>3. Fragen Sie die andere Seite</b>  | Fragen Sie die andere Seite, wie die Verhandlung beendet werden kann. Wenn die andere Seite ein Zugeständnis haben möchte, das Sie geben können, haben Sie beide gewonnen.   |
| <b>4. Vertagung</b>                    | Bitten Sie um eine Vertagung und kommen Sie später wieder zusammen. Sagen Sie der anderen Seite, es sei eine Pattsituation erreicht und daher besser, die Verhandlung abubrechen. Vereinbaren Sie einen Zeitpunkt, an dem Sie wieder zusammenkommen. |
| <b>5. Vermittler</b>                   | Bringen Sie einen objektiven, unparteiischen Vermittler ins Spiel. Wenn beide Parteien nicht mehr weiterwissen, sorgen Sie für einen aussenstehenden Vermittler, der beiden Seiten bekannt sein kann.  |
| <b>6. Abschliessendes Zugeständnis</b> | Beenden Sie die Verhandlung mit einem abschliessenden Zugeständnis, das zu einer Übereinkunft führt.   |
| <b>7. Bedingter Abschluss</b>          | Kommen Sie überein, ein bis zwei Wochen mit einer eingeschränkten Übereinkunft zu leben. Beide Seiten sind an einer erfolgreichen Versuchszeit interessiert. Danach können Sie wieder zusammenkommen und die endgültige Lösung verhandeln.           |

## 7 Vom Umgang mit Konflikten

### 7.1 Der Konfliktstoff

Wie Sie in der Zwischenzeit sicher bemerkt haben, sind die Ursachen für die meisten Konflikte, die in Gesprächen auftauchen, im zwischenmenschlichen Bereich zu suchen

- sei es, dass manche menschlichen Einstellungen zu Gesprächspartnern kommunikationsfeindlich sind
- sei es, dass die kommunikativen Fähigkeiten selber ungenügend ausgebildet sind und es allgemein an Bewusstsein fehlt, was in der kommunikativen Interaktion alles abläuft.

Echte Sachkonflikte sind gar nicht so häufig, wie es von ferne den Anschein macht.

Wie können Sie nun mit Konflikten umgehen?

#### 1. Konflikt nicht wahrgenommen

Der Konflikt äussert sich so, dass Sie ihn selber gar nicht richtig wahrgenommen haben:

Hören Sie in diesem Fall auf Ihre Gesprächspartner und glauben Sie ihnen, dass ein Konflikt vorliegt.

#### 2. Konflikt bemerkt

Der Konflikt äussert sich so, dass Sie ihn ohne weiteres bemerken:  
Versuchen Sie herauszufinden, ob der Kern des Konfliktes

- auf der Person-Ebene oder
- auf der Sach-Ebene zu suchen ist oder
- aus einer Mischung von persönlichen und sachlichen Divergenzen beruht.

Menschliche Differenzen haben, im Sinne von Ruth Cohn, immer Vorrang, denn Sie können sicher sein, dass allen Anwesenden die Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse letztlich wichtiger sind als geschäftliche Sachentscheide.

Versuchen Sie herauszufinden, was sinnvoll ist: die menschlichen Differenzen

- anzusprechen und
- zu klären oder
- bewusst zurückzustellen, sei es allein oder gemeinsam

Ist der menschliche Konflikt gravierend, so ist er in einer sachbezogenen Geschäftssitzung in der Regel wohl zurückzustellen.

Wenn Sie können, versuchen Sie aber, mit Ihrem Konfliktpartner einen Termin für ein persönliches Gespräch, am besten in den nächsten Tagen, zu vereinbaren.

#### 3. Der Konflikt scheint in erster Linie sachlicher Natur zu sein

Versuchen Sie festzustellen, ob Sie und Ihre Konfliktpartner denselben Informationsstand besitzen. Nach meinen Erfahrungen weitaus der häufigste Grund, dass sich Pseudokonflikte, die sich im Laufe der Auseinandersetzung, oft nach mehreren ermüdenden Stunden, buchstäblich in Luft auflösen, nämlich dann, wenn sozusagen als Nebeneffekt des erbitterten Streites, die gegenseitigen Informationsrückstände

aufgearbeitet sind.

Gehen Sie deshalb mit Ihrem Gegenüber erst einmal den aktuellen Informationsstand durch, eröffnen Sie, bevor Sie in Clinch gehen, einen Informationspool, vergleichen, ergänzen und kombinieren Sie die vorhandenen Informationen.

4. Der Konflikt ist nach Informationsausgleich immer noch vorhanden

Überprüfen Sie, ob Sie und Ihre Konfliktpartner dieselbe Sprache sprechen. Wenn zwei dieselben Begriffe verwenden, heisst das noch lange nicht, dass Sie darunter auch dasselbe verstehen. Ausserdem haben wir alle sehr persönliche Reizwörter, von welchen unsere Partner unmöglich wissen können.

5. Die Begrifflichkeit ist angepasst, der Konflikt besteht immer noch

Untersuchen Sie

- Ausgangspunkt
- Weg und Mittel und
- Ziel Ihres Gesprächs

und suchen Sie einen Konsens, einen gemeinsamen Nenner, auf den Sie sich mit Ihren Streitpartnern einigen können. Falls Sie den nicht finden können, müssen Sie entweder

- den Streit abbrechen oder
- eine Grundsatzdiskussion beginnen.

6. Das Feld der Normen, Werte und Weltanschauungen

Tatsächlich hat die antike, auf die Jurisprudenz ausgerichtete, Rhetorik ihre ganze Konfliktypologie auf Normenkonflikte aufgebaut:

Der **status translationis** untersuchte die Berechtigung der Frage: Ist die Frage überhaupt richtig gestellt, den Richtigen gestellt, also eine Argumentation der Unzuständigkeit – ein Normen-Anwendungskonflikt.

Der **status conjecturae** stellte die Tatsächlichkeit der Tat in Frage: Ist überhaupt das geschehen, was behauptet wurde, eine Argumentation des Informationsdefizits – ebenfalls ein Normen-Anwendungskonflikt.

Der **status finitionis** fragte nach der rechtlich-relevanten Bezeichnung des Geschehens: fahrlässige Tötung, Totschlag oder Mord, Eine Argumentation des Definitions-konsens – ein Normen-Interpretationskonflikt.

Der **status qualitatis** schliesslich fragt nach Kollisionen zwischen Normen: Totschlag oder Notwehr, Erhaltung der Arbeitsplätze oder Sicherung der Konkurrenzfähigkeit – ein Normen-Qualitätskonflikt.

7. Diskussionen um Werte

Im Grunde drehen sich wohl alle tiefergehenden Konflikte letztlich um unterschiedliche Wertvorstellungen. Diskussionen um Werte können sehr wertvoll sein – wenn sie ohne Aggressionen geführt werden können.

Edward de Bono:

„Werte sind das Bindeglied zwischen Ereignissen und unseren grundlegenden Emotionen. Sie wandeln Ereignisse in Angelegenheiten um, für die wir starke Gefühle entwickeln. Werte sind der wichtigste Bestandteil unserer Zivilisation...

Die vier folgenden Wertetypen vereinfachen die Betrachtung:

Ich-orientierte Werte

Ego, status, Eigenbedeutsamkeit, Erfolg, Überleben, Freude, Selbstverwöhnung und so weiter.

Nächsten-orientierte Werte

Von der Gruppe akzeptiert sein, einer Gruppe zugehören, als Mitglied einer Gruppe handeln, die Werte der Gruppe annehmen, die Gruppe nicht im Stich lassen.

Verhandeln und argumentieren

**Moralische Werte**

Religiöse Werte, gesellschaftliche Bräuche, Sitten, Gesetzesachtung, allgemeine Werte eines bestimmten Kulturkreises, die oft als absolut gelten, aber von Kultur zu Kultur stark variieren.

**Menschheits-orientierte Werte**

Umweltschutz, Umweltverschmutzung, Besorgnis um die Atomkraft, generelle Sorge um die ganze Welt und die Menschheit; ferner die Menschenrechte und die menschlichen Grundwerte, die über die Kulturen hinausgehen.



## 8 Literaturliste

Adriani, Brigitte et al.	Hurra, ein Problem! Kreative Lösungen im Team. Wiesbaden, Gabler 1989
Glasl Friedrich	Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. Bern: Haupt 1990 <sup>2</sup>
Fromm, Erich	Die Kunst des Liebens. Ullstein 1990 <sup>43</sup>
Kälin/Müri	Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter. Thun: Ott Verlag 1989 <sup>4</sup>
Lay, Rupert	Diealektik für Manager. Einübung in die Kunst des Überzeugens. München 1983 <sup>11</sup>
Ders.	Führen durch das Wort. Reinbek bei Hamburg 1978
Langer/Schulz von Thun/ Tausch	Sich verständlich ausdrücken. Reinhardt Verlag 1990
Lemmermann, Heinz	Lehrbuch der Rhetorik. Goldmann Ratgeber
Schulz von Thun, Friedemann	Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Rowohlt Sachbuch
Thomas, Christoph	Klärungshilfe. Rowohlt Sachbuch
Steiger, Rudolf	Diskussionstechnik. Verlag Huber Frauenfeld
ders.	Vortragstechnik. Verlag Huber Frauenfeld
Ueding, Gert	Rhetorik des Schreibens. Eine Einführung Athenäum Verlag 1985
Besser-Siemund Cora	Killerphrasen im Verkauf und wie man sie knackt Regensburg: Metropolitan 1997
Hopkins, Tom	Einfach verkaufen Der Intensivkurs. Ein Weltbestseller von Amerikas Verkäufer Nr.1. Zürich: Oesch 1995
Franck, Wolfgang Linß, Dora	Emotionale Intelligenz im Verkauf. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie 1997