

**Betreff: So haben Sie bei diesem Seminar mehr Nutzen
und mehr Spaß**

Guten Tag liebe Seminarteilnehmerin, lieber Seminarteilnehmer!

Wenn Sie die folgenden Anregungen beachten, haben Sie größeren Nutzen vom Seminar:

1. Schreiben Sie Wichtiges mit!

Je Seminar können es vielleicht drei bis vier Din A 4 Seiten werden, wenn Sie Wichtiges mitschreiben. Alles, was Sie mitschreiben, behalten Sie besser.

2. Notieren Sie interessante Tips auf der Aktionskarte!

Im Seminar werden - insbesondere auch von den Teilnehmern - viele gute Tips gegeben. Sie können nicht alle im Kopf behalten. Die Hinweise brauchen nicht immer *weltbewegend* sein. Schreiben Sie deshalb auch solche Tips auf, die *kleine Schritte* zu erfolgreicher Arbeit ermöglichen.

Pro Tag sollten Sie mindestens 10 Tips notieren.


3. Setzen Sie sich Prioritäten und tragen Sie am Schluß des Seminares die wichtigsten Ziele in Ihren Aktionsplan ein!

Die besten Tips, die Sie auf Ihrer Aktionskarte notiert haben, nützen Ihnen nur, wenn sie auch von Ihnen umgesetzt werden. Wählen Sie deshalb am Schluß des Seminares drei Ziele aus, welche Sie in der Praxis erreichen wollen.

4. Wenden Sie sich an den Seminar-Präsidenten oder an den Trainer, wenn Sie Vorschläge haben!

Übernehmen Sie Mitverantwortung für das Gelingen des Seminares. Wenn Sie Vorschläge haben oder Sie etwas ändern wollen, sprechen Sie es aus. Wenden Sie sich an den Seminar-Präsidenten oder an den Trainer.

Ich wünsche Ihnen für dieses Seminar viel Erfolg und eine angenehme Zusammenarbeit.



Ihr Dr. Jörg Laufer

SA091125

Ordnen Sie bitte die **explizite** Äußerung dem betreffenden Aspekt zu und formulieren Sie die entsprechenden **impliziten** Äußerungen als direkte Rede! Entwickeln Sie danach eine geeignete Antwort!

Beispiel:

Sache: "Das Bier ist alle."

Beziehung: "Du bist unaufmerksam."

Aufforderung: "Hol' Bier!"

Selbstäußerung: "Ich bin durstig."

Sache:

Sache, Person ist Subjekt

Beziehung:

"Du/Sie ...

Aufforderung:

"Imperativ ...!"

Selbstäußerung:

"Ich ...

Ihre Antwort:

Sache:

Beziehung:

Aufforderung:

Selbstäußerung:

Ihre Antwort:

Sache:

Beziehung:

Aufforderung:

Selbstäußerung:

Ihre Antwort:

- Konflikte sind Probleme zwischen Menschen
- Für Probleme sind gewöhnlich Lösungen vorhanden
- Lösungen können von den Betroffenen gemeinsam entwickelt werden

Die Zahl der Konfliktmöglichkeiten sollte so gering wie möglich gehalten werden.

Beispiele vorbeugender Techniken:

- Aktives Zuhören gegenüber den Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Vorbeugende Ich-Botschaften

Beispiel: "Ich brauche heute vollständige Ruhe, um meinen Bericht zu beenden."

- Selbstoffenbarende Ich-Botschaften

Beispiel: "Ich bin überzeugt, daß Höflichkeit eine Voraussetzung guter Beziehungen zur Kundschaft ist."

Methode zur Konfliktlösung

Allgemeine Bedingungen:

- Konflikte nicht in der Öffentlichkeit behandeln - z.B. vor allen Mitarbeitern
- Nicht unter Zeitdruck eine Lösung suchen - z.B. kurz vor einer Konferenz
- Störungen vermeiden - z.B. durch ständige Anrufe
- Alle Betroffenen müssen anwesend sein

Verhaltensweisen und innere Haltung:

- Aktives Zuhören
- Ich-Botschaften verwenden
- Offene und ehrliche Botschaften
- Achtung für die Bedürfnisse des anderen
- Vertrauen
- Offenheit für neue Informationen
- Beharrlichkeit
- Entschlossenheit, das Möglichste zum Erreichen einer gemeinsamen Lösung zu tun

Schritte eines Gesprächs:

1. Problem erkennen und definieren

- Gelegenheit geben sich Luft zu machen
 - aktiv zuhören
 - Problem als Bedürfniskonflikt (Interessen) definieren
- Ziel: Beide haben das Problem gemeinsam verstanden und definiert.

2a. Entwickeln von alternativen Lösungen

- Lassen Sie als erstes den Konfliktpartner seine Vorschläge machen
- hören Sie aktiv zu
- vermeiden Sie Wertungen und Kritik
- Entwickeln Sie gemeinsam eine Reihe von Lösungen
- Formulieren Sie das Problem um, wenn Sie sich festgefahren haben

Ziel: Eine Anzahl vernünftiger und praktikabler Lösungen

2b. Lösungen bewerten

- Bewerten Sie gemeinsam die Lösungen
- aktives zuhören
- erarbeiten Sie Kriterien:
 - die erfüllt werden müssen
 - die wünschenswert sind

Allgemeine Fragen an die Lösungen:

Hat sie einen Haken?

Ist sie schwierig auszuführen?

Wird sie beiden gerecht?

Ziel: Verbesserung der Lösungen oder Entwicklung neuer

3. Entscheidung treffen

- Kriterien berücksichtigen
- das Gegenüber nicht überreden
- Vor der endgültigen Entscheidung die gewählte Lösung nochmals formulieren

Ziel: Eine von beiden gleich verstandene und akzeptierte Lösung

4. Ausführung planen

- Festlegen: WER, WANN, WAS macht
- Protokollnotiz anfertigen

Ziel: Konkrete Schritte erarbeiten, die durchführbar sind

5. Überprüfung der Absprache

- Hält sich Ihr Mitarbeiter an die Absprachen
- Treten unvorhergesehene Schwierigkeiten auf

Wichtig:

- Reagieren Sie zeitnah
- Stellen Sie Ihren Mitarbeiter zur Rede (Ich-Botschaft)
- Machen Sie klar, daß Sie kein sich "drücken" zulassen

Quelle: GORDON, Thomas: Managerkonferenz. Hamburg 1. Aufl. 1979

AL 040520

Schritt 1:

Beschreiben Sie zunächst die Situation.

Verteilen Sie die Rollen: Mitarbeiter, Führungskraft/Chef, Beobachter.

Instruieren Sie den Mitarbeiter bezüglich Einzelheiten seiner Rolle.

Es empfiehlt sich, den eigenen Namen (und das Geschlecht) im Rollenspiel beizubehalten.

Schritt 2:

Rollenspiel ohne Unterbrechungen möglichst realitätsnah durchführen und parallel (ohne Stop) aufzeichnen.

Schritt 3:

Rückmeldung in folgender Reihenfolge:

- Führungskraft/Chef gibt seine Eindrücke wieder: Positives und Verbesserungsmöglichkeiten.
Der Mitarbeiter wiederholt die Verbesserungsvorschläge.
Rechtfertigungen sind hier verboten.
- Beobachter gibt seine Eindrücke wieder: Positives und Verbesserungsmöglichkeiten.
Der Mitarbeiter wiederholt die Verbesserungsvorschläge.
Rechtfertigungen sind hier verboten.
- Mitarbeiter selbst gibt seine Eindrücke wieder: Positives und Verbesserungsmöglichkeiten.
Ggf. Rechtfertigungen bezüglich der Vorschläge von Führungskraft/Chef und Beobachter.

Folgeschritte:

Anschließend die weiteren Rollenspiele (Schritte 1 bis 3) durchführen und aufzeichnen.

Tonbandaufzeichnungen zum Schluß insgesamt anhören. Bitte auch Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen.

Jeder schreibt seine Verbesserungsmöglichkeiten auf seine Aktionskarte.

Suchen Sie das beste Gespräch aus, um es dem Plenum zu präsentieren.

Warum aktiv zuhören und paraphrasieren?

- * Heraushören, was wirklich gemeint ist.
- * Inhaltliche Klarheit schaffen.
- * Die Äußerungsbereitschaft fördern.

Wie aktiv zuhören und paraphrasieren?

1. Das Gesagte stichwortartig notieren.
2. Heraushören, was der andere meint.
3. Das Gemeinte mit eigenen Worten wiedergeben.
4. Auf die Bestätigung, Korrektur oder Ergänzung des Senders warten.

Auf folgendes achten:

1. Eigene Worte verwenden! Kein papageienhaftes Nachplappern!
2. Auf das vom Sender Gesagte beschränken! Keine Bewertung, kein Kommentar, keine eigene Meinung!

AL030621

Warum aktiv zuhören und paraphrasieren?

- * Heraushören, was wirklich gemeint ist.
- * Inhaltliche Klarheit schaffen.
- * Die Äußerungsbereitschaft fördern.

Wie aktiv zuhören und paraphrasieren?

1. Das Gesagte stichwortartig notieren.
2. Heraushören, was der andere meint.
3. Das Gemeinte mit eigenen Worten wiedergeben.
4. Auf die Bestätigung, Korrektur oder Ergänzung des Senders warten.

Auf folgendes achten:

1. Eigene Worte verwenden! Kein papageienhaftes Nachplappern!
2. Auf das vom Sender Gesagte beschränken! Keine Bewertung, kein Kommentar, keine eigene Meinung!

AL030021

Sie spielen einen Verteilungskonflikt:

Drei Mitarbeiter Ihrer Abteilung wollen gleichzeitig für eine Woche in Urlaub gehen. Es kann aber nur einer aus der Abteilung Urlaub nehmen, da ansonsten die Arbeitsfähigkeit der Abteilung nicht mehr gewährleistet wäre.

Die Mitarbeiter haben folgende Argumente:

- Mitarbeiter A hat schulpflichtige Kinder, es gibt nur diese eine Woche Schulferien (Pfingsten).
- Mitarbeiterin B ist an den Werksurlaub ihres Mannes gebunden. Das Werk macht diese eine Woche zu.
- Mitarbeiter C muß seine schwerkranke Mutter auf eine bereits gebuchte Kur begleiten.
- Mitarbeiter D baut ein Haus und muß zu einem bestimmten Termin aus seiner Mietwohnung ausziehen.

Die Aufgabe des Vorgesetzten ⁰ ~~E~~ ist es, in einem ^{50 min} Fünfergespräch zu einer Lösung des Problems zu kommen.

Bitte zeichnen Sie das Gespräch auf. Beim Anhören des Gespräches achten Sie bitte darauf, inwieweit die Grundregeln der Verhandlungsführung sowie die Ablaufsystematik berücksichtigt wurden.

Individualmodell

- a. Ihre eigene Ansicht
- b. Was bis jetzt erreicht wurde
- c. Was Sie hätten erreichen sollen
- d. Was Sie erreichen wollen
- e. Was Sie realistischerweise erreichen können.

Ebenenmodell

- a. Emotionale Ebene (Erschöpfung)
 - b. Beziehungsebene (F spricht nicht mehr mit S und P)
 - c. Organisatorische Ebene (Mehrheitsbeschlüsse)
 - d. Gesellschaftliche und politische Ebene (z.B. Wirtschaftslage, Einsparungen)
 - e. Objektive Nachteile einer Situation, um das gewünschte Ideal zu erreichen
 - f. Vorteile, die die unerwünschte Situation auch hat.
(z.B. Thema Überstunden)
- (Bei der Kombination mit dem Prozeß- und Logikmodell gut einsetzbar, zum herausarbeiten von Zielen, bei den Unterpunkten: Problembeschreibung und Entscheidungsfindung)

Prozeß- oder Logikmodell

Siehe Arbeitsblatt Problemlösungsansätze

Systemisches Modell

Kombination aus den drei oberen Modellen.

4070520

1. Ursache - Wirkungs - Problem

"Ein Problem liegt dann vor, wenn eine Abweichung zwischen einem (gewünschten) Soll-Zustand und einem (bestehenden) Ist-Zustand existiert und ein Lösungsplan fehlt, mit dem beide Zustände wieder in Übereinstimmung gebracht werden können."

Das im folgenden beschriebene Gerüst des Problemlösens nach **Ueckert, Knop und Burkart** zeigt die logische Struktur, nach der im Prinzip jedes Problem bearbeitet wird, und mit dessen Hilfe auch während der Problembearbeitung jederzeit festgestellt werden kann, welches der nächste sinnvolle Schritt ist.

Planungsschritt	Frage
Problembeschreibung	Was ist das Problem?
Ursachenfindung/analyse	Was ist seine Ursache?
Problemlösung/Lösungsplanung	Welche Lösungen sind denkbar?
Entscheidungsbildung	Welche Lösung erfüllt die Ziele am besten?
Risikoabwägung	Was sind die Risiken, Nachteile, Neben- und Folgewirkungen der scheinbar besten Lösung?
Lösungsdurchführung	
Zur Kontrolle:	
Lösungsbeurteilung	Hatte die Lösungsdurchführung den gewünschten Erfolg?

2. Hinweise zur Vorgehensweise bei Problemlösungen

Grundsätzlich können folgende Techniken den Problemlösungsprozeß erleichtern, Einstellungsschranken abbauen, Denkvorgänge systematisieren und Umstrukturierungen fördern:

2.1. Entwicklung von Alternativen, Kreativität

Sich nicht mit einer "optimalen" Lösung zufrieden geben, sondern nach Alternativen suchen, um starre Denkmuster aufzulockern.

2.2. Zweifel an Voraussetzungen

Sogenannte Selbstverständlichkeiten in Frage stellen; prüfen ob sie berechtigt sind.

2.3. Zerlegung

Denksysteme nicht als letzte Einheiten betrachten, sondern in Untereinheiten und Elemente zerlegen, um sie zu neuen Systemen zusammensetzen zu können.

2.4. Umkehrmethode

Rückwärtsplanung, d.h. nicht den Weg zum Ziel suchen, sondern überlegen, wie man zur Ausgangslage gelangen könnte, wenn das Ziel bereits erreicht wäre.

2.5. Analogien

Analogien aus anderen Bereichen suchen, um assoziatives Denken zu fördern.

2.6. Vereinfachen

Das Problem einem Unbeteiligten oder einem Laien erläutern und sich nochmals berichten lassen. Durch die zweifache Übersetzung und die notwendige Vereinfachung werden Denkblockaden überwunden.

Quellen:

"Psychologisch - Praktische Problembearbeitung" - Ueckert, Knop und Burkart 1982

"Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln" - Ulrich und Probst 1990

SV030324

Grundprinzip eines Problems:

Das Ziel kann nur dadurch erreicht werden, daß Barrieren überwunden werden.

Typ "Lücke"

Die Struktur ist bruchstückhaft

Die Lösung erfolgt durch Interpolation oder Gestaltung

Beispiel: Kursbuchproblem, Entwurf einer Werbung

Typ "Kompliziertheit"

Die Struktur ist vereinfachungsfähig

Die Lösung erfolgt durch Reduktion, Abstraktion oder Komplexbildung

Beispiel: Modelle (z. B.: "Vier-Ohren-Modell" als Reduktion der Komplexität der Aspekte einer Nachricht.)

Typ "Widerspruch/Konflikt"

Die Struktur ist widersprüchlich

Die Lösung erfolgt durch Akkomodation, Erreichen der nächsthöheren Komplexionsstufe (Metastufe)

Beispiel: Interessenkonflikt, Metakommunikation

Quelle: REETZ, Lothar: unveröffentlichtes Manuskript. Hamburg 1992

HP211020

Menschen: Den Menschen wertschätzen!

Verhandlungspartner sind zuallererst Menschen und wollen als solche auch wahrgenommen und behandelt werden.

Interessen: Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!

Möglichkeiten: Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln!

Nicht "die richtige Lösung" suchen, sondern mehrere mögliche Lösungen und Lösungsvarianten entwickeln. Die Interessen des anderen berücksichtigen.

Kriterien: Das Ergebnis auf nachvollziehbaren Entscheidungsprinzipien aufbauen!

Entwickeln Sie Kriterien auf deren Grundlage Sie Entscheidungen treffen. Als Beispiele: Fairer Interessenausgleich, Kosten, Gutachten, Preisspiegel, Urteile, Gegenseitigkeit usw.

al70521

1. Voraussetzungen:

Psychologisches: Mut zum Konflikt entwickeln!

Zielsetzung: das Problem optimal in der Sache lösen und dabei das künftige Miteinander erhalten.

Vorsatz: Keine fest vorgefaßten Positionen haben, die eigene Position als Option ansehen!

Beziehung: Die Menschen wertschätzen!
Verhandlungspartner sind Menschen und wollen als solche auch wahrgenommen und behandelt werden.

2. Ablauf:

2.1 Die Situation klären: Die Lage skizzieren, das Problem herausarbeiten.

2.2 Die Interessen erarbeiten: Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen! Hierbei gemeinsame und unterschiedliche Interessen aufspüren.

2.3 Mehrere Möglichkeiten finden: Verschiedene Wahlmöglichkeiten zur Problemlösung entwickeln! Die Position des anderen als Option ansehen.

2.4 Kriterien heranziehen: Das Ergebnis auf nachvollziehbaren Entscheidungsprinzipien aufbauen!
Entwickeln Sie objektive Kriterien, auf deren Grundlage Sie Entscheidungen treffen. Als Beispiele: Fairer Interessenausgleich, Kosten, Gutachten, Preisspiegel, Urteile usw.

2.5 Lösung finden: Die gemäß der entwickelten Kriterien optimale Lösung erarbeiten und die Umsetzung planen.

1. **Menschen:** Wurde gelobt, Verständnis gezeigt?

Beispiele:

2. **Interessen:** Wurden die Interessen herausgearbeitet?

Welche:

3. **Möglichkeiten:** Wurden vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickelt?

Welche?

4. **Kriterien:** Wurde das Ergebnis auf nachvollziehbaren Entscheidungsprinzipien aufgebaut?

Auf Welche?

5. Wurde die **Ablaufsystematik** eingehalten?

1. Zu Anfang die **Situation** geklärt?

2. Die **Interessen** erarbeitet?

3. Mehrere **Möglichkeiten** gefunden?

4. **Kriterien** herangezogen?

5. **Lösung** gefunden?

Feilschen

Feilschen führt zu einer Vermischung der Sach- und der Beziehungsebene.

Hart zu feilschen führt zu einer Störung in der Beziehung der Verhandlungspartner.

Weich zu feilschen führt zur Benachteiligung einer Seite.

HAVARD-KONZEPT

Grundlage des Havard-Konzeptes ist die Trennung von Sach- und Beziehungsebene.

Vier Grundregeln des Havard-Konzeptes für sachgerechtes und erfolgreiches Verhandeln:

Menschen: Den Menschen wertschätzen!

Verhandlungspartner sind zuallererst Menschen und wollen als solche auch wahrgenommen und behandelt werden.

Interessen: Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!

Positionen sind z.B.:

Käufer - Ich biete nur 300.000,- DM für das Haus.

Verkäufer - Ich verkaufe nicht unter 310.000,- DM.

Interessen sind z.B.:

Käufer - Ich habe meiner Familie versprochen, kein Haus über 300.000 DM zu kaufen.

Verkäufer - Ich brauche das Geld für den Bau eines Hauses.

Möglichkeiten: Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln:

Nicht "die richtige Lösung" suchen, sondern mehrere mögliche Lösungen und Lösungsvarianten entwickeln. Die Interessen des anderen berücksichtigen.

Kriterien: Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen!

Entwickeln Sie objektive Kriterien auf deren Grundlage Sie Entscheidungen treffen. Als Beispiele: Kosten, Gutachten, Preisspiegel, Urteile, Gegenseitigkeit usw.

Menschen und Probleme getrennt behandeln

Grundprinzip: Den Menschen auf der persönlichen Ebene wertschätzen und unterstützen.

Alle Störungen, die bei Verhandlungen mit Menschen auftreten, können grob in drei Bereiche eingeteilt werden:

- unterschiedliche Vorstellungen
- Emotionen
- Kommunikation

Tips zu den Bereichen:

unterschiedliche Vorstellungen

- Versetzen Sie sich in die Lage des anderen
- Leiten Sie die Absichten des anderen niemals aus eigenen Befürchtungen ab
- Schieben Sie die Schuld an eigenen Problemen nicht der Gegenseite zu
- Sprechen Sie über die Vorstellungen beider Seiten

- Beteiligen Sie die Gegenseite am Ergebnis: Sorgen Sie dafür, daß sie sich am Verhandlungsprozeß beteiligt
- Das Gesicht wahren: Stimmen Sie Ihre Vorschläge auf das Wertesystem der anderen ab

Emotionen

- Versuchen Sie die eigenen Emotionen und die des Anderen zu erkennen und zu verstehen
- Artikulieren Sie die eigenen Emotionen
- Geben Sie der Gegenseite die Möglichkeit, Dampf abzulassen
- Nicht auf emotionale Reaktionen mit Emotionen reagieren
- Benutzen Sie symbolische Gesten
z.B. Ein Strauß Blumen, eine Entschuldigung, ein Essen usw.

Kommunikation

- Hören Sie aufmerksam zu und geben Sie Rückmeldung von dem, was Sie gehört haben
- Sprechen Sie so, daß Sie verstanden werden
- Reden Sie über Sich, nicht über die Gegenseite
- Sprechen Sie mit einer bestimmten Absicht

Rahmenbedingungen:

Im Vorwege schon eine aktive positive Beziehung zum Gegenüber aufbauen.

Gemeinsam an der Lösung des Problems arbeiten.

Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen

Grundprinzip: Die Interessen ermitteln, statt um Positionen zu feilschen

- Interessen herausfinden
Versetzen Sie sich in die Lage des anderen
- a) Versuchen Sie die Konsequenzen, die sich aus den Verhandlungen für den Gegenüber ergeben, zu erkennen.
- b) Fragen Sie "Warum?", z.B. Warum möchte Herr Meyer Vorarbeiter werden?
- c) Fragen Sie "Warum nicht?", z.B. Warum möchte Herr Meyer nicht einfacher Dreher bleiben?
- d) Erstellen Sie eine Liste der vermuteten Interessen des anderen.

Machen Sie das gleiche auch für Sich

- Sprechen über Interessen
Machen Sie die eigenen Interessen deutlich und anerkennen Sie die Interessen des anderen als Teil des Problems.

Vorgehen beim Besprechen:

1. Zuerst das Problem darstellen und erst danach eigene Interessen und Lösungsvorschläge aufzeigen.
2. Zielorientiert arbeiten, nicht vergangenheitsbezogen, außer es dient der Lösung.
3. Mehrere Vorschläge präsentieren.
4. Eigene Vorschläge bestimmt vortragen, aber offen sein für Veränderungen.
5. Das Problem klar verhandeln.

Beispiel: Zwei Männer streiten sich in einer Bibliothek. Der eine möchte das Fenster offen haben, der andere geschlossen. Sie

streiten darum, wie weit man es öffnen soll: einen Spalt weit, halb-, dreiviertel offen. Keine Lösung befriedigt beide. Die Bibliothekarin kommt herein. Sie fragt den einen, warum er denn das Fenster öffnen möchte. "Ich brauche frische Luft." Sie fragt den anderen, warum er das Fenster lieber geschlossen hat. "Wegen der Zugluft." Nach kurzem Nachdenken öffnet sie im Nebenraum ein Fenster weit. Auf diese Weise kommt frische Luft herein, ohne das es zieht.

Entwickeln verschiedener Lösungsmöglichkeiten

Grundprinzip: Entwicklung einer großen Anzahl von Lösungsmöglichkeiten vor einer Entscheidung

Haupthindernisse bei der Entwicklung vieler Lösungsmöglichkeiten

- vorschnelle Urteile
- Die Suche nach "der" richtigen Lösung
- Die Annahme, der "Verhandlungsrahmen" sei begrenzt

Tips zur Entwicklung kreativer Wahlmöglichkeiten:

- Prozeß des Findens unterschiedlicher Möglichkeiten von der Beurteilung trennen z.B. durch die Technik des Brainstorming
 - Danach trachten, die Anzahl der Möglichkeiten zu vergrößern,
 - a) Schauen Sie aus verschiedenen Blickwinkeln auf das Problem: z.B. von Standpunkt verschiedener Experten. Autokauf - Unfallspezialist, Automechaniker, Rennfahrer, Konstrukteur etc.
 - b) Zwischen Allgemeinem und Besonderem pendeln.
- Kreisdiagramm des Wechsels:

- Nach Vorteilen für alle Seiten suchen
Suchen Sie nach gemeinsamen Interessen

Verschmelzen Sie unterschiedliche Interessen
Liste von möglichen Interessenunterschieden:

Jack Sprat konnt niemals Fettes essen
und seine Frau nichts Mageres
So taten Sie sich schnell zusammen
und aßen den Teller leer!

Bestehen Sie auf der Anwendung objektiver Kriterien

Versuchen Sie die Kriterien der Fairness, der Effektivität oder der wissenschaftlichen Sachbezogenheit zum Tragen zu bringen.

Beispiele fairer Kriterien:

Marktwert, frühere Vergleichsfälle, Kriterien von Sachverständigen, Kosten, moralische Kriterien, Tradition, Gegenseitigkeit usw.

Beispiel fairer Verfahrensweise:

Eine Partei sucht zwei Alternativen aus den erarbeiteten Möglichkeiten heraus, die andere wählt diejenige aus, die zum Tragen kommen soll.

Beide Seiten suchen einen Schiedsrichter, einen Moderatoren usw.

Verhandeln mit Hilfe objektiver Kriterien:

1. Funktionieren Sie jeden Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien um.
2. Argumentieren Sie vernünftig und seien Sie offen gegenüber solchen Argumenten, die auf einsichtigen Kriterien beruhen und die sagen, wie man sie entsprechend umsetzen soll.
3. Geben Sie niemals irgendwelchem Druck nach, beugen Sie sich nur (sinnvollen) Prinzipien.

Und wenn die andere Seite stärker ist?

Keine Verhandlungsmethode kann Erfolg garantieren, wenn die Macht auf der Gegenseite liegt.

Allenfalls können folgende Ziele erreicht werden:

- Vermeiden einer Übereinkunft, die man besser nicht eingeht
- Das beste aus der Lage zu machen

Die "Beste Alternative":

- Vor einer Verhandlungssituation Alternativen entwickeln, falls Verhandlungen scheitern
- Die "Beste" auswählen
- Vergleichen Sie den Stand einer Verhandlung mit der "Besten Alternative"

Stolperdraht:

- Entwickeln Sie Kriterien, bei deren Erreichen Sie die Verhandlungen unterbrechen
- Versuchen Sie jetzt eine "Beste Alternative" und/oder neue Ideen für die Verhandlung zu entwickeln

Und wenn die anderen nicht mitspielen?

Drei Ansätze, die Gegenseite zum Mitspielen zu bewegen:

- weiteres sachbezogenes Verhandeln ~~X~~
- Verhandlungs-Judo ~~X~~
- "Vermittler-Verfahren"

Verhandlungs-Judo:

- Schlagen Sie nicht mit gleichen Mitteln zurück
- Verteidigen Sie sich nicht
- Lenken Sie den Angriff auf das Problem

WIE?

- Positionen der Gegenseite als eine mögliche Option ansehen
- Suchen Sie die Interessen und Prinzipien, die dahinter stecken
- Überlegen Sie, wie sie diese nutzen können

Beispielfragen:

Aus welchen Gründen wollen Sie? Aufgrund welcher Notwendigkeit glauben Sie, daß? Auf welcher Basis sehen Sie Ihr Angebot als fair an? Nehmen Sie das und das zum Vergleich?

- Laden Sie die Gegenseite zu Kritik und Ratschlag ein

Beispielfragen:

Was stört Sie an dem Vorschlag, daß Sie Ihn nicht in Betracht ziehen? Was würden Sie machen, wenn Sie in meiner Situation wären? Ein Teil des Problems ist, können Sie nicht helfen, daß

Damit kommt man zu den Interessen und Positionen.

- Bei persönlichen Angriffen sich nicht verteidigen
- Lehnen Sie sich zurück und gestatten Sie dem anderen, Dampf abzulassen.
- Hören Sie zu
- Zeigen Sie, daß Sie Ihn verstehen
- Lenken Sie danach auf die sachliche Ebene über

Beispielreaktion:

Ich habe verstanden, daß Sie die Unruhe für ein Signal halten, daß ich mich nicht genügend um die Belange der Mitarbeiter kümmere. Was können wir also unternehmen, damit sich eine baldige Lösung findet?

- Schweigen Sie, wenn die Gegenseite einen unvernünftigen Vorschlag gemacht oder Sie angegriffen hat.

"Vermittler-Verfahren":

Sind die Positionen festgefahren, ist es günstig, einen Vermittler einzuschalten.

- Er fordert keinen zur Aufgabe seiner Positionen auf
- Der Vermittler ermittelt die Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten
- Danach entwirft er eine Liste der Bedürfnisse und Interessen
- Die Liste wird von den Beteiligten auf Vollständigkeit geprüft
- Daraus wird ein grober Lösungsvorschlag entwickelt
- Dieser wird den Beteiligten zur kritischen Prüfung vorgelegt
- Daraus wird ein neuer Lösungsvorschlag entwickelt
- Die beiden letzten Schritte werden so lange wiederholt, bis keine Verbesserung mehr möglich scheint
- Der letzte Vorschlag wird zur Entscheidung vorgelegt

Und wenn Sie schmutzige Tricks verwenden?

Verhandlungstricks lassen sich in drei Kategorien einteilen:

- Betrug
- psychologische Kriegsführung
- Druck auf Positionen

Folgende allgemeine Punkte sollten Sie beachten:

- Davon ausgehen, daß es zur Anwendung von Tricks kommen kann.
Treiben Sie den Prozeß unabhängig von Vertrauen voran
- Versuchen Sie Taktiken zu erkennen.
Gefälschte Fakten, unvollständige Informationen, unklare Vollmachten, "Guter und Böser"-Spiel, Persönliche Angriffe, Streßsituationen, Drohungen, Extreme Forderungen, Nachgeschobene Forderungen

Das erkennen von Taktiken macht diese meistens schon wertlos

- Erdulden Sie solche Tricks nicht
Langfristig sind Sie immer der Benachteiligte
- Zahlen Sie nicht mit gleicher Münze zurück
Dies führt meistens zum "Grabenkrieg" und hohen Kosten
- Sprechen Sie die Taktiken an
Verwenden Sie Ich-Botschaften, trennen Sie Menschen und Problem

Beispiel- Sagen Sie nicht:

"Sie haben mich absichtlich auf den Platz gesetzt, wo mir die Sonne voll ins Gesicht scheint."
sondern:

"Mich stört die Sonne, die mir in das Gesicht scheint. Wenn wir das nicht abstellen können, muß ich mich bald zurückziehen und ausruhen. Sollen wir die Tagesordnung ändern?"

Quelle: FISHER, Roger und URY, William: Das Harvard-Konzept. Frankfurt/Main 9. Aufl. 1990

AL040521