

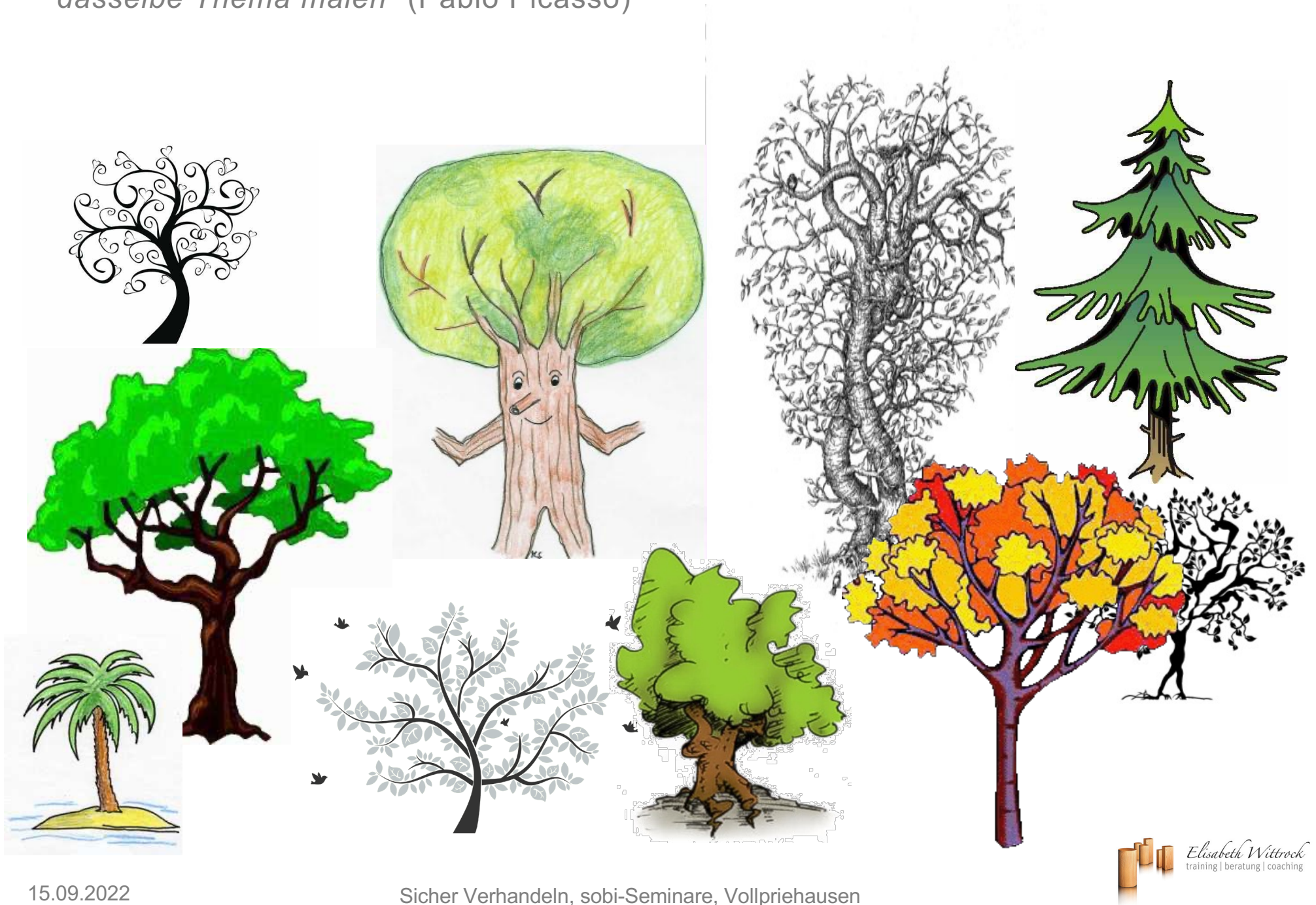
Sobi – Seminare Vollpriehausen

Workshop

„Sicher verhandeln –
eine Kernkompetenz in der Betriebsratsarbeit“

15.September 2022

„Wenn es nur eine einzige Wahrheit gäbe, könnte man nicht hundert Bilder über dasselbe Thema malen“ (Pablo Picasso)



GRUNDLEGENDES

Eine Verhandlung ist per se nie leicht oder schwierig...Eine Verhandlung ist eine Verhandlung...

Vielmehr beeinflusst ein bunter Strauß unterschiedlicher Faktoren unser „Qualitätsempfinden“ und lässt uns (scheinbar ganz automatisch) zu entsprechenden Bewertungen kommen. Dazu gehören:

- Instrumentelle Rahmenbedingungen (Raum(größe), Zeit, Lärm, Telefon etc.)
- Rollenverteilung/-klarheit/-akzeptanz
- Verhandlungsanlässe
- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Innere Annahmen (z.B. über Thema, Person, mögliche Lösungen, Handlungsspielräume etc.)
- Persönliche Gesprächs-/Verhandlungserfahrungen

VERHANDLUNGEN HIN ZUM *GEMEINSAMEN HANDELN*

- Haltung, Kultur und Offenheit, mit der verhandelt wird haben maßgeblichen Einfluss auf das nachfolgende Handeln.
- Wer übernimmt wann und wie welche Aufgabe?
- Wer übernimmt welche Verantwortung?
- Was brauchen wir voneinander in der gemeinsamen Arbeit?
- Systemische Ausgleichsprinzipien ausdrücklich zu berücksichtigen erhöht von Beginn an die Bindungswirkung zwischen den Parteien und trägt zu hilfreicher Transparenz bei.
- Kooperative Werte wie *Offenheit* und *Vertrauen* haben wachsende Bedeutung für mittel- und langfristig tragfähige Ergebnisse.
- Das macht den wertigen Unterschied zu „Nullsummenspielen“: Neben der Aufteilung des Marktkuchens wird ein „Mehr“ durch optimierteres verbinden von Ressourcen, Zeit/Geld-Ersparnissen, Ablaufverbesserungen etc. gewonnen.

GRUNDREGEL

Vor der *inhaltlichen Arbeit* ist ein *struktureller Rahmen* zu setzen mit dessen Hilfe, das, was transportiert, bearbeitet, gelöst werden soll möglichst gut gelingen kann.

Wichtig dabei ist die Verständigung aller Beteiligten auf diesen Rahmen und dessen Einhaltung.

VORBEREITUNG

- Organisatorisch: (Raum, Ausstattung, Zeitrahmen, Bewirtung(?), Einladung etc.)
- Inhaltlich: Themen und Ziele (Maximalziel/Minimalziel bezogen auf die Haupt-Themengebiete)
- Gestaltung der Beziehung zum Gegenüber: (Vorurteile, Sympathie/Antipathie, Vorgeschichte, etc.)

VERHANDELN UND FRAGEN STELLEN

Fragen stellen ist eine äußerst hilfreiche und wirksame Methode in nahezu jeder Form von Gesprächen, Verhandlungen, Moderationen, Konfliktbearbeitungen etc.

Fragen definieren eine Richtung und können – im beschwerlichen Fall – eine anstrengende Problemorientierung untermauern.

Oder – im besten Fall – ein Lösungsorientiertes „Stattdessen“ fördern. Daher sollten sie nicht „wie zufällig“ gestellt werden, sondern als bewusst eingesetzte Ressource trainiert und angewendet werden.

Zu den grundlegenden Frage-Kompetenzen gehören:

Aktiv zuhören, Dialog statt Vortrag, Konkret formulieren, Paraphrasieren, praktizierte Ressourcenorientierung

VERHANDELN UND FRAGEN STELLEN

Fragekategorien:

- Fragen zum Einstieg (Helfen dabei, eine Annäherung herzustellen, in guten Kontakt zu kommen)
- Diagnostische Fragen (Helfen dabei, die derzeitige Wahrnehmung der Beteiligten zu erkunden)
- Ressourcenorientierte Fragen (Richten den Fokus von einem Mangel auf z.T. bereits vorhandene Aspekte für Verbesserungen/Lösungen etc.)
- Unterschiedsbildende Fragen (Können sich auf Vergangenes als auch Gegenwärtiges beziehen und tragen zur Konturenschärfung bei)
- Skalenfragen (Dienen dazu, Qualitätsbeschreibungen handhabbar zu machen; sie bedürfen einer sorgfältigen Herleitung und jeweils spezifischer Normierung)
- Zirkuläre Fragen (Bieten die Chance, verschieden perspektiven einzubeziehen und Zugang zu weiteren Ressourcen und potentiellen Lösungen zu bekommen)
- Die Zukunft projizierende Fragen „future-pace“ (Unterstützen die Auseinandersetzung mit einer „Als-ob“-Vorstellung und öffnet den Abgleich zwischen Wirklichkeits- und Möglichkeitskonstruktionen)
- Abschlussfragen (Markieren das Ende eines Gesprächs/einer Verhandlung für alle Beteiligten)

GUT ZU WISSEN

1. gesagt → ist noch nicht → *gehört*

2. Gehört → ist noch nicht → *verstanden*

3. verstanden → ist noch nicht → *einverstanden*

ASPEKTE FÜR GELINGENDE VERHANDLUNGEN

Zielorientierung



„Wir bekommen das, wonach wir fragen/rufen, d.h. das, wohin wir die Aufmerksamkeit lenken“ (im Zweifel also genau das, was wir vermeiden wollen)

Zielorientierung spendet Energie und stärkt die Eigenverantwortung.
Das „Hängenbleiben“ im Problemzustand ist Kräftezehrend.

ASPEKTE FÜR GELINGENDE VERHANDLUNGEN

Flexibilität

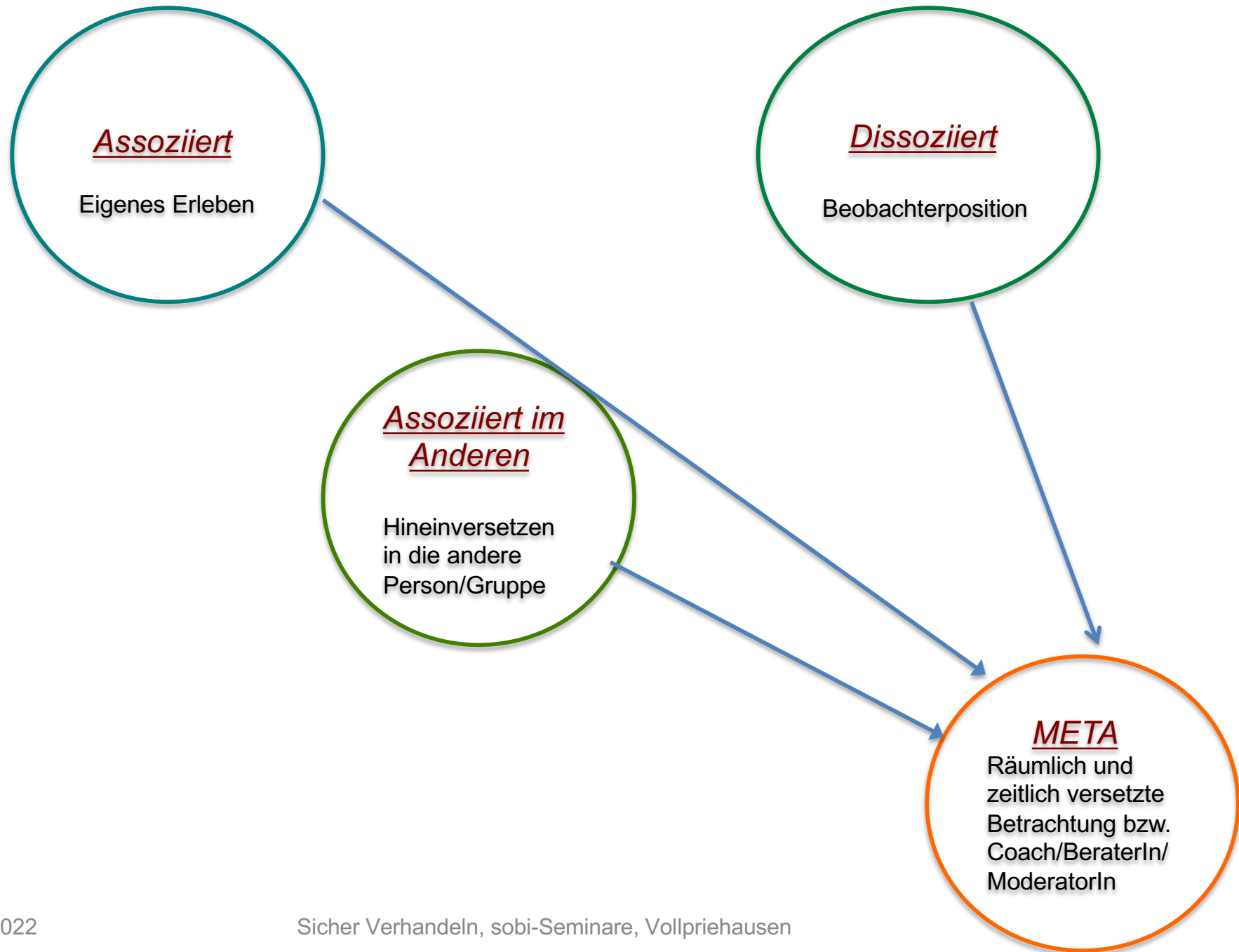
..heißt: **Wahlmöglichkeiten** haben in Bezug auf z.B.

- Verhalten
- Rahmenbedingungen
- Einstellungen
- Haltungen
- Strategien

→ Wahrnehmungspositionen

-

Wahrnehmungspositionen



DU-BOTSCHAFTEN

- ... sind wie ein ausgestreckter Zeigefinger
 - Sie sollten mal ...
 - Immer müssen Sie ...
 - Warum tun Sie nicht ...
- ...tätigen Aussagen über das Gegenüber
- ...überführen eigene Gefühle („ich fühle mich übergangen“) in Beschreibungen über den anderen („du bist rücksichtslos“)
- ...rufen somit Gefühle von Angriff hervor
- Durch Rechtfertigung und Gegenangriff kann keine konstruktive Problemlösung gefunden werden (Dialog gestört)

Wirkung:

- Ablehnung, Widerspruch
- Rechtfertigung, Schuldgefühle
- Verletzung, Ärger

ICH-BOTSCHAFTEN:

- ✓ Beleuchten die eigene Gefühlswahrnehmung
 - Ich ärgere mich über...
 - Mir ist aufgefallen, dass...
 - Mein Eindruck ist...
 - Ich wünsche mir, dass...
- ✓ Sind Nachrichten mit hohem Selbstoffenbarungsanteil
- ✓ Sind frei von Wertungen und Anschuldigungen
- ✓ Beinhalten keine Killerphrasen/Generalisierungen/Verabsolutierungen
- ✓ Ich-Botschaften senden heißt, mit den Menschen, denen wir begegnen, offen, ehrlich und direkt umzugehen

Wirkung:

- Betroffenheit/Aufmerksamkeit
- Nachdenklichkeit
- Bereitschaft zum Dialog

„AKTIVES ZUHÖREN“ (...IST VIEL MEHR ALS „NICHT REDEN“..)

- Sich auf das Gegenüber einstellen: immer wieder kurzes hinein versetzen in den Gesprächspartner
→ Wahrnehmungspositionen
- Das Zuhören mit nonverbalen Signalen vermitteln
→ zugewandter Oberkörper, Blickkontakt, Nicken etc.
- ...und diese verbal verstärken → “Aha“, „Wirklich?“, „Interessant!“
- Wichtige, komplizierte, unklare Aussagen mit eigenen Worten wiederholen → Rückversicherung
- Wahrgenommene Emotionen des Gegenübers spiegeln
→ “Kann es sein, dass Du Dich gerade ärgerst über...?”, „Schön, dass Du Dich über meine Worte freust.“
- Gezielte Fragen stellen → Konkretisieren, präzisieren, Zielorientierung schaffen

FEEDBACK-GRUNDSÄTZE (WEIL VERHANDELN EIN WECHSELSEITIGES FEEDBACK-GEBEN IST)

→ Feedback geben:

- Die eigene Wahrnehmung *beschreiben*, statt das Gegenüber zu bewerten
- *Konkret* bleiben, statt zu verallgemeinern
- Das Gegenüber *direkt* ansprechen
- *Positiv Wahrgenommenes* rückmelden
- *Alternativen* anbieten/*Anregungen* geben, statt Negatives/Kritisches
- einfach nur benennen

→ Feedback nehmen:

- Einfach *zuhören*, statt sich zu rechtfertigen/zu kommentieren
- Wirken lassen/später sortieren

DER „ANGEMESSENE“ UMGANG MEINT:

- Achte darauf, mit welcher Haltung Du Deinem Gegenüber begegnest.
- Je mehr es gelingt, Dein Gegenüber als Mensch/Kollegen/in wertzuschätzen, umso höher die Chance auf wirksame Verhandlungsergebnisse.
- Sei` Dir ausdrücklich des Kontextes Eures Gesprächs bewusst.
- Gib` Deine Wahrnehmung präzise beschreibend wieder.
- Verzichte auf Bewertungen, Verurteilungen, Analysen.
- Entwickele ein anziehendes „Stattdessen“.

HILFREICH, WENN ES BEDACHT WIRD:

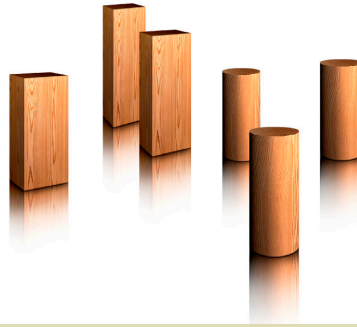
- Verhalten und Person trennen.
- Störungen haben Vorrang → Inhalt zurück stellen.
- Einwände sind als Feedback verstehen, nicht als Angriff.
- In die gleiche Richtung schauen statt aufeinander.
- Struktur vor Inhalt → Moderation kann helfen.
- Prinzip der „Guten Absicht“ berücksichtigen.
- Die Landkarte ist nicht das Gebiet.
- Respekt ist ein menschliches Grundbedürfnis. Wird er verweigert ist das immer verletzend.
- Atmen !
-

METAKOMPETENZEN

- ✧ Strategische Kompetenz → vorausschauend denken und handeln
- ✧ Problemlösungskompetenz → komplexe Problemlagen durchschauen
- ✧ Handlungskompetenz/Umsicht → die Folgen des eigenen Handelns abschätzen
- ✧ Motivation & Konzentrationsfähigkeit → Aufmerksamkeit lösungsausgerichtet fokussieren und sich entsprechend konzentrieren
- ✧ Einsichtsfähigkeit & Flexibilität → Fehler und Fehlentwicklungen erkennen und korrigieren können
- ✧ Frustrationstoleranz/Impulskontrolle → während der Lösung von Aufgaben nicht von aufkommenden anderen Bedürfnissen überwältigen lassen
(G.Hüter, 2012)

„KILLERPHRASEN“

- Das haben wir immer schon so gemacht
- Das muss Dich nicht beunruhigen/Da brauchst Du doch keine Angst zu haben.
- Dafür bist Du zu jung/zu alt.
- Dieses Thema ist ein viel zu heißes Eisen
- Stimmt nicht.
- Du willst doch gar nicht wirklich verhandeln.
- Da kannst Du noch nicht mitreden.
- Damit kennst Du Dich nicht aus.
- Keine Experimente. Das können wir uns nicht leisten.
- Dafür haben wir doch schon längst eine Lösung gefunden.
- Das weiß ich besser.
- Das gehört hier nicht hin.
-



Elisabeth Wittrock
training | beratung | coaching



**Vielen Dank für Eure
Aufmerksamkeit!**