



Studienbrief

Kommunikation und Verhandlung

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
Ergänzende Hinweise zum Studienbrief.....	7
Übergeordnete Lernziele des Studienmoduls.....	8
<b>1 Verhandlung und Kommunikation .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Verhandlungen.....</b>	<b>12</b>
1.1.1 Arten von Verhandlungen .....	12
1.1.2 Merkmale von Verhandlungen.....	14
1.1.3 Definition von Verhandlungen .....	15
1.1.4 Gründe, warum Menschen nicht gerne verhandeln.....	17
1.1.5 Gemeinsamkeit und Unterschiede von Konflikten, Streit und Verhandlungen .....	18
<b>1.2 Kommunikation.....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Informationen und Kommunikation.....	19
1.2.2 Definition Kommunikation.....	20
1.2.3 Kommunikationspsychologie.....	26
<b>1.3 Biologie, Psychologie und Logik von Verhandlung und Kommunikation.....</b>	<b>34</b>
<b>1.4 Aufbau einer positiven Beziehungsebene .....</b>	<b>46</b>
<b>2 Grundlagen der Verhandlung.....</b>	<b>52</b>
<b>2.1 Verhandlungsforschung .....</b>	<b>53</b>
2.1.1 Grundlagen der Verhandlungsforschung .....	53
2.1.2 Formen von Verhandlungen.....	56
2.1.3 Verhandlungsbegriffe .....	58
2.1.4 Verhandlungsergebnis und -erfolg.....	58
<b>2.2 Verhandlungsführung .....</b>	<b>63</b>
2.2.1 Elemente der Verhandlungsführung.....	64
2.2.2 Verhandlungstaktiken.....	69
2.2.3 Verhandlungsvoraussetzungen .....	76
<b>3 Kommunikative Kompetenzen in Verhandlungen.....</b>	<b>84</b>
<b>3.1 Kommunikationsqualität .....</b>	<b>85</b>
<b>3.2 Techniken der Gesprächsführung .....</b>	<b>87</b>
3.2.1 Neurolinguistisches Programmieren .....	87
3.2.2 Dialektik .....	95
3.2.3 Rhetorik.....	102
<b>3.3 Körpersprache in Verhandlungen .....</b>	<b>105</b>
<b>4 Verhandlungsmodelle und -konzepte .....</b>	<b>117</b>
4.1 Mediation.....	117
4.2 Niederlagenlose Methode.....	119
4.3 Harvard-Konzept .....	123
4.4 Konzept der emotionalen Grundbedürfnisse.....	135
<b>5 Verhandlungsmanagement .....</b>	<b>151</b>

5.1 Phase Planung.....	152
5.2 Phase Durchführung .....	159
5.3 Phase Bewertung.....	164
Nachwort.....	169
Anhang.....	171
Lösungen und Kommentare zu den Übungen, Glossar und Literatur des Studienbriefs in ILIAS.....	171
Prüfungsleistung Prüfungsgespräch.....	171
Tabellenverzeichnis.....	172
Abbildungsverzeichnis .....	172

Deutsche Hochschule  
für Prävention und Gesundheitsmanagement  
University of Applied Sciences



Da bei einem Streit oder Konflikt oftmals die Fronten verhärtet sind, kann es durch das Verhandeln gelingen, „beweglich zu sein, zu einer Übereinkunft zu kommen“ (Portner 2010, S. 49). Die oft einseitige Kommunikation in einem Streit oder einem Konflikt kann durch die Verhandlung in beide Richtungen gelenkt werden und beide Konfliktpartner erlangen dadurch eine Verhandlungssituation, die weitgehend gleichberechtigt ist (Gamm 2013, S. 13). Verhandlungsseiten lösen ihre Uneinigkeiten dabei durch einen interaktiven Entscheidungsprozess (Gamm 2013, S. 13) und sind entsprechend von reinen Machtentscheidungen abzugrenzen. Konflikte bleiben nach Fisher, Ury & Patton (2013a, S. 19) eine Wachstumsbranche, für die aber ein neuer Umgang benötigt wird, der das Potential von ‚Verhandlungen‘ noch mehr in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellt.

Der interaktive Entscheidungsprozess in Verhandlungen erfolgt hochkommunikativ (Voeth und Herbst 2009, S. 168) und wird kaum mit einem ausschließlich rationalem Kalkül geführt (Redlich 2004, S. 63): „Eine Verhandlung ist eine ganz bestimmte Form der Kommunikation, und sie bildet aus wissenschaftlicher Sicht eine Kette von vielen einzelnen Entscheidungen, die am Ende als Verhandlungsergebnis in eine große Entscheidung münden“ (Gamm 2013, 18 f.). Entsprechend müssen Kommunikationsinhalte und -grundlagen thematisiert werden, welche das Thema Verhandlungen berühren, denn „ohne Kommunikation ist Verhandeln unmöglich“ (Fisher et al. 2013a, S. 67) oder wie es Portner (2010, S. 279) deutlich macht: ‚Verhandeln = Kommunikation‘.

## 1.2 Kommunikation

‚Im Anfang war das Wort‘ (Neues Testament, Johannesevangelium, Prolog 4), ‚Worte sind Taten‘ (Nietzsche) oder ‚Worten waren einst Zauber‘ (Freud) sind Aussagen, die Meilensteine in der Auseinandersetzung mit der Kommunikation markieren und gleichzeitig deren zentralen Stellenwert hervorheben.

Was aber ist Kommunikation, wie grenzt sie sich von Informationen ab und welche weiteren wichtigen Bestandteile von Kommunikation sollte man ganz allgemein kennen und beherrschen, hier vor allem mit Blick darauf, Verhandlungen erfolgreich zu führen? Das folgende Kapitel gibt entsprechende Einblicke dazu.

### 1.2.1 Informationen und Kommunikation

Informationen bestehen aus einer begrenzten Folge von Zeichen (z. B. Buchstaben in einer E-Mail) oder körpersprachlichen Symbolen (z. B. Handgeste). Sie kommen dann zum Tragen, wenn Einschätzungen oder Daten zu einem bestimmten Zweck mitgeteilt werden sollen. Die Funktion von Informationen ist es, Ungewissheit zu reduzieren und das Unbekannte zu mindern (Simon 2012).

Da Informationseinheiten mit dem Teil eines Puzzles oder mit einigen Noten aus einem Musikstück vergleichbar sind, haben sie in der isolierten Betrachtung nur eine einge-

schränkte Aussagekraft. Entsprechend wird Kommunikation benötigt, denn „Kommunikation ist ein dynamischer Prozess und lebt als kommende Aktion von der Reaktion“ (O'Connor und Seymour 2010, S. 120).

### 1.2.2 Definition Kommunikation

Im Gegensatz zur Information sind für die Kommunikation mindestens zwei Partner notwendig, die Sender und Empfänger genannt werden. Der Sender (Kommunikator), übermittelt eine Information, die der Empfänger (Kommunikant) erhält.



#### Merke

„Kommunikation bezeichnet eine über symbolische Zeichen vermittelte Interaktion zwischen Menschen. Diese Zeichen können Sprachzeichen (Wörter, Sätze, Reden), aber auch andere wie die der Liebe (Schenken, Umarmen, Streicheln...) sein“ (Lay und Gruber 2003, 54 f.).

Kommunikation stellt also einen Informationsaustausch dar, der durch Geben und Nehmen geprägt wird. Solange eine Rückmeldung durch den Empfänger allerdings fehlt, handelt es sich um eine ‚Einweg-Kommunikation‘ (Simon 2012, S. 16). Erst wenn der Empfänger auf das Mit-Teilen des Kommunikators reagiert, ist eine Interaktion und damit eine ‚Zweiweg-Kommunikation‘ gegeben.

Bei jeder Zweiweg-Kommunikation codiert der Sender seine Informationen und überträgt diese durch unterschiedliche natürliche und technische Sendekanäle an den Empfänger, der diese wiederum decodiert:

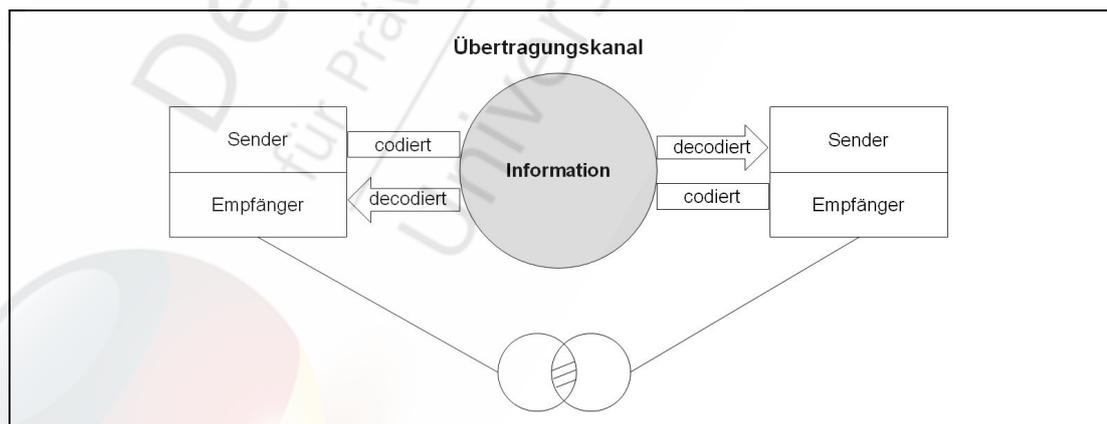


Abb. 3: Grundlegendes Modell der Kommunikation (modifiziert nach Simon 2012, S. 17)

Wenn die Informationen beim Empfänger ankommen und er diese decodiert, führt das dazu, dass diese aufgenommen, verarbeitet und ‚abgelegt‘ werden. Dazu stehen dem Menschen verschiedene Informationskanäle zur Verfügung, die im Kern die fünf Sinne darstellen: Hören, riechen, schmecken, sehen und fühlen. Um die aufgenomme-

nen Informationen wieder abzurufen (z. B. die Erinnerungen an den vergangenen Urlaub oder die letzte erfolgreiche Verhandlung), werden Repräsentationssysteme aktiviert, womit die Art gemeint ist, mit der wir die Welt erfahren (O'Connor und Seymour 2010, S. 81): „Wenn wir an das denken, was wir sehen, hören und fühlen, dann erzeugen wir Bilder, Klänge und Gefühle innerlich neu. Wir erleben die Information noch einmal in sensorischer Form, in der wir sie beim ersten Mal wahrgenommen haben. Manchmal ist uns das bewusst, manchmal nicht“ (O'Connor und Seymour 2010, 58 ff.).

Die Zweiweg-Kommunikation ist als Zyklus zu verstehen, da auf jede Aktion, z. B. eine Aussage, eine Reaktion mit entsprechenden Gedanken, Gefühlen und ebenfalls getätigten Aussagen folgt. Dieses Verständnis ist die Grundlage für eine Perspektive, bei der die Kommunikationsprozesse als eine Schleife betrachtet werden, die auch durch das Umfeld beeinflusst wird:

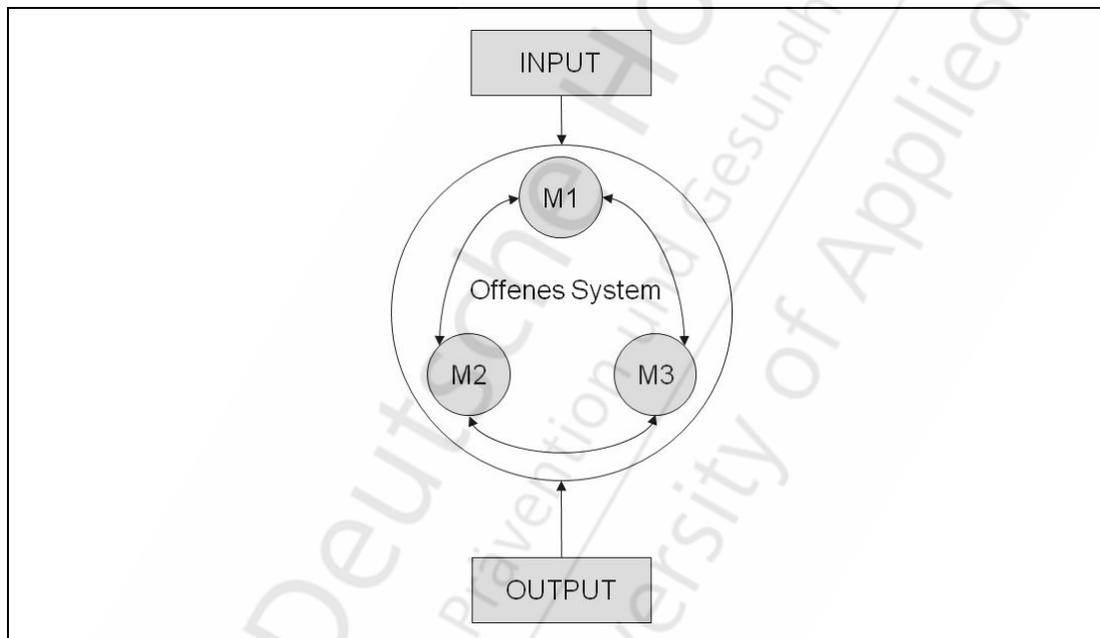


Abb. 4: System kommunizierender Menschen (modifiziert nach Simon 2012, S. 23)

Die damit zum Ausdruck gebrachte systemtheoretische Grundannahme von Kommunikation spiegelt sich in den bekannten Axiomen von Paul Watzlawick wider (Watzlawick et al. 1974, 47 ff.):

#### **Axiom 1: Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren.**

Dieses Axiom gilt als eines der bekanntesten: Der Mensch kommuniziert immer, oder besser bekannt unter der Formulierung ‚Man kann nicht nicht kommunizieren‘. Kommunikation findet ständig statt, ob mit Worten, der Stimme oder dem Körper. Einen Moment des Nichtkommunizierens gibt es nicht. Selbst die Stille, das einfache Dazitzen oder das Schweigen stellen Botschaften dar (O'Connor und Seymour 2010, S. 45). Entsprechend gilt: „Alles, was ein anderer sagt oder nicht sagt, hat einen Bedeutungsinhalt“ (Simon 2012, S. 25).

**Axiom 2: Kommunikation beinhaltet einen Inhalts- und Beziehungsaspekt.**

Jede Mitteilung, die der Sender an einen anderen Menschen (Empfänger) richtet, hat einen Inhalt und liefert Informationen zur Sache. Wie der Name ‚Inhaltsebene‘ ausdrückt, geht es um den Inhalt des Gesagten, um Gedanken, Worte und Informationen (Birkenbihl 2011, S. 61). Zugleich enthält die Mitteilung jedoch noch eine weitere, über den Inhalt hinausgehende Information (Simon 2012, S. 25). Diese bezieht sich auf die Beziehung zum Kommunikationspartner. Kommunikation beinhaltet Informationen über das persönliche Verhältnis der Gesprächspartner:



Abb. 5: Sach- und Beziehungsebene beim Kommunizieren (modifiziert nach Simon 2012, S. 260)

Zwischenmenschliche Aussagen werden über die Beziehungsebene gesendet, und so verarbeitet der Empfänger die Information auf der Beziehungsebene: „Wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihr Verhandlungspartner anders reagiert, als Sie das gedacht haben, dann haben Sie eine Störung auf der Beziehungsebene. Dann hat Ihr Verhandlungspartner das Gefühl, dass er in der Beziehung höher oder tiefer als Sie auf der Treppe steht“ (Schranner 2012, S. 45).

Oftmals werden die Sach- und Beziehungsebene auch als Eisbergmodell dargestellt. Hierbei stellen 10 bis 20 % des Eisbergs, den man über der Wasseroberfläche sieht, die Sachebene dar, also alles, was wir sehen, hören, lesen oder sonst begreifen können. In Verhandlungen wäre es das Gesagte, die Verträge, schriftliche Angebote, recherchierte Informationen, Zahlen, Daten, Fakten. Der weitaus größte Teil des Eisbergs, 80-90 %, liegt allerdings unsichtbar im Wasser und repräsentiert die Beziehungsebene - in Verhandlungen wären das die Motive, Beweggründe und Bedürfnisse, die eng mit Emotionen verbunden sind (Portner 2010, S. 55). Mit diesem Modell soll deutlich gemacht werden, dass die Beziehungsebene einerseits mit ihrem Volumen weitaus umfassender und andererseits durch ihre Positionierung unter Wasser weniger gut einschätzbar ist. Damit keine Missverständnisse entstehen und Informationen auf der Sachebene möglichst fehlerfrei eingeordnet werden können, muss die Beziehungsebene intakt sein. Fühlt sich einer der Gesprächspartner unwohl, dann wird der Beziehungsanteil wichtiger als der Inhalt und bestimmt das Verhältnis (Simon 2012, S. 26). Ursache hierfür ist der sogenannte psychologische Nebel: „Wenn man sich über die Beziehung zum anderen Sorgen macht (wenn Unlust ausgelöst wird), setzt ja die Denkblockade (teilweise) ein. Man kann also nicht mehr alles auf- oder wahrnehmen. Man steht bildlich gesprochen, im Nebel“ (Birkenbihl 2011, S. 63).

**Axiom 3: Die Interpunktion von Ereignisfolgen.**

Was unter ‚Interpunktion‘ zu verstehen ist, kann mit folgender Abbildung beispielhaft erläutert werden:

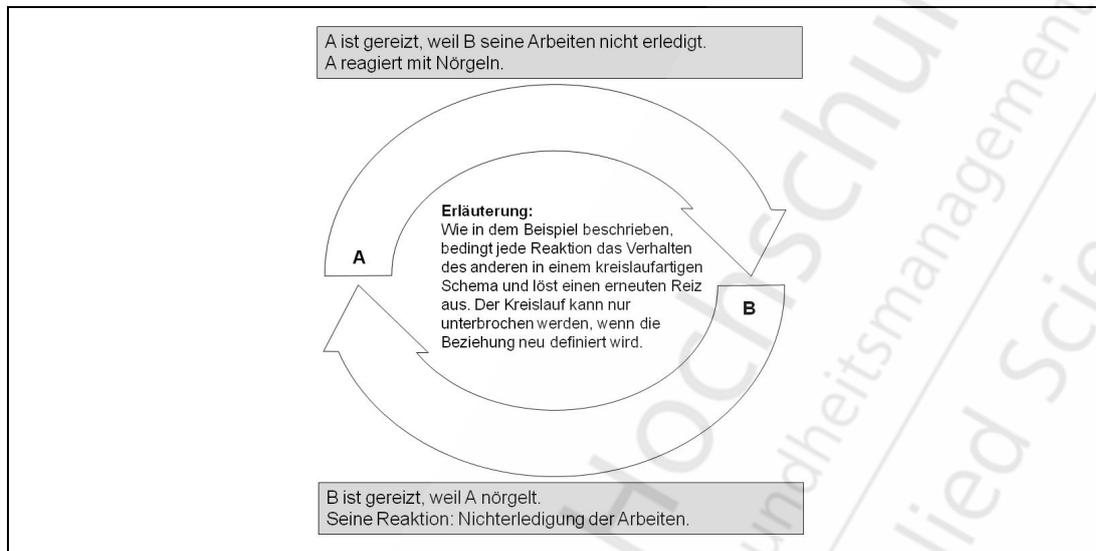


Abb. 6: Interpunktion der Ereignisfolgen (modifiziert nach Simon 2012, S. 28)

Es wird deutlich, dass hier noch einmal der Systemgedanke der Kommunikation hervorgehoben wird: Die Aktion des einen führt zu einer Reaktion des anderen. Jeder Gesprächspartner interpretiert das eigene Verhalten nur als Reaktion auf das Erlebte, nimmt es aber nicht als Ursache wahr. Kommunikation hat damit keinen Anfang und kein Ende – sie verläuft kreisförmig (Simon 2012, S. 27). Bei diesen permanent stattfindenden Feedbackschleifen ist es entscheidend, dass die jeweilige Interpunktion, die ein Kommunikationsteilnehmer vornimmt, die Kommunikationsrichtung damit bestimmt. So setzt beispielsweise jeder der Gesprächspartner für den Beginn eines Kommunikationsablaufs einen eigenen Anfangspunkt (Interpunktion) und strukturiert damit den Kommunikationsprozess. Die Interpunktion kann dabei durch die verwendeten Wörter oder durch die vorgenommene Betonung erfolgen. Während man unter Verbalität das gesprochene Wort versteht, meint die Tonalität die Betonung, d. h. den Klang der Formulierung, die den Ton der Aussage widerspiegelt:

**Beispiel**

„Aber ‚Glocke‘ heißt doch gar nicht ‚einmalig schlagender Beweis‘, wandte Alice ein.

„Wenn ich ein Wort gebrauche“, sagte Googelmoggel in recht hochmütigem Ton, „dann heißt es genau, was ich für richtig halte – nicht mehr und nicht weniger.“

„Es fragt sich nur“, sagte Alice, „ob man Wörter einfach etwas anders heißen lassen kann.“ „Es fragt sich nur“, sagte Googelmoggel, „wer der Stärkere ist, weiter nichts“ (Lewis Carroll)

In Verhandlungen hat gerade ein positiver Ton eine große Wirkung: „In 96 Prozent der Fälle verlief eine Konversation, die im freundschaftlichen Ton begann, auch in diesem Ton weiter; eine Konversation, die in negativem Ton begann, blieb meist negativ“ (Fisher und Shapiro 2007, S. 276).

**Axiom 4: Kommunikation ist entweder analog oder digital.**

Unter analoger Kommunikation wird eine ähnliche Form verstanden. Informationen werden in Zeichen und Symbolen verschlüsselt, die nur eine ungefähre oder indirekte Deutung erlauben:



**Merke**

„Ein Lächeln drückt einen zugrunde liegenden Gefühlszustand nur ungefähr aus, ist also analog. Das Lächeln kann beispielsweise Sympathie, Zufriedenheit, Sicherheit, aber auch Verachtung bedeuten. Wird der Gefühlszustand ergänzend in Sprache ausgedrückt (digital), beispielsweise mit dem Satz ‚Ich freue mich‘, so (kann) die parallel ablaufende analoge Kommunikation (Lächeln) als Zufriedenheit oder Sympathie (gedeutet werden)“ (Simon 2012, S. 29).

Während die analoge Kommunikation Beziehungsaspekte ausdrückt, gibt die digitale Kommunikation (digital = genauer bezifferbar) die Inhaltsaspekte wieder. Digitale Kommunikation ist also konkret und bietet weniger Raum für Interpretationen als die analoge Kommunikation.

**Axiom 5: Kommunikation ist entweder symmetrisch oder komplementär.**

Dieses Axiom macht deutlich, dass der Verlauf einer Kommunikation davon abhängt, ob die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern auf Gleichheit oder auf Unterschiedlichkeit beruht. Von symmetrischer Kommunikation spricht man entsprechend, wenn Empfänger und Sender gleichgestellt sind, z. B. bezüglich ihrer Hierarchiestufe:

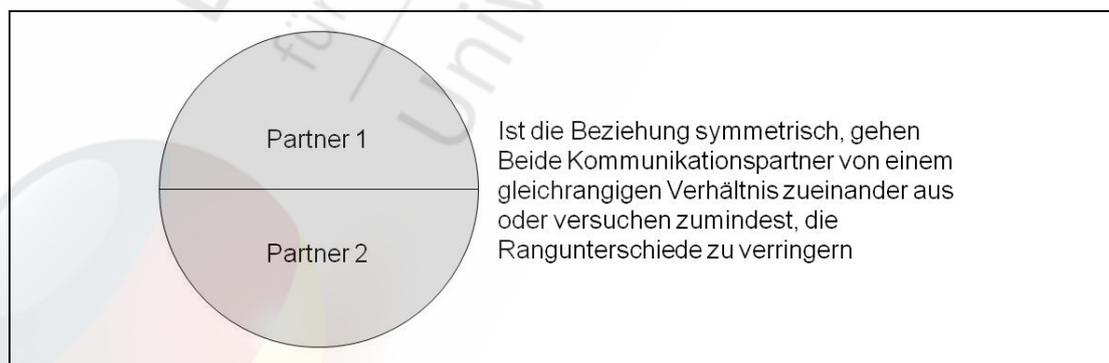


Abb. 7: Symmetrische Kommunikation (modifiziert nach Simon 2012, S. 30)

Ein Beispiel für **symmetrische Kommunikation** wäre, wenn ein Akademiker sich mit einem anderen Akademiker unterhält. Sie reden ‚auf der gleichen Wellenlänge‘ und respektieren sich mit Blick auf ihren sozialen Status. Das kann sich in einem spiegelbildlichen Verhalten ausdrücken.