Studienbrief
Kommunikation und Verhandlung
# Inhaltsverzeichnis

Vorwort ......................................................................................................................................................... 3

Ergänzende Hinweise zum Studienbrief................................................................................................................. 7

Übergeordnete Lernziele des Studienmoduls........................................................................................................... 8

1 Verhandlung und Kommunikation ........................................................................................................................... 9

1.1 Verhandlungen ...................................................................................................................................................... 12
  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

1.2 Kommunikation ....................................................................................................................................................... 19
  1.2.1 Informationen und Kommunikation .................................................................................................................. 19
  1.2.2 Definition Kommunikation ............................................................................................................................... 20
  1.2.3 Kommunikationspsychologie ........................................................................................................................... 26

1.3 Biologie, Psychologie und Logik von Verhandlung und Kommunikation ................................................................. 34

1.4 Aufbau einer positiven Beziehungsebene .............................................................................................................. 46

2 Grundlagen der Verhandlung .................................................................................................................................. 52

2.1 Verhandlungsforschung ......................................................................................................................................... 53
  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

2.2 Verhandlungsführung ............................................................................................................................................. 63
  2.2.1 Elemente der Verhandlungsführung ................................................................................................................... 64
  2.2.2 Verhandlungstaktiken .................................................................................................................................... 69
  2.2.3 Verhandlungsvoraussetzungen .......................................................................................................................... 76

3 Kommunikative Kompetenzen in Verhandlungen ............................................................................................... 84

3.1 Kommunikationsqualität ..................................................................................................................................... 85
  3.2 Techniken der Gesprächsführung ........................................................................................................................... 87
    3.2.1 Neurolinguistisches Programmieren ................................................................................................................ 87
    3.2.2 Dialektik ......................................................................................................................................................... 95
    3.2.3 Rhetorik ......................................................................................................................................................... 102

3.3 Körpersprache in Verhandlungen ...................................................................................................................... 105

4 Verhandlungsmodelle und -konzepte .................................................................................................................... 117

4.1 Mediation ............................................................................................................................................................. 117

4.2 Niederlagenlose Methode .................................................................................................................................... 119

4.3 Harvard-Konzept ................................................................................................................................................. 123

4.4 Konzept der emotionalen Grundbedürfnisse ....................................................................................................... 135

5 Verhandlungsmanagement .................................................................................................................................... 151
<table>
<thead>
<tr>
<th>Abschnitt</th>
<th>Seite</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5.1 Phase Planung</td>
<td>152</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2 Phase Durchführung</td>
<td>159</td>
</tr>
<tr>
<td>5.3 Phase Bewertung</td>
<td>164</td>
</tr>
<tr>
<td>Nachwort</td>
<td>169</td>
</tr>
<tr>
<td>Anhang</td>
<td>171</td>
</tr>
<tr>
<td>Lösungen und Kommentare zu den Übungen, Glossar und Literatur des Studienbriefs in ILIAS</td>
<td>171</td>
</tr>
<tr>
<td>Prüfungsleistung Prüfungsgespräch</td>
<td>171</td>
</tr>
<tr>
<td>Tabellenverzeichnis</td>
<td>172</td>
</tr>
<tr>
<td>Abbildungsverzeichnis</td>
<td>172</td>
</tr>
</tbody>
</table>


1.2 Kommunikation


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


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-

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.

„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.).


Bei jeder Zweigew-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 Ur-
laub oder die letzte erfolgreiche Verhandlung), werden Repräsentationssysteme akti-
viert, 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 erzeu-
gen 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 getä-
tigten 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:

![System kommunizierender Menschen](image)

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

Die damit zum Ausdruck gebrachte systemtheoretische Grundannahme von Kommu-
nikation spiegelt sich in den bekannten Axiomen von Paul Watzlawick wider (Watzla-
wick 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“. Kom-
munikation findet ständig statt, ob mit Worten, der Stimme oder dem Körper. Einen
Moment des Nichtkommunizierens gibt es nicht. Selbst die Stille, das einfache Dasit-
zen 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 Bedeutungs-
inhalt“ (Simon 2012, S. 25).
Axiom 2: Kommunikation beinhaltet einen Inhalts- und Beziehungsaspekt.

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).

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)


„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 richtige 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“ (Fischer 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**

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:

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.