

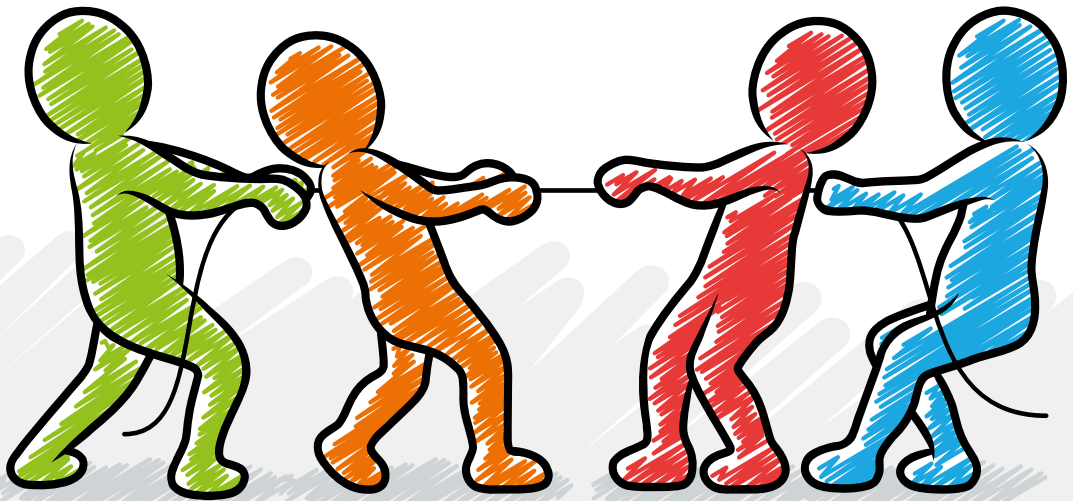
Gertraud Kreiml

Verhandeln

Eine Einführung

9

Soziale Kompetenz



Soziale Kompetenz 9

Verhandeln

Eine Einführung

Gertraud Kreiml

Verhandeln

Eine Einführung

Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Die Inhalte in diesem Buch sind von den Autorinnen und Autoren und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autorinnen und Autoren bzw. des Verlages und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Stand: Juli 2026

Impressum:

Layout/Grafik: Skripten-Team, ÖGB-Verlag

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2026 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Druckerei: CITYPRESS GmbH, Neutorgasse 9, 1010 Wien

Printed in Austria

1	Einleitung	6
2	Wann spricht man von „Verhandeln“?	8
2.1	Kooperatives versus kompetitives Verhandeln	9
2.2	Exkurs: Harvard-Konzept	10
2.5	Es gibt kein Entweder-oder	12
2.6	Verhandlungsmacht	13
2.7	Das gute Benehmen nicht vergessen!	15
3	Vor- und Nachbereitung von Verhandlungen	18
3.1	Die Vorbereitung	18
3.2	Die Nachbereitung	19
5	Verhandlungsstrategien – eine Auswahl	20
5.1	Killerphrasen	27
5.2	Reaktionsmöglichkeiten in Konflikten	30
5.3	Einschätzung ist die halbe Miete	32
5.4	Eisbergmodell	35
5.5	Deeskalierende Kommunikation	38
5.6	Exkurs: Gewaltfreie Kommunikation	43
6	Literatur	48
	Zur Autorin	49

1 Einleitung

Verhandeln ist ein großes Wort. Aber letztendlich tut es jede:r von uns, wenn vielleicht nicht täglich, aber jedenfalls öfter.

Betriebsrätinnen und Betriebsräte müssen immer wieder mit der Geschäftsführung in Verhandlung treten, um etwa die Interessen der Belegschaft zu vertreten oder Betriebsvereinbarungen auf den Weg zu bringen. Somit gehört das **Verhandlungsgespräch mit der Geschäftsführung** beinahe schon zu einer der **Kernaufgaben des Betriebsrates** und die Sozialpartnerschaft lebt vom Gespräch am Verhandlungstisch.

Aber wann spricht man von einer „Verhandlung“? Welche Grundsätze unterscheiden Verhandlungen von normalen Gesprächen? Wo liegen die Unterschiede zwischen kooperativem und kompetitivem Verhandeln? Was steckt hinter dem „Harvard-Konzept“, und was kann es leisten? Was muss ich als Betriebsrätin oder Betriebsrat vor einer Verhandlung vorbereiten und mitdenken; und wie kann ich Verhandlungstaktiken erkennen und professionell darauf reagieren? Mit welchen rhetorischen Fähigkeiten gestalte ich eine Verhandlung gut, und wann kann man nicht mehr verhandeln? All diese Fragen werden in dem vorliegenden Skript behandelt, mit praxisnahen Tipps für die tägliche Betriebsratsarbeit am und abseits des Verhandlungstisches.

SKRIPTEN ÜBERSICHT



SOZIALRECHT 	
SR-1	Grundbegriffe des Sozialrechts
SR-2	Sozialpolitik im internationalen Vergleich
SR-3	Sozialversicherung – Beitragsrecht
SR-4	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil
SR-5	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht
SR-6	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe
SR-7	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil
SR-8	Krankenversicherung II: Leistungsrecht
SR-9	Unfallversicherung
SR-10	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil
SR-11	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht
SR-12	Insolvenz-Entgeltsicherung
SR-13	Finanzierung des Sozialstaates
SR-14	Pflege und Betreuung
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.	

ARBEITSRECHT 	
AR-1	Kollektive Rechtsgestaltung
AR-2A	Betriebliche Interessenvertretung
AR-2B	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates
AR-2C	Rechtstellung des Betriebsrates
AR-3	Arbeitsvertrag
AR-4	Arbeitszeit
AR-5	Urlaubsrecht
AR-6	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall
AR-7	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht
AR-8A	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz
AR-8B	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz
AR-9	Beendigung des Arbeitsverhältnisses
AR-10	Arbeitskräfteüberlassung
AR-11	Betriebsvereinbarung
AR-12	Lohn(Gehalts)exekution
AR-13	Berufsausbildung
AR-14	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht
AR-15	Betriebspensionsrecht I
AR-16	Betriebspensionsrecht II
AR-18	Abfertigung neu
AR-19	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten
AR-21	Atypische Beschäftigung
AR-22	Die Behindertenvertrauenspersonen

GEWERKSCHAFTSKUNDE 	
GK-1	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung
GK-2	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945
GK-3	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute
GK-4	Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB
GK-5	Vom 1. bis zum 19. Bundeskongress
GK-7	Die Kammern für Arbeiter und Angestellte
GK-8	Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB
GK-9	Geschichte der Kollektivverträge

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

Wann spricht man von „Verhandeln“?

Personen verhandeln dann, wenn sie unterschiedliche Interessen haben und deshalb miteinander kommunizieren, um eine Einigung zu erzielen. Verhandlungen können als Absprache über zukünftiges Handeln bezeichnet werden. Das heißt, man geht davon aus, dass es unterschiedliche Standpunkte, Interessen und Ziele auf beiden Seiten gibt. Es besteht auf den ersten Blick ein Interessenkonflikt von Parteien, die einen Ausgleich herzustellen versuchen. Ein markanter Unterscheidungspunkt ist das Ausmaß der gegenseitigen Abhängigkeit. Befinden sich die Parteien in einer Abhängigkeit, werden die Verhandlungen anders angelegt als in einer Verhandlung, wo danach keine Beziehung aufrechterhalten werden muss (z. B. Verkaufsverhandlung). Ein weiteres wesentliches und notwendiges Merkmal ist die Tatsache, dass die Machtverhältnisse in etwa ausgewogen sein sollten.

→ Das Erreichen einer Übereinkunft ist das Ziel der Verhandlung.

Was wir in jeder Verhandlung finden, ist die Tatsache, dass Menschen sowohl rational (aus der Vernunft, ihrem Wissen heraus), aber auch emotional (analog ihrer Bedürfnisse, ihrer Wünsche, nach Sympathie) agieren. Dies ist eine wesentliche Erkenntnis, die man in Verhandlungen auf jeden Fall mitberücksichtigen muss.

→ Ein:e gute:r Verhandler:in denkt die emotionale Seite seines Gegenübers mindestens genauso mit wie etwaige Argumente oder die Expertise des Gegenübers.

In der Theorie grenzt man die Verhandlung zum Gespräch, einer Diskussion oder Debatte ab. Das Gespräch ist ein übergeordneter Gattungsbegriff, unter den auch die Verhandlung fällt. In einer Diskussion findet man zwar ebenfalls kontroverse Themen, meist fehlt es jedoch an getroffenen Entscheidungen bzw. an der Notwendigkeit einer solchen. Unter einer Debatte versteht man eine Diskussion nach strengen formalen Regeln, die bei einer Verhandlung nicht zwingend gegeben sein müssen.

2.1 Kooperatives versus kompetitives Verhandeln



Das Wesentliche beim Verhandeln ist es, etwas Gemeinsames, Positives zu schaffen, in die gleiche Richtung zu gehen.

Gregor Schusterschitz, Kurier vom 19. 6. 2017

2.1.1 Kooperatives Verhandeln

Kooperatives Verhandeln ist grundsätzlich geprägt durch ein gewisses Maß an Fairness. Das heißt, der Konflikt oder das zu Erreichende wird als gemeinsames „Problem“ gesehen, das man gemeinsam lösen möchte. Die Parteien versuchen, sich schrittweise zu nähern, indem sie überschneidende Ziele und Positionen herausfinden und voreinander sichtbar machen. Dies geschieht bei einer kooperativen Verhandlung mit fairen Mitteln.

→ Das heißt, die Parteien überzeugen sich in einer wechselseitigen Argumentation.

Die Lösung, die beide Seiten zufriedenstellt, steht im Zentrum der Verhandlung. Die „Win-win“-Situation ist hier das Höchste zu Erreichende. Um diese zu erreichen, sind die Parteien gut beraten, zu Beginn Gemeinsamkeiten in den Vordergrund zu stellen. Das Ziel ist, sich nach der Verhandlung noch in die Augen schauen zu können; das heißt, die Aufrechterhaltung einer funktionierenden Beziehungsebene. Diese ist vor allem deshalb notwendig, da der Betriebsrat immer in Bezug zur Geschäftsführung zu sehen ist bzw. vice versa. Beide benötigen einander. Die Beziehungsebene sollte daher nicht gestört werden.

2.1.2 Kompetitives Verhandeln

Legt man die Verhandlung rein kompetitiv, das heißt kämpferisch, an, wird nur eine Seite gewinnen. Es ist eine sehr einseitige Verhandlungsstrategie, die mit Sicherheit die Beziehungsebene nicht fördert. Eine Seite versucht, der anderen Partei ihre Forderungen aufzuzwingen und die eigenen Ziele kompromisslos durchzusetzen. Ist die Partei, die kompetitiv in die Verhandlung geht, mächtiger, wird

Wann spricht man von „Verhandeln“?

sie ihre Ziele durchbringen, aber mit Sicherheit das Gegenüber vor den Kopf stoßen. Eine Zusammenarbeit wird in Zukunft schwierig und meist konfrontativ bleiben.

→ Gemeinsame Lösungen treten in den Hintergrund, die Beziehungsebene wird massiv gestört.

Der kompetitive Zugang kann in manchen Verhandlungen durchaus sinnvoll sein, nämlich dann zum Beispiel, wenn ich den besten Preis bei einem Kauf oder Verkauf erreichen möchte. Hier besteht ja von Haus aus keine Beziehungsebene, die es gilt aufrechtzuerhalten. Weiters kann man sich dieser Haltung bedienen, wenn man so viel mehr Macht besitzt, dass man diese einsetzen kann, um ein Ergebnis zu erzielen. Passiert dies mit Menschen, mit denen man zusammenarbeiten muss oder von denen man früher oder später Kooperation erwartet, ist von dieser Haltung abzuraten.

2.2 Exkurs: Harvard-Konzept

Das bekannteste Verhandlungsmodell, das zu den **kooperativen Verhandlungsmustern** zählt, ist wohl das Harvard-Konzept. Dieses 1981 von Roger Fisher und William Ury „entwickelte“ Konzept verspricht, schwierige Verhandlungen zu einem Ergebnis zu führen, ohne dass eine Partei dabei das Gesicht verliert. Es verspricht, trotz konträrer Standpunkte eine partnerschaftliche Einigung in Form einer Win-win-Situation.

Die vier Prinzipien des rationalen, sachgerechten Verhandelns (vgl. Fischer Roger, Ury William, Patton Bruce, 2014, S. 39)

Mensch

Trennung Mensch/Problem

- Beziehungsprobleme haben immer Vorrang vor Sachproblemen
- Vertrauen aufbauen
- In die Lage des Gegenübers versetzen

- Lösungen gemeinsam erarbeiten
- Gegenüber muss das Gesicht wahren können
- Professionell mit Emotionen umgehen = keine öffentliche Gegenreaktion
- Professionell kommunizieren (aktiv zuhören, zusammenfassen, Klärungsfragen etc. ...)

Ziele

Konzentration auf Ziele

Interessen statt Positionen

- Klarheit über die eigenen Interessen schaffen
- Eigene Interessen offenlegen = Ich-Botschaften!
- Nach den Beweggründen des anderen fragen
- Vorerst auf gemeinsame Interessen konzentrieren
- Fragen, fragen, fragen = das bringt Licht ins Dunkle!

Optionen

Entwicklung von Wahlmöglichkeiten vor Entscheidung

- Den Kuchen größer machen
- Viele Optionen suchen, bewerten und dann erst entscheiden
- Die erstbeste Lösung muss nicht die beste sein
- Entscheidung erst, wenn alle Optionen auf den Tisch liegen
- Kreativität (visualisieren!)
- Lösungsmöglichkeiten sollen Interessen aller Parteien berücksichtigen

Kriterien

Ergebnis muss auf überprüfbaren Kriterien beruhen

- Suche nach allgemein gültigen Normen, Werten oder Rechtsgrundsätzen als objektive Entscheidungskriterien

Wann spricht man von „Verhandeln“?

- Ausgesuchte Maßstäbe müssen von allen am Tisch Sitzenden anerkannt werden

2.5 Es gibt kein Entweder-oder

In Verhandlungen gibt es meist sowohl kooperative als auch kompetitive Bausteine. Es ist also kein Entweder-oder.

Verhandlungen ähneln in ihrem Ablauf einem Tanz, in dem sich die Parteien voneinander weg und aufeinander zu bewegen (Berkel, 2011, S. 133)

KOMPETITIV

1. Stellung beziehen
3. Lösungen entwickeln

KOOPERATIV

- = 2. Problem identifizieren
- = 4. Übereinkunft erzielen

Zu Beginn der Verhandlung positionieren sich die Parteien. Sie stellen Forderungen und beziehen Stellung. Schnell wird jedoch klar, dass man sich aufeinander zubewegen muss, wenn man eine Lösung erreichen möchte. Es gilt, die Sichtweise des Gegenübers zu erfahren.



Beispiel

Der Betriebsrat möchte eine Betriebsvereinbarung auf den Weg bringen und benötigt dafür die Zustimmung der Geschäftsleitung. Der Betriebsrat sollte überlegen, welchen Nutzen die Geschäftsführung von der vorgeschlagenen Betriebsvereinbarung haben könnte oder was aus ihrer Sicht dagegensprechen könnte, um auf allfällige Argumente vorbereitet zu sein.

In der **zweiten Phase** liegen die Positionen auf dem Tisch, die Parteien wenden sich der Sache zu, differenzieren Streitpunkte, legen ihre Interessen offen und begründen diese auch. In dieser Phase steht ein Perspektivwechsel im Fokus, es muss gelingen, sich in den anderen hineinzudenken.

Es gibt kein Entweder-oder Verhandlungsmacht

2.5

2.6



Beispiel

Der Betriebsrat argumentiert, warum diese Betriebsvereinbarung nötig oder sinnvoll ist und macht seine bzw. die Interessen der Belegschaft transparent. Die Geschäftsleitung wiederum legt ihre Interessen offen. Beide Seiten werden sichtbar gemacht und das gemeinsame Ziel in den Vordergrund gestellt.

In **Phase drei** kennt man die Positionen, die auf dem Tisch liegen, versteht die Beweggründe des Gegenübers und beginnt, Optionen abzuwägen und Angebote auszutauschen. Hier macht sich eine gute Vorbereitung bezahlt, wenn man seine Ziele, Limits und Alternativen gut durchdacht hat.



Beispiel

Beide Seiten kennen die Argumente und das Tauschen beginnt. Nicht jede Seite wird all ihre Vorstellungen und Wünsche durchbringen, doch wenn man im Vorfeld gut überlegt hat, was man unbedingt braucht oder möchte und was man „tauschen“ kann, ist es möglich, eine für beide Seiten gewinnbringende Lösung zu schaffen.

In der **letzten Phase** der Verhandlung sind beiden Parteien die wesentlichen Informationen bekannt, man kennt seinen Verhandlungsspielraum ebenso wie den des Gegenübers und einigt sich auf eine für alle tragbare Lösung. Beide Seiten finden die für sie wesentlichen Punkte in der Betriebsvereinbarung und können den Abschluss sogar gemeinsam der Belegschaft „verkaufen“. Eine klassische Win-win-Lösung wurde erreicht.

2.6 Verhandlungsmacht

Verhandlungsmacht beschreibt die relative Stärke zweier Parteien und deren Verhandlungspositionen in einem Interessenausgleich. Diese Macht kann durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst sein. Image oder sozialer Status sind zwei we-

Wann spricht man von „Verhandeln“?

sentliche Größen. Aber auch die gewählte Strategie oder die persönlichen Stärken und Erfahrungen sowie ein Mehr an Informationen können Verhandlungen beeinflussen.

→ Sich seine eigene Verhandlungsmacht bewusst machen

Womit, wodurch, wie kann ich meine Verhandlungsmacht als Betriebsrätin oder als Betriebsrat erhöhen?

Verhandlungsmacht erhöhen

Damit man verhandeln kann, heißt es, müsse die Macht ungefähr ausgewogen sein. Wenn die eine Seite um einiges mächtiger ist, kann man auch mit guten „Tricks“ seine eigene Macht nicht erhöhen. Wenn das Machtungleichgewicht allerdings nur leicht verschoben ist, können einige Dinge, wenn man sie beachtet, helfen, sich in eine bessere Position zu bringen.

- Sei gut informiert und vorbereitet!
- Stelle ein fachkompetentes Team zusammen, um möglichst alle Kompetenzfelder abzudecken!
- Plane genug Zeit ein und wähle den richtigen Zeitpunkt!
- Mache dir Gedanken über die „Psychogeografie“ (darunter versteht man: Ortswahl, Bestuhlung, angenehme Atmosphäre, ...)!
- Überlege dir vorab Alternativen (Maximalziel, Minimalziel, Okay-Ziel)!
- Überlege dir, bei Bedarf eine weitere Instanz auf den Plan zu rufen (Gewerkschaft/Medien/...), um den Druck zu erhöhen!

Betriebsrätinnen und Betriebsräte haben ein Machtinstrument, das die Geschäftsleitung, die bestellt wird und ebenso schnell wieder gekündigt werden kann, nie erreichen wird. Sie sind aus der Belegschaft heraus gewählt und haben damit den Auftrag bekommen, im Sinne der Beschäftigten zu agieren. Sich diese **demokratische Legitimation** einmal vor Augen zu führen (und auch im Bedarfsfall als Argument vorzubringen), hilft, sich seiner eigenen Macht bewusst zu werden!

2.7 Das gute Benehmen nicht vergessen!

→ Der erste Eindruck zählt! Auch oder besonders in Verhandlungssituationen.

Hast du dich auch schon einmal dabei ertappt, dein Gegenüber einzuschätzen, bevor du noch ein Wort mit ihr oder ihm gewechselt hast?

All unsere Sinne sind darauf trainiert, unseren Gesprächspartner „kennenzulernen“ und ihn einzuschätzen. Dabei zählen Mimik und Gestik, Körperhaltung und Stimme ebenso wie das optische Erscheinungsbild. Das Gesehene wird sofort in Verbindung gebracht mit Dingen, die wir über diese Person vielleicht gehört haben oder aber vergleichen mit Erfahrungen oder anderen Personen, die gar nichts mit unserem Gegenüber zu tun haben.

Diese **Vorurteile**, die meist unkritisch angewendet werden, sind schwer bis gar nicht zu vermeiden, dennoch sollten wir uns im Sinne eines konstruktiven Gesprächsklimas bemühen, möglichst neutral in eine Situation hineinzugehen. Das heißt, wir sollten pünktlich zum Termin erscheinen, ein ordentliches Auftreten haben und Verhaltensmuster, wie sie bei uns üblich sind, nicht vergessen. Hände schütteln, Blickkontakt und ein freundlicher Ausdruck im Gesicht helfen für den ersten Moment, ein angenehmes Klima herzustellen.

Wesentlich kann auch sein, das Umfeld, in dem die Verhandlung stattfindet, gut mitzudenken. Verhandle ich etwa in einer Bank, wo Anzug und Kostüm Usus sind, bin ich gut beraten, mich dem Kleidungsstil anzupassen (dennoch die Authentizität nicht vergessen!). Bin ich andererseits in einem Industriewerk unterwegs, wo legerere Arbeitskleidung gilt, werde ich dort nicht unbedingt im Anzug erscheinen. So profan diese Tipps vielleicht klingen, sich seinem Umfeld anpassen zu können, bedeutet auch Wertschätzung und gibt mit simplen Mitteln die Möglichkeit, einen guten ersten Eindruck zu machen und damit eine angenehme Atmosphäre zu schaffen.

→ **Meine roten Knöpfe**

Überleg dir, was dir wichtig ist im Umgang mit Menschen. Worauf legst du Wert bzw. was stört dich? Gibt es Personen oder Menschen aus deiner Ver-

Wann spricht man von „Verhandeln“?

gangenheit, deren Verhalten dich fordert? Und wenn ja, welchen „roten Knopf“ hat diese Person gedrückt und wie könntest du heute neutraler damit umgehen?

Sich diese Dinge einmal zu überlegen und gut „bei sich zu sein“ hilft, souverän in Situationen hineinzugehen.

SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT	
WI-1	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
WI-2	Konjunktur
WI-3	Wachstum
WI-4	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
WI-5	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
WI-6	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
WI-9	Investition
WI-10	Internationaler Handel und Handelspolitik
WI-12	Steuerpolitik
WI-13	Bilanzanalyse
WI-14	Der Jahresabschluss
WI-16	Standort-, Technologie- und Industriepolitik
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.	

POLITIK UND ZEITGESCHICHTE	
PZG-1A	Sozialdemokratie und andere politische Strömungen der ArbeiterInnenbewegung bis 1945
PZG-1B	Sozialdemokratie seit 1945
PZG-2	Christliche Soziallehre
PZG-4	Liberalismus/Neoliberalismus
PZG-6	Rechtsextremismus
PZG-7	Faschismus
PZG-8	Staat und Verfassung
PZG-9	Finanzmärkte
PZG-10	Politik, Ökonomie, Recht und Gewerkschaften
PZG-11	Gesellschaft, Staat und Verfassung im neuzeitlichen Europa, insbesondere am Beispiel Englands
PZG-12	Wege in den großen Krieg
PZG-14	Die Geschichte der Mitbestimmung in Österreich

SOZIALE KOMPETENZ	
SK-1	Grundlagen der Kommunikation
SK-2	Frei reden
SK-3	NLP
SK-4	Konfliktmanagement
SK-5	Moderation
SK-6	Grundlagen der Beratung
SK-7	Teamarbeit
SK-8	Führen im Betriebsrat
SK-9	Verhandeln
SK-10	Politische Rhetorik

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

3 Vor- und Nachbereitung von Verhandlungen

3.1 Die Vorbereitung

Das A und O einer zielführenden Verhandlung ist das Wissen um die eigenen Ziele und eine gründliche Vorbereitung. Für diese Phase sollte man sich allein, oder noch besser gemeinsam mit dem Gremium, genügend Zeit geben. Je klarer man sich im Vorfeld einer Verhandlung über seine Ziele und den Spielraum ist, desto erfolgreicher kann man in das Verhandlungsgespräch hineingehen. Vorab hat man auch noch genug Zeit, sich in das Gegenüber hineinzusetzen und zu erkunden, welche Ziele und welche Argumente die Gegenseite vorbringen wird, um dann in der Situation adäquat reagieren zu können. Je konkreter man hier vorarbeitet, desto besser. Das heißt, nicht nur die **Argumente der Gegenseite** überlegen, sondern auch gleich darüber nachzudenken, welche Gegenargumente man vorbringen könnte. Weiters macht es Sinn, sich seinen eigenen Spielraum zu vergegenwärtigen. Was möchte oder brauche ich unbedingt, worauf kann ich verzichten, was kann ich eintauschen. **Was ist mein Minimalziel** und **was mein Maximalziel** und womit kann ich mich zufriedengeben.

Im Zuge der Vorbereitung ist man auch gut beraten, sich zu überlegen, ob man alle Informationen hat, ob man noch eine Expertinnen- oder Expertenmeinung benötigt oder ob man jemanden zu der Verhandlung hinzuziehen möchte. Die betreuenden Regionalsekretärinnen und Regionalsekretäre der jeweiligen Teilgewerkschaft unterstützen den Betriebsrat diesbezüglich gerne. Ratsam ist jedenfalls, sich niemals allein an den Verhandlungstisch zu setzen.

→ **Strategisch sollte man immer die gleiche Anzahl von Verhandlerinnen bzw. Verhandlern auf beiden Seiten haben.**

Schlussendlich sind auch noch Entscheidungen hinsichtlich der Zeit, der Dauer und des Ortes zu treffen. Jedenfalls genug Zeit einplanen, um stressige Momente zu vermeiden. Ob man vorab eine Agenda vereinbart, ist Geschmackssache. Manchmal kann es hilfreich sein, vor allem dann, wenn sich die Gegenseite auch vorbereiten sollte. Bei der Abarbeitung kann man dies Punkt für Punkt tun oder aber kleinere Punkte zusammen abarbeiten und ein Zwischenergebnis festhalten.

Auch da hängt es vom Verhandlungsgegenstand ab und wird von der Kultur eines Unternehmens beeinflusst.



Neben der inhaltlichen Vorbereitung lege ich besonderen Wert auf eine gute Absprache im Verhandlungsteam. Damit werden die ‚Schmerzgrenzen‘ sowie die Stimmung und Haltung einzelner Verhandlungsmitglieder sichtbar. Unterbrechungen während einer Verhandlung sind nicht nur für inhaltliche Absprachen wichtig. Damit kann auch das Tempo einer Verhandlung gesteuert werden. Eine Pause bewirkt manchmal ‚Wunder‘.



© GPA

Anita Palkovich (GPA)

3.2 Die Nachbereitung

Geht man nach der Verhandlung heraus, ist die Arbeit noch nicht erledigt. Hilfreich ist es, ein Protokoll zu verfassen. Hier nicht vergessen:

→ **Wer protokolliert, hat den Überblick und einen gewissen Machtvorsprung!**

Dann gilt es natürlich, das Protokoll abzustimmen, ob alle zu demselben Ergebnis gekommen sind, um in Phasen der Unsicherheit nachlesen zu können oder sein Gegenüber an getroffene Entscheidungen oder Abmachungen erinnern zu können. Ein schriftliches Protokoll ist auch im Fall eines Wechsels am Verhandlungstisch wichtig. Auch wenn man mit einem anderen Gegenüber konfrontiert ist, kann man sich auf bereits getroffene Abmachungen berufen.

Ein wesentlicher Punkt nach einer Verhandlung (oder auch zwischendurch) ist es, als Betriebsrat die Belegschaft zu informieren. Diese Information kann gut dazu benutzt werden, um Erfolge zu „verkaufen“, als Betriebsrat sichtbar zu werden oder aber, um die Belegschaft im Fall eines Verhandlungsstopps (oder wenn es in eine, aus Sicht der Arbeitnehmer:innenvertretung, falsche Richtung geht) zu mobilisieren.

Nicht vergessen werden darf die zeitnahe Kommunikation an andere Gremien, wie etwa Zentralbetriebsrat o. Ä.

Verhandlungsstrategien – eine Auswahl

Hier nochmal zusammengefasst eine Checkliste

(Zusammengestellt von Renate Eckkammer)

Aufgaben	Was ist zu tun?
Analyse	Wie ist die Ausgangslage? Worum geht's? Welche konkreten Ziele haben wir? Welche Ziele haben die Arbeitgeber? Wer ist mein Gegenüber? Wer ist betroffen? Welche Auswirkungen kann es auf die Arbeitnehmer:innen geben?
Forderungen und Gestaltungsspielraum festlegen	Welche Forderungen haben wir, welche sind wirklich umsetzbar? Minimalforderungen, Maximalforderungen (Spielraum, Kompromisse planen)? Welche Interessen haben die Beschäftigten? Alternativen mitplanen
Ziele und Argumente, um diese zu erreichen	Erstellen einer Betriebsvereinbarung bzw. sonstiger Vereinbarungen Verhinderung/Minimierung von Verschlechterungen für Arbeitnehmer:innen/Ausgliederungen/Kündigungen/.... Welche Argumente haben wir?
Die „Gegenseite“ mitdenken	Wer von den Arbeitgeberinnen oder Arbeitgebern wird welche Argumente bringen? Gegenaspekte formulieren und festlegen Versetzen in eine andere Position (Außensicht)

Aufgaben	Was ist zu tun?
Was sagt die Rechtslage?	Rechte des Betriebsrates (Beratungs-, Mitwirkungs-, Informations-, Mitbestimmungsrechte) Auf welche Art können die Betriebsratsrechte geschützt werden (Möglichkeit zur Klage, Entscheidung über Schlichtungsstelle) Werden Arbeitnehmer:innenschutzvorschriften verletzt? Positionspapier erstellen
Welche Personen/ Gremien muss ich noch mitdenken?	Zentralbetriebsrat, Konzern-, EU-Betriebsrat, Betriebsausschuss, andere Gremien Sicherheitsfachkraft Aufsichtsrat Vernetzung
Welche Verbündeten kann ich ins Boot holen?	Gewerkschaftssekretärinnen bzw. Gewerkschaftssekretäre Expertinnen bzw. Experten aus der Belegschaft Sachverständige:r Erfahrungswerte aus anderen Situationen sammeln
Information	Wann informieren wir die Mitarbeiter:innen (vor und nach den Verhandlungen)? Welche Informationen werden weitergegeben? In welchen Punkten sind sich beide Seiten einig/wo nicht? Art der Informationsweitergabe: Betriebsversammlung, Teilversammlung, Info-Mail, Aussendung, ...
Durch die Belegschaft ermächtigt	Betroffene einbeziehen Beschlüsse fassen Mit der Belegschaft zusammensetzen und über Anregungen, Ideen, ... diskutieren Punkte notieren und diese soweit möglich umsetzen

Verhandlungsstrategien – eine Auswahl

Aufgaben	Was ist zu tun?	
Das große Ganze sehen	Risiken einschätzen Kompetenzaufteilung Machtpotenzial einschätzen (Mobilisierung) Absprechen mit der Gewerkschaftsvertretung, anderen Arbeitnehmer:innenvertretungen Maßnahmen ausdenken Wann hole ich welche Unterstützung/Verstärkung Eskalationsstufen überlegen und mitplanen Beispiele für Maßnahmen: Androhung rechtlicher Schritte, Einberufung Betriebsversammlung ...	
Ablauf der Verhandlung	Raum und Zeitwahl Wie/wo/wann soll die Verhandlung stattfinden Wer soll daran teilnehmen, Verhandlungsteam Rollenverteilung	
Salamitaktik	Nach und nach werden kleine, scheinbar unwichtige Zugeständnisse abgerungen	Kein Zugeständnis verschenken Konzession nur gegen Konzession tauschen
Zahlensalat	Bei komplexen Verhandlungen wird mit Zahlenvarianten jongliert, wodurch Verwirrung entsteht	Alle Zahlen auf einem Flipchart oder Papier visualisieren Auf objektive Kriterien bestehen Keinem fremden Protokollführer zustimmen

Good-guy / Bad-guy	Die Gegenseite tritt mit verteilten Rollen auf. Der Good-guy unterstützt ihre Ideen, der Bad-guy zeigt sein Missfallen dazu. Die daraus resultierende Irritation nutzt der Good-guy, um ihnen Zugeständnisse abzurufen.	Mit dem bad guy höflich bleiben In ihrer Sache konsequent bleiben Den Good-guy benutzen, um die eigenen Interessen zu vertreten
Wechsel des Verhandlungsführers	Der neue Verhandlungsführer zieht schon zugestandene Konzessionen zurück, verhandelt neu oder verhandelt nach. Man fängt also wieder von vorne an.	Auf der letzten Vereinbarung bestehen Vereinbarungen verschriftlichen
Eingeschränkte Autorität / Ruf nach höherer Autorität	„... ich bin eigentlich gar nicht zuständig“ „... ich kann im Grunde heute/hier nichts entscheiden“ „... ich denke, das passt einmal so, werde das aber noch mit der Personalabteilung abklären.“	Im Vorfeld klären, wer das Entscheidungsmandat trägt
Mitleidsschiene	„... wir arbeiten doch schon so lange zusammen ...“ „... wir haben doch noch immer eine gute Lösung für uns beide gefunden ...“	Beziehung zu Verhandlungspartner:in/Gegenstand trennen Weich zur Person, hart in der Sache bleiben Helfen, wenn es sich um eine echte Notlage handelt

Verhandlungsstrategien – eine Auswahl

Mäckelmaschine	Kleine Schwachstellen werden herausgepickt und ausgewälzt	Nicht vergessen, dass die Gegenseite das grobe Angebot kannte An die eigene beste Alternative denken
Schmeicheltaktik	Komplimente, Anerkennung, Lob	Gut vorbereitet sein Beziehung zum Verhandlungspartner/Gegenstand trennen Weich zur Person, hart in der Sache bleiben
Künstlicher Zeitdruck	Verhandlungspartner macht zeitlich Druck, ohne nachvollziehbaren Grund	Nach Zeitaufschub fragen Achtung: Zeitdruck verhindert meist eine gute Vorbereitung
Verzögern	Der Verhandelnde versucht für sich einen Zeitpuffer auszuhandeln	Klären, ob es sich um einen Vorwand handelt oder um einen Einwand. Hinterfragen, was die Hintergründe für die Verzögerung sind und neuen Verhandlungstermin vereinbaren.
Gut gebrüllt Löwe	Laute Behauptungen mit schwachem Beweis erzielen oft die Wirkung, dass wir die Behauptung ungeprüft für bare Münze annehmen.	Nach Referenzen, Quellen, Statistiken oder Studien fragen Zur Überprüfung der Behauptung Unterbrechungen und Pausen nutzen, um Informationen einzuholen

Einbahnstraßen-Prinzip	Verhandlungsthemen werden nach der Reihenfolge der Agenda abgearbeitet. Wenn die Verhandlungen in eine Sackgasse geraten, leiden oft die folgenden Agendapunkte massiv unter der Verhärtung der Verhandlungsfronten und der abgekühlten Atmosphäre.	Kreisverkehr-Prinzip Eignet sich vor allem für komplexe Verhandlungen. Die einzelnen Verhandlungsgegenstände werden unter Vorbehalt verhandelt, sodass kein Punkt abgeschlossen ist, bevor nicht alle Themen endgültig entschieden sind. Das gibt den Parteien die Möglichkeit, Komplexität zu entzerren, für Detailthemen spezielle Lösungen zu entwickeln und die wechselseitige Abhängigkeit der einzelnen Verhandlungsthemen genügend zu berücksichtigen
-------------------------------	--	---

Machtungleichgewicht	Gegenüber ist mächtiger und muss daher keine Kooperationen eingehen	tit for tat = Schritt für Schritt erstes Zeichen der Kooperation setzen und Signal senden, dass man bereit für win-win sei Geht das Gegenüber auf die Kooperation ein, bei Strategie bleiben freundlich, einfach und versöhnlich bleiben. Zeigen, dass man weiterhin bereit sei, zur Kooperation zurück zu kehren
Emotionen der Gegenseite gehen hoch		Perspektivenwechsel Nicht durch Gegenangriff eskalieren Aktiv zuhören Argumente der Gegenseite anerkennen
Sturheit der Gegenseite		Umformulieren statt ablehnen Problem direkt ansprechen = gemeinsame Lösung in Vordergrund stellen
Unzufriedenheit der Gegenseite mit möglichen Lösungen		Gemeinsam erarbeitete Entscheidungen lassen sich leichter nehmen Kein Druck, Tempo raus! Lösung sollte von beiden Seiten als Erfolg verkauft werden können

Stonewall Taktik	Gegenüber zeigt keinerlei Flexibilität	Eigenes Verhalten kontrollieren und nicht gleich reagieren sich eigene Interessen klarmachen Diskussion verlangsamen und fokussieren sich aufs Ziel fokussieren
Falschinformationen geben		Gegebenenfalls Unterbrechung einfordern Gut vorbereitet sein Auf allgemeingültige Verhandlungskriterien verweisen Evt. neutrale Person (z. B. Experte) hinzuziehen



Das Wichtigste für mich in Verhandlungen ist es, sich nicht aus der Ruhe bringen und provozieren zu lassen. Erfolg stellt sich dann ein, wenn man beharrlich und auf dem Thema drauf bleibt, es immer wieder vorbringt. Nach dem Motto: steter Tropfen höhlt den Stein.

Wolfgang Pischinger (GPA)



© GPA

5.1 Killerphrasen

Killerphrasen dienen immer zur Abwertung und/oder Ablenkung des Gegenübers. Dabei entsteht ein (bewusster) Wechsel von der Sachebene auf die Beziehungsebene. Sie sind meist verletzend, machen fassungslos und das Gegenüber mundtot.



Beispiele für Killerphrasen

Beharrung um Veränderungen zu verhindern	„Das war bei uns schon immer so!“
Autorität Überlegenheit zur Einschüchterung	„Wie oft muss ich dir das noch sagen: Das geht so nicht!“
Besserwisser Ausdruck intellektueller Überlegenheit	„Ich weiß jetzt schon, wie die Geschichte ausgeht!“
Bedenken Angst vor Veränderung	„Ich bin mir wirklich nicht sicher, ob wir uns auf so etwas einlassen sollten!“
Angriff direkter, persönlicher Angriff	„War ja klar, dass du das sagst.“
Bescheidenheit das Diskutierte sei unrealistisch	„Klar, wir haben ja auch unendliche Ressourcen zur Verfügung.“

5.1.1 Wie reagiere ich am besten darauf?

Wichtig ist, nicht mit gleicher Münze heimzuzahlen. Schnell durch eine sachliche Antwort auf die gewünschte thematische und sachliche Ebene zurückführen, durch Rückfragen herausfinden, ob das Gegenüber einen echten Grund für die Sorge oder Bedenken hat und thematisieren, dass das soeben Gesagte eine Killerphrase oder ein Totschlagargument war und das Gespräch damit auf die Metaebene heben. Selbstverständlich ist es auch legitim und hilfreich, zu vereinbaren, dass derart negative Aussagen nicht erwünscht sind.



Beispiele

„Das war bei uns schon immer so!“

Reaktion:

„Wie oft muss ich dir das noch sagen: Das geht so nicht!“

Reaktion:

„Ich weiß jetzt schon, wie die Geschichte ausgeht!“

Reaktion:

„Ich bin mir wirklich nicht sicher, ob wir uns auf so etwas einlassen sollten!“

Reaktion:

„War ja klar, dass du das sagst.“

Reaktion:

„Klar, wir haben ja auch unendliche Ressourcen zur Verfügung.“

Reaktion:

Lösung:

- *„Das war bei uns schon immer so!“*
Reaktion: *„Wie meinst du das? Was war immer schon so?“*
- *„Wie oft muss ich dir das noch sagen: Das geht so nicht!“*
Reaktion: *„Hättest du dann einen Vorschlag, wie es gehen kann?“*
- *„Ich weiß jetzt schon, wie die Geschichte ausgeht!“*
Reaktion: *„Wie meinst du das? Wie könnte sie deiner Meinung nach ausgehen?“*
- *„Ich bin mir wirklich nicht sicher, ob wir uns auf so etwas einlassen sollten!“*
Reaktion: *„Was brauchst du, um dich einzulassen? Welche Bedenken gehen dir durch den Kopf?“*

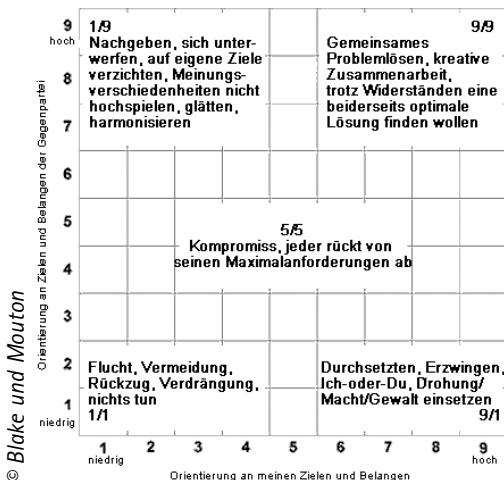


- „War ja klar, dass du das sagst.“
Reaktion: „Inwiefern war das klar? Was sagst DU dazu?“
- „Klar, wir haben ja auch unendliche Ressourcen zur Verfügung.“
Reaktion: „Was braucht es aus deiner Sicht, um das Ziel zu erreichen? Welchen Wissensstand hast du über unsere Ressourcen, den du mit mir teilen könntest?“

5.2 Reaktionsmöglichkeiten in Konflikten

Wenn man in einer Verhandlung mit etwas Unangenehmem konfrontiert, angegriffen oder manipuliert wird, also eine Konfliktsituation entsteht, reagiert jeder anders. Aus der Konfliktforschung kennen wir zwei Verhaltensmuster, die wir auch im Tierreich finden, die um drei weitere Optionen ergänzt wurden.

Das Modell, das an dieser Stelle vorgestellt wird, stammt von Blake und Mouton (Blake, Mouton, 1964) und zeigt, wie man Konflikte handhaben kann bzw. welche menschlichen Verhaltensformen zutage treten können. Dieses Modell unterscheidet zwischen **kooperativem** und **unkooperativem** Verhalten.



1. Der **Anpassungsstil (1/9)** wird von denjenigen gewählt, die keine Chance mehr sehen, ihre Interessen durchzusetzen und im „Gewinner-Verlierer-Spiel“ überhaupt etwas zu gewinnen. Er schließt die Botschaft ein, gegenüber der anderen Seite notfalls auf Kosten der eigenen Interessen und Bedürfnisse völlig nachzugeben. Ein solcher Stil wird u. a. gewählt, wenn die Möglichkeit bzw. Macht fehlt, einen an-

deren Stil zu wählen, oder weil Motivation und Interesse fehlen, für eine bessere Lösung zu kämpfen.

2. Der **Konfrontationsstil (9/1)** wird dann gewählt, wenn die Interessen einer Partei so eng definiert sind, dass sie praktisch nur durch eine Lösung befriedigt werden können, die für die Gegenpartei inakzeptabel ist. Daher wird die Partei bereit sein, um das Ergebnis mit der anderen Seite zu streiten und eine Gewinner:in-Verlierer:in-Entscheidung anstreben – besonders dann, wenn sie über mehr Macht verfügt.

3. Der **Konfliktvermeidungsstil (1/1)** ist der unproduktivste, da weder den Interessen der einen noch der anderen Seite Rechnung getragen wird. Dahinter steht ein Nichtentscheiden, das meist gewählt wird, wenn eine Seite hinsichtlich des Ausgangs des Konflikts unsicher ist, sich vor (weiteren) Niederlagen in Auseinandersetzungen fürchtet, mangelndes Interesse oder Gleichgültigkeit gegenüber dem zu entscheidenden Problem zeigt, nicht weiß, wie sie an den Konflikt herangehen soll, oder weil sie annimmt, dass eine Übereinkunft ohnehin nicht möglich ist.

4. Der **Kompromissstil (5/5)** wird meist dann gewählt, wenn eine Lösung entweder nicht erzwungen werden kann oder nicht hingenommen wird. Dabei wird von Positionen aus verhandelt, die nur in zweiter Linie Machtpositionen beinhalten. Diese spielen zwar bei der Aushandlung des Kompromisses verfahrenstechnisch eine Rolle, aber für die Wahl dieses Stils sind zunächst die inhaltlichen Positionen entscheidend, die beiden Seiten bekannt sind. Ein Kompromiss wird angestrebt, wenn die Parteien keine Möglichkeit sehen, ihre Maximalforderungen durchzusetzen und sie daher aufgeben und/oder weil sie über gleiche Machtpositionen verfügen, sodass niemand eine Lösung erzwingen kann.

5. Der Stil **kooperativer Konfliktlösung (9/9)** geht davon aus, dass zwischen den Positionen, die Konfliktparteien vertreten und den Interessen und Bedürfnissen, die dahinterstehen, ein Unterschied bestehen kann.

Bei einer kooperativen Konfliktlösung wird versucht, diese grundlegenden Bedürfnisse und Interessen der Konfliktparteien herauszuarbeiten, um Möglichkeiten auszuloten und Handlungsoptionen zu entwickeln. Auf diese Weise soll eine

Lösung gefunden werden, die die Belange aller Beteiligten in einem Höchstmaß berücksichtigt und daher von allen akzeptiert werden kann.

5.3 Einschätzung ist die halbe Miete

Friedrich Glasl, ein österreichischer Ökonom, Organisationsberater und Konfliktforscher, hat ein Modell zur Konflikteskalation (Glasl, 2013, ab S. 235) entwickelt, das es sehr gut möglich macht, einen Konflikt einzuordnen und so die passende Deeskalations- oder Lösungsstrategie zu finden. In seinem Modell hat er neun Stufen definiert, die zeigen, was in welchem Eskalationsgrad passiert und welche Möglichkeiten es gibt, damit umzugehen.

Er unterscheidet grundsätzlich drei Ebenen:

- Die **„Win-win“-Ebene**, wo eben beide Parteien noch gut „aussteigen“ können. Hier spielt sich der Konflikt noch überwiegend auf der Sachebene ab. Die Beziehungsebene spielt noch keine so große Rolle.
- Auf der zweiten Ebene, der **„Win-lose“-Ebene**, ist bereits eine Partei schlechter gestellt, und eine Konfliktlösung ist nur noch mittels Prozessbegleitung (Mediation, sozio-therapeutische Prozessbegleitung, Vermittlung) möglich.
- Die härteste Ebene definiert Glasl als **„Lose-lose“-Ebene**, auf der bereits beide Parteien verlieren und gemeinsam zu keiner Lösung mehr imstande sind. Auf dieser Ebene ist nur noch ein Machteingriff (z. B. Schiedsverfahren) möglich.

Das Modell geht nicht davon aus, dass sich beide Parteien zum selben Zeitpunkt in der gleichen Phase befinden müssen.

→ Wer einen Eindruck vom Ablauf der neun Eskalationsstufen bekommen möchte, dem sei der Film **„Der Rosenkrieg“** mit Michael Douglas und Kathleen Turner aus dem Jahr 1989 ans Herz zu legen, in dem die **neun Stufen bilderbuchhaft demonstriert** werden.

Die 9 Eskalationsstufen nach Glasl im Detail:

1. Verhärtung: Die Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander. Das Bewusstsein bevorstehender Spannungen führt zu Verkrampfungen. Trotzdem besteht noch die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind. Noch keine starren Parteien oder Lager.

2. Debatte: Es findet eine Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen statt. Es entsteht ein Schwarz-Weiß-Denken und eine Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit.

3. Aktionen: Die Überzeugung, dass „Reden nichts mehr hilft“, gewinnt an Bedeutung und man verfolgt eine Strategie der vollendeten Tatsachen. Die Empathie mit dem „anderen“ geht verloren, die Gefahr von Fehlinterpretationen wächst.

4. Images/Koalitionen: Die „Gerüchteküche“ kocht, Stereotype und Klischees werden aufgebaut. Die Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen sich. Es findet eine Werbung um Anhänger statt.

5. Gesichtsverlust: Es kommt zu öffentlichen und direkten (verbotenen) Angriffen, die auf den Gesichtsverlust der Gegnerin oder des Gegners abzielen.

6. Drohstrategien: Drohungen und Gegendrohungen nehmen zu. Durch das Aufstellen von Ultimaten wird die Konflikteskalation beschleunigt.

7. Begrenzte Vernichtungsschläge: Die oder der Gegner:in wird nicht mehr als Mensch gesehen. Begrenzte Vernichtungsschläge werden als „passende“ Antwort



© Gertraud Wiesinger

durchgeführt. Umkehrung der Werte: Ein relativ kleiner eigener Schaden wird bereits als Gewinn bewertet.

8. Zersplitterung: Die Zerstörung und Auflösung des feindlichen Systems wird als Ziel intensiv verfolgt.

9. Gemeinsam in den Abgrund: Es kommt zur totalen Konfrontation ohne einen Weg zurück. Die Vernichtung der Gegnerin oder des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

→ Das Eskalationsmodell von Friedrich Glasl ist eigentlich ein Modell, das aus der Konfliktforschung kommt. In Verhandlungen kann es hilfreich sein, um einzuschätzen, wie weit der Interessengegensatz bereits eskaliert ist und ob man die Verhandlung noch fortführen kann oder ob es bereits unmöglich geworden ist, einen Kompromiss oder Konsens zu erreichen. Dann ist es notwendig, eine externe Instanz als Moderator:in, Mediator:in oder mit Expertenstatus hinzuzuziehen oder die Konfliktlösung gar zu delegieren (Gericht, Schlichtungsstelle ...).

Einschätzung ist die halbe Miete

Eisbergmodell

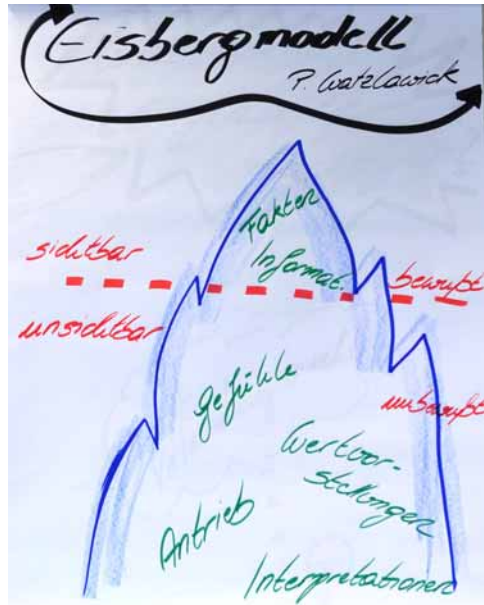
5.3

5.4

5.4 Eisbergmodell

Das Eisbergmodell, das von Paul Watzlawick geprägt wurde, verdeutlicht uns, dass Kommunikation immer auf zwei Ebenen abläuft. Nur ein kleiner Teil des Gesagten wird bewusst und auf der Sachebene kommuniziert. Der anteilmäßig größere und daher auch wichtigere Teil findet im Unbewussten, auf der Beziehungsebene, statt. Dieses Unbewusste ist bei uns Menschen geprägt von Erfahrungen, Wertvorstellungen, Ängsten etc.

Das Eisbergmodell besagt, dass wir lediglich 20 Prozent bewusst kommunizieren und sichtbar machen, 80 Prozent transportieren wir unbewusst.



© Gertraud Wiesinger

→ Diese Theorie zu kennen, ist in Verhandlungen hilfreich. Sie hilft uns, nicht nur auf das Gesagte zu hören, sondern auch die Beziehungsebene miteinzubeziehen. Wer das Gegenüber auch emotional einordnen kann, welche Ängste seinem Verhalten zugrunde liegen könnten, welchen Wertvorstellungen sie oder er sich verpflichtet fühlt, ist einen großen Schritt voraus und hat Verhandlungsmacht.

Ein Gespräch kann unter Umständen durch drei Faktoren schnell eskalieren:

- eine Person,
- ihr Gegenüber und
- ein kontrovers gesehenes Thema.

Wenn wir glauben, die Sichtweise des Gegenübers sei utopisch, das Gesagte nicht angemessen, die Wertschätzung nicht vorhanden, die getroffene Entscheidung unmöglich zu realisieren, dann kann es emotional werden und wir verlassen die Sachebene.

Wenn uns jemand verbal angreift, neigen wir dazu, in eine Verteidigungshaltung zu gehen oder unser Gegenüber mit Worten „anzugreifen“. Meist steckt dahinter, dass wir in der Kommunikation unsere Aufmerksamkeit darauf richten, was andere falsch machen. Hier kann eine negative Bewertung des Gegenübers bzw. ihres Verhaltens dahinterstecken.

Menschen sehen den Grund für ihre aufkommenden Gefühle oftmals in den Handlungen der oder des Anderen und reagieren darauf mit Ärger, Frustration, Ohnmacht oder Hilflosigkeit. In der Gesprächssituation wird dann mit Vorwürfen, Kritik oder Drohungen reagiert, was wiederum Rechtfertigung, Gegenangriff, Beleidigtsein und Rückzug beim Gegenüber hervorruft. Eine Spirale, die heikel ist, da die Beziehungsebene gestört werden kann.

Bei einer deeskalierenden Kommunikation verzichtet man auf Angriffe und konzentriert sich auf die Gefühle und Bedürfnisse, die den oft unbedachten Äußerungen der oder des Anderen zugrunde liegen. Man richtet seinen Blick auf das Gegenüber. Man versucht zu verstehen und sich in die oder den Anderen hineinzuversetzen. Sie hat das Überbrücken von Differenzen im Fokus.

Mit welchen deeskalierenden Gesprächsformen das funktionieren kann, wird hier vorgestellt:

Spiegeln

Spiegelt man eine Person, gibt man in eigenen Worten das zurück, was man vom Gegenüber an Inhalten und Gefühlen verstanden hat. Diese Technik hilft, dem Gegenüber zu zeigen, dass man sich in seine Empfindungen hineinversetzen kann und möchte. Emotionen werden in Worte gefasst, indem man auf Gesagtes und Nichtgesagtes (Mimik, Gestik, Haltung, Tonfall) achtet. Die Spiegelung sollte als Frage formuliert werden und nicht als Aussage.



Beispiel

Aussage: „Früher war alles viel leichter. Heute bekommt man überhaupt nichts mehr durch.“

Mögliches Gefühl: Frustration, Enttäuschung

Spiegelungstechnik: „Sie sind enttäuscht?“ oder „Es frustriert Sie, wie sich die Dinge entwickelt haben?“

Ich-Botschaften

Ich-Botschaften sorgen schnell dafür, dass das Gespräch persönlicher wird und wirken fast immer deeskalierend. Ich-Botschaften sind dann „richtige“ Ich-Botschaften, wenn man nur Eindrücke, Gefühle, Gedanken und Bedürfnisse ausdrückt, ohne dem Empfänger dafür die Verantwortung zuzuschieben.



Beispiel

„Ich höre dir zu.“

„Meiner Meinung nach, ist....“

Paraphrasieren

Beim Paraphrasieren gibt man mit eigenen Worten kurz wieder, was der andere gesagt hat. Man macht deutlich, dass man zugehört hat, und klärt ab, ob man alles richtig verstanden hat. Wichtig ist, nur wesentliche Botschaften zu paraphrasieren!



Setzen euch zu zweit oder in einer Dreiergruppe gegenüber. A redet, B paraphrasiert (und C ist die oder der Beobachter:in, der darauf achtet, dass richtig paraphrasiert wird).

Das Thema lautet „Meine gestrige Betriebsratssitzung“.



A (= Sprecher:in) beginnt zu erzählen. Sobald sie oder er fertig ist, schweigt sie oder er. A sollte darauf achten, nicht zu viel auf einmal zu erzählen, denn je länger ein Text ist, desto schwieriger ist es für B, sich die Einzelheiten zu merken. Am besten erzählt A nur kurze Begebenheiten, das macht es B viel leichter, das Paraphrasieren zu üben!

B (= Zuhörer:in) gibt das, was sie oder er verstanden hat, in eigenen Worten wieder. Ist der Kontext etwas länger, paraphrasiert er eine Zusammenfassung. Redet A zu lange und B kann sich den Inhalt nicht mehr merken, dann gibt er A ein Stoppzeichen.

A (= Sprecher:in) bestätigt nach der Paraphrase, ob der Inhalt richtig oder falsch wiederholt wurde bzw. korrigiert die Paraphrase gegebenenfalls.

Wechselt nach etwa zehn Minuten die Rollen.

C hat die Aufgabe einer Beobachterin bzw. eines Beobachters: Sie oder er kann A beispielsweise unterbrechen, wenn diese:r ohne Punkt und Komma redet und sie oder ihn darauf hinweisen, auf kürzere Inhalte zu achten. Falls irgendwelche Missverständnisse auftreten, die Paraphrase häufig falsch ist o. ä., kann sie oder er seine Beobachtungen schildern und Tipps geben, was A oder B besser machen kann.

Menschen wird durch diese beispielhafte Übung bewusst, dass das, was sie verstehen, nicht „automatisch“ das ist, was jemand gemeint hat.

5.5 Deeskalierende Kommunikation

5.5.1 Normalisieren

Wie das Wort schon ausdrückt, nimmt man einer schwierigen Situation den Schrecken, wenn man sie „normalisiert“. Was der Mensch als individuelles Unglück erlebt, ist möglicherweise notwendiger Bestandteil einer bestimmten Situation. Es wird deutlich, dass die Situation unter Umständen auch woanders so ist. Normalisieren hilft zu unterscheiden zwischen dem, was man beeinflussen und verändern kann, und dem, was man aushalten muss, da nicht änderbar.



Beispiel

Das Gegenüber beklagt, dass in der Handelsbranche in den kommenden Jahren zahlreiche Jobs verlorengehen und nimmt dies als Argument, um im eigenen Betrieb Stellen abzubauen.

Reaktion: „Ja, unsere Branche ist momentan in einem großen Umbruch ...“

Reframing

Reframing ist eine funktionale Methode, um Gemeinsamkeiten herzustellen. Es dient dazu, feindselige Aussagen ins Positive umzudeuten, damit es nicht sofort zu einer Abwehrhaltung oder einem Gegenangriff kommt.



Beispiel

„Ich weigere mich, weiterhin die Sitzung am Abend zu haben.“

Reaktion: „Sie wollen über den Zeitpunkt der Treffen sprechen?“ (Terminverschiebung)

5.5.2 Aktives Zuhören

Eine oder ein gute:r Verhandler:in hat nicht nur starke Argumente, sondern kann auch gut zuhören. Das klingt vielleicht im ersten Moment einfach, aber nicht immer fällt es uns leicht, geduldig zuzuhören, ohne dazwischenzureden oder das Gesagte gleich zu interpretieren. Zuhören ist ein Ausdruck der Wertschätzung. Man nimmt sein Gegenüber wahr. Mit gelegentlichen „Ahs“, „Hmhs“ oder „Tatsächlich?“ animiert man sein Gegenüber, weiter zu erzählen. Verstärkt man sein Interesse noch durch „Erzähl mehr“, „Das klingt interessant“ oder „Dein Standpunkt interessiert mich“, fordert man das Gegenüber auf, mehr zu erzählen. Diese Ermunterung kann dazu führen, dass unser Verhandlungsgegenüber beginnt, seine Sichtweise zu analysieren und vielleicht selbst Lösungen findet.

Fasst man das Gesagte des Gegenübers noch einmal mit eigenen Worten zusammen, kann man sich sicher sein, dass alle am Tisch Sitzenden vom Gleichen sprechen und den gleichen Wissensstand haben.

5.5.3 Fragetechniken

→ Wer fragt gewinnt – oder?

Soziale Kompetenz zu haben, ist im Umgang mit Menschen die wohl wichtigste Fähigkeit. Gespräche fachlich, aber auch mit Empathie führen zu können, ist eine wesentliche Eigenschaft, die vor allem Betriebsrätinnen und Betriebsräte in ihrer täglichen Arbeit benötigen. Der Begriff „Kompetenz“ beinhaltet drei Dimensionen: das Wissen, die Fähigkeiten/das Können sowie die eigene Einstellung und Haltung zu einem Thema und/oder einer Person.

„Fragen zu können“ bezieht sich eben gerade auf diese soziale Kompetenz. Wir treten ja in Interaktion mit unserem Gegenüber. Wer also in einem Gespräch oder einer Verhandlung steckt, sollte sich klar sein, dass Fragen eine brauchbare Technik sind, um Gespräche tatsächlich zu führen. Ebenso wichtig ist auch die Fähigkeit des Zuhörens. Sich in das Gegenüber hineinzusetzen, zahlt sich aus. Zuhören setzt Zeit, Ruhe, Konzentration und ein gewisses Feingefühl voraus.

Fragen bedeutet im ursprünglichen Sinn (aus dem Indogermanischen) „herumwühlen/aufreißen“ (Brunner Anne, 2017, S. 12). Es kann also durchaus ein Machtinstrument sein, mit dem viel Missbrauch betrieben werden kann. Das Gegenüber sollte sich daher keinesfalls ausgefragt fühlen. Fragen sind dazu da, um ein Gespräch in Gang zu halten, die oder der Fragende nimmt die Rolle der Zuhörerin oder des Zuhörers ein und versetzt sich damit in die Perspektive der Gesprächspartnerin bzw. des Gesprächspartners. Die „fragende Haltung“ ist offen und interessiert. Sie unterstützt und begleitet den Sprecher in seinem Denken.

Im folgenden Teil des Skripts werden verschiedenen Fragearten vorgestellt, die in Verhandlungen hilfreich sein können.

Offene/geschlossene Fragen

Grob unterscheidet man zwei Grundfragen. die offene Frage, die ein Gespräch „öffnet“ und das Gegenüber zum Erzählen einlädt. Das Gegenüber kann ausholen und umfassend antworten. Die „berühmtesten“ Fragen, die in diese Kategorie fallen, sind die W-Fragen: wer, wie, was, wo, wann, weshalb, warum, wozu. Offene Fragen bringen einen Dialog in Gang, sie helfen, sich ein Bild von einer Situation zu machen.

Die geschlossene Frage dient eher dazu, Informationen zu verifizieren und zielt daher auf eine „Ja“-oder „Nein“-Antwort ab.



Beispiel

Offene Frage: „Wie/inwieweit werden Sie den Betriebsrat in das Projekt einbeziehen?“

Geschlossene Frage: „Werden Sie den Betriebsrat in dieses Projekt miteinbeziehen?“

Eröffnungsfragen

Eröffnungsfragen ermöglichen einen niederschweligen Einstieg in eine Sitzung. Sie führen an ein Thema heran und schaffen empathisch ein gutes Gesprächsklima.



Beispiel

„Haben Sie gut hergefunden?“

Klärende Fragen

Klärende Fragen machen abstrakte oder allgemeine Gedanken konkreter und tragen so zu einem besseren, gegenseitigen Verstehen bei.



Beispiel

„Habe ich richtig verstanden, dass ...?“

Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen ermöglichen es, die „Brille“ einer dritten Person aufzusetzen und dienen dazu, ein wechselseitiges Verstehen zu ermöglichen. Die Frage schlägt eine Brücke zum sozialen Umfeld der oder des Befragten. Zirkuläre Fragen schaffen Distanz zur eigenen Sichtweise und helfen, andere besser zu verstehen.



Beispiel

„Wenn ich die Belegschaft zur Situation xy fragen würde, was würden mir die Beschäftigten erzählen?“

Hypothetische Frage

Hypothetische Fragen können dann hilfreich sein, wenn die Gedankengänge/die Diskussion ins Stocken gerät. Sie schaffen es, neue Gedanken in die Diskussion einzubringen. In dieser Frageart steckt viel an Kreativität und ermöglicht, bis dato versteckte/nicht angedachte Lösungsoptionen zu erarbeiten.



Beispiel

„Was wäre, wenn ...?“

„Angenommen, über Nacht würde sich das Problem lösen. Woran würden Sie das merken? Was wäre anders?“

5.6 Exkurs: Gewaltfreie Kommunikation

Wenn wir verbal „angegriffen“ werden, ist unser natürlicher Reflex, uns zu verteidigen oder zurückzuschlagen. Es entsteht ein Wortgefecht, das meist keine Seite ihrem Ziel näherbringt. Im Gegenteil: Die Beziehung der Gesprächspartner kann massiv und unter Umständen auch dauerhaft gestört werden.

Marshall B. Rosenberg, amerikanischer Psychologe, hat ein Gesprächs- bzw. Persönlichkeitsmodell entwickelt, in dem auf Angriffe verzichtet wird. Er nennt es „Gewaltfreie Kommunikation“ und zielt darauf ab, sich auf die Gefühle und Bedürfnisse, die den oft unbedachten Äußerungen des anderen zugrunde liegen, zu konzentrieren.

Der Fokus, der oftmals in der Natur des Menschen liegt, nämlich die Aufmerksamkeit darauf zu richten, was das Gegenüber falsch macht (ein negatives Bewerten der anderen Person), wird geändert. Rosenberg bezeichnet eine aggressive Sprache als Wolfssprache, die dazu führt, dass sich der andere schlecht fühlt, sich wehrt oder ausweicht. Laut Rosenberg verursacht diese Kommunikation gegenseitige Aggression und ist gekennzeichnet durch

- **Analyse:** „Wenn du das beachtet hättest ...“
- **Kritik:** „So ist das falsch, das macht man so ...“
- **Interpretationen:** „Du machst das, weil ...“
- **Wertungen:** „Du bist klug, faul, du liegst richtig, falsch ...“
- **Strafandrohungen:** „Wenn du nicht sofort, dann ...“
- Sich im **Recht fühlen**

In der gewaltfreien Kommunikation versucht man diese Zuschreibungen, also Bewertungen, Kritik oder Beschuldigung zu vermeiden. Man verzichtet also auf verbale Gewalt. In seinem Modell legt Rosenberg großen Wert darauf, genau zwischen Wahrnehmung und Interpretation zu differenzieren, denn es passiert sehr leicht, Beobachtung und Bewertung zu vermischen.



Beispiel

Was können wir in einem Gespräch, in einem Konfliktverlauf oder einfach in einer Begegnung zwischen Menschen genau beobachten – und welche Schlüsse, welche Bewertungen folgen daraus?

A erzählt etwas

B gibt wieder, was sie oder er gehört hat

*C spiegelt ihre bzw. seine Wahrnehmung/ihre bzw. seine Interpretation wider
Wer gelernt hat, gewaltfrei zu kommunizieren, erlebt im Konfliktverlauf ein verbessertes Verständnis auf beiden Seiten, Transparenz von Absichten und Motiven, sodass eine Abwehrreaktion oder gar Aggression unnötig wird.*

5.6.1 Was für eine gewaltfreie Kommunikation spricht

Menschen haben meist in ihrer Entwicklung verlernt, Bitten, Wünsche, die eigenen Vorstellungen so konstruktiv zu äußern, dass sie das Gegenüber annehmen kann. Dies hat zur Folge, dass Menschen sich einer aggressiven Sprache bedienen. Wir meinen, nur durch Macht, Stärke und Drohung die Erfüllung unserer Bedürfnisse zu erreichen.

Fakt ist jedoch, dass Aggression immer Gegenaggression erzeugt. Wir kommen unserem Ziel mit solch einem Verhalten kaum näher. Das Gegenüber reagiert ebenfalls mit Macht, Stärke und Drohung oder begibt sich in eine Verteidigungshaltung.

Dabei ist nichts Schlechtes und nichts Lebensfremdes dabei, Bedürfnisse zu haben, die durch Handlungen oder Worte der Mitmenschen erfüllt werden können. Wir alle leben in wechselseitiger Abhängigkeit – und es ist nur natürlich, um das zu bitten, „was das Leben bereichert“ – wie es Rosenberg formuliert. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage: „Wer hat welche Bedürfnisse und wie sind sie im Einklang miteinander zu erfüllen?“

→ Die gewaltfreie Kommunikation soll es ermöglichen, einen kreativen Dialog zu beginnen, um eigene, zufriedenstellende Lösungen zu finden.

In der gewaltfreien Kommunikation richtet sich die Aufmerksamkeit auf folgende Bestandteile bzw. Schritte:

Im Wesentlichen wird gewaltfreie Kommunikation von zwei Parametern bestimmt: einerseits der Selbstbehauptung (Was möchte ich?) und andererseits der Einfühlung (Was möchte die andere Person? Wie geht es der anderen Person?).

In jedem Gespräch sollten vier Komponenten (Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse, Bitten) klar ausgesprochen und verstanden werden, wobei es wichtig ist, Beobachtungen nicht mit Bewertungen zu vermischen, in Kontakt zu den Gefühlen zu kommen, Bedürfnisse zu erkennen und Bitten mit treffenden Worten zu äußern (Rosenberg, 2013).

1. Beobachten statt Bewerten oder Interpretieren.
2. Gefühle wahrnehmen und benennen.
3. Bedürfnisse wahr- und ernstnehmen.
4. Auf der Grundlage der Bedürfnisse klare und erfüllbare Bitten äußern.

5.6.2 Kritik

Menschen nicht nur neutral zu beobachten, sondern auch zu bewerten oder Aussagen und Verhaltensweisen zu interpretieren, ist weit verbreitet. Und genau dieser Ansatz ist die Herausforderung bei diesem Modell der „Gewaltfreien Kommunikation“. Gleichzeitig ist es mindestens genauso schwierig, „bei sich“ zu bleiben in Situationen, die emotional aufwühlend sind. Wie ist es möglich, die eigenen Gefühle immer bewusst zu machen? Ist es mir möglich, mich so weit abzugrenzen, dass ich nicht sofort in eine Gegenreaktion ver falle und eine Verteidigungs- oder Angriffshaltung einnehme?

Rosenberg empfiehlt, in solchen Situationen präsent zu sein, bewusst zu atmen und eine innere Distanz einzunehmen. Das ist theoretisch betrachtet ein guter

Tipp, in schwierigen Situationen, wenn man selbst involviert ist, jedoch nicht leicht umzusetzen. An dieser Stelle soll noch einmal die Gedankenübung „Meine roten Knöpfe“, weiter vorne im Skriptum, ins Gedächtnis gerufen werden. Je mehr man sich selbst reflektiert und kennt, je stärker man sich seiner eigenen „roten Knöpfe“ bewusst ist, desto besser gelingt es auch, im Hier und Jetzt zu bleiben.

VÖGB/AK-SKRIPTEN

Die Skripten sind eine Alternative und Ergänzung zum VÖGB/AK-Bildungsangebot und werden von ExpertInnen verfasst, didaktisch aufbereitet und laufend aktualisiert.

UNSERE SKRIPTEN UMFASSEN FOLGENDE THEMEN:

- › Arbeitsrecht
- › Sozialrecht
- › Gewerkschaftskunde
- › Praktische Gewerkschaftsarbeit
- › Internationale Gewerkschaftsbewegung
- › Wirtschaft
- › Wirtschaft – Recht – Mitbestimmung
- › Politik und Zeitgeschehen
- › Soziale Kompetenz
- › Humanisierung – Technologie – Umwelt
- › Öffentlichkeitsarbeit

SIE SIND GEEIGNET FÜR:

- › Seminare
- › ReferentInnen
- › Alle, die an gewerkschaftlichen Themen interessiert sind.

Nähere Infos und
kostenlose Bestellung:
www.voegb.at/skripten
E-Mail: skripten@voegb.at
Adresse:
Johann-Böhm-Platz 1,
1020 Wien
Tel.: 01/534 44-39244

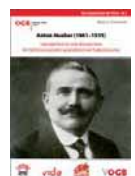


Die Skripten gibt es hier zum Download:



www.voegb.at/skripten

Leseempfehlung:
Reihe Zeitgeschichte und Politik



6 Literatur

- BERKEL KARL: Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen, 2011
- BLAKE ROBERT R., Mouton Jane Srygley: The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence, 1964
- BÖHM REINHARD: Konfliktmanagement, Skript des VÖGB, 2012
- BRUNNER ANNE: Die Kunst des Fragens, 2017
- DOMMANN DIETER: Faire und unfaire Verhandlungstaktiken, 1982
- FISHER ROGER, URY WILLIAM, PATTON BRUCE: Das Harvard Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 2014
- GLASL FRIEDRICH: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 2013
- KIENPOINTNER MANFRED: Vernünftig argumentieren. Regeln und Techniken der Diskussion, 1996
- KUMBIER DAGMAR: Sie sagt, er sagt. Kommunikationspsychologie für Partnerschaft, Familie und Beruf, 2013
- NÖLLKE MATTHIAS: Machtspiele. Die Kunst, sich durchzusetzen, 2007
- PORTNER JUTTA: Besser verhandeln. Das Trainingsbuch, 2013
- REISS STEVEN: Das Reiss Profile. Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen, 2013
- ROSENBERG MARSHALL B.: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens, 2012
- SCHULZ VON THUN FRIEDEMANN: Miteinander reden: 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, 2014
- VON SENGHER HARRO: Die Kunst der List. Strategeme durchschauen und anwenden, 2007
- <https://www.verhandlungstraining.org/verhandlungsmacht.html>; abgerufen am 1. 9. 2017

Zur Autorin



© GPA

Mag.^a Gertraud Kreiml, MA ist Politologin, Kommunikationswissenschaftlerin und zertifizierte Mediatorin. Seit 2009 ist sie in der GPA tätig, seit 2016 als Sekretärin in der GPA Bildungsabteilung. Sie referiert in der GPA sowie für den VÖGB zu den Themen „Verhandeln“, „Konfliktmanagement“ und „Kommunikation“.

