

Dr. Uta Cremer arbeitete im November 2009 das Thema Gesprächsführung mit den Erstberatern des Regionalvereins Sachsen und Sachsen-Anhalt aus. Frau Dr. Cremer ist hauptberuflich tätig als selbstständiger Coach, spezialisiert auf Verhandlungen, ihre Vorbereitung und das „Managen“ von Verhandlungskrisen. Ihr Motto: Verhandeln mit Perspektive. Die Schulung titelte: Gesprächsführung: Die Vorbereitung eines Gesprächs ist das A und O für seinen Erfolg. Da die Schulung großen Anklang fand, hat sich Frau Dr. Cremer auf Anfrage bereit erklärt, das Thema Gesprächsführung für das Labyrinth aufzubereiten.

*Thorsten Klammer,
Vorsitzender RV Sachsen und Sachsen-Anhalt e.V.*

COACHING FÜR ERSTBERATER IN SCHWIERIGEN GESPRÄCHEN

„Verstehen ist das Wichtigste“

Gespräche? Verhandlungen? Verhandlungsgespräche?

Die Definition von Roger Fisher und William Ury aus dem Jahre 1981 ist auch heute noch brandaktuell: „Eine Verhandlung ist eine Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen, wenn man mit der anderen Seite sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen hat.“ So gesehen erfüllt also jedes Gespräch, das ein Thema hat und bei dem zumindest eine Seite ein bestimmtes Anliegen hat, die Voraussetzung, um als Verhandlung bezeichnet zu werden.

Grundelemente:

- > Mindestens zwei Personen,
- > ein Thema/ein Verhandlungsgegenstand und
- > eine wie auch immer geartete Beziehung zwischen den Personen.

Gesprächsführung auf zwei Ebenen

Diese zwei Personen verhandeln immer auf zwei Ebenen, die nicht voneinander zu trennen sind – der Sachebene und der Beziehungsebene. Die Sachebene beschreibt den Gegenstand, das Anliegen, um das es in ihrem Gespräch bzw. in ihrer Verhandlung geht. Die andere Ebene, die für das Ergebnis ihrer Verhandlung ebenfalls eine ganz entscheidende Rolle spielt, ist die

Beziehungsebene. Diese Ebene beschreibt das „Wie“ des Umgangs miteinander, zeigt die Beziehung auf, in der die Verhandlungspartner stehen, berührt ihre Abhängigkeiten, ihre Machtverhältnisse und hat auch viel mit den versteckten Motiven für bestimmte Handlungen zu tun.

Herausragende Rolle von Emotionen in Verhandlungen

Was haben nun Verhandlungen bzw. Gespräche mit Emotionen zu tun? Wenn wir uns daran erinnern, dass wir gesagt haben, dass die Sachebene nicht von der Beziehungsebene zu trennen ist, dann heißt das auch, dass Emotionen dazu gehören. In Beziehungen spiegeln sich immer Emotionen wider. Wir können unsere Emotionen genauso wenig abstellen wie unser Denken.



Dr. Uta Cremer: „Jedes Gespräch ist eine Verhandlung. Beide verlaufen immer auch emotional.“

Die Herausforderung besteht darin, zu lernen, wie wir nützliche Emotionen stimulieren können – bei uns und bei anderen.

Der bewusste Umgang mit Emotionen

Könnte man Emotionen vielleicht ignorieren? Vielleicht versuchen Sie einfach so zu tun, als ob der andere Sie nicht aufregt? Nun – Sie tun das dann auf eigene Gefahr. Sie können ja versuchen, Ihre Emotionen zu ignorieren – aber Ihre Emotionen werden Sie nicht ignorieren. In einer Verhandlung sind Sie sich möglicherweise nur am Rande bewusst, welche deutliche Sprache Ihr Körper spricht und wie sehr Ihre Emotionen Ihr Denken und Verhalten beeinflussen.

Emotionale Grundbedürfnisse:

Die Auslöser von Emotionen

Konzentrieren Sie sich auf die Auslöser von Emotionen! Respektieren Sie die Bedeutung der emotionalen Grundbedürfnisse (Wertschätzung, Verbundenheit, Autonomie, Status und Rolle), sind Sie in der Lage, eine doppelte Wirkung zu erzielen.

1. Sie begreifen die Emotionen Ihres Verhandlungspartners viel besser.
2. Sie können sowohl bei sich als auch bei Ihrem Verhandlungspartner positive Emotionen hervorrufen.



Die Gratwanderung zwischen eigenen Zielen und den Bedürfnissen des anderen

Was müssen Sie noch im Kopf haben neben Ihren Vorstellungen und Wünschen? Natürlich die Vorstellungen und Wünsche Ihres Gesprächspartners. Diese sind zwingend und umfänglich in Ihre Vorbereitung einzubeziehen. Wie kommen Sie aber nun an diese Informationen? Steigen Sie in die Schuhe Ihres Gesprächspartners!

Der Perspektivenwechsel ist der Kern meines Coachings und entscheidet letztlich über Erfolg oder Misserfolg. Das heißt für Sie, bei der Vorbereitung jedes Ihrer Gespräche die Ziele, Interessen und Motive der „Gegenseite“ ebenso im Blick zu haben wie Ihre eigenen. Zumindest dann, wenn Sie Ihren Erfolg sicherstellen wollen.

Nehmen Sie Haltung an!

Damit meine ich Ihre Denkhaltung –

Ihren Gesprächspartner tatsächlich verstehen zu wollen.

Verstehen wollen heißt nicht, einverstanden mit dem zu sein, was der andere sagt. Verstehen heißt lediglich, die Motive und Gründe für das Sprechen und Handeln des anderen nachvollziehen zu können. Gehen Sie grundsätzlich mit der Denkhaltung in Ihre Gespräche und Verhandlungen, dass Ihr Gesprächspartner sehr wohl gute Gründe für seine Entscheidungen und Handlungen hat. Wenn Sie diese nicht verstehen, dann liegt es nicht daran, dass es keine gibt – sondern lediglich daran, dass Sie sie noch nicht entdeckt haben. Fragen Sie nach! Klären Sie, ob Sie richtig verstanden haben.

Wir müssen vom „hohen“ Ross („Ich weiß schon...“) heruntersteigen. Nur dann können wir mit unserem Gesprächspartner auf Augenhöhe nachdenken, gemeinsam

nach Lösungen suchen. Erst diese Denkhaltung ermöglicht Ihnen einen erfolgreichen Perspektivenwechsel.

Und ich wiederhole: Es geht nicht darum, dem Gesprächspartner Zustimmung zu erteilen dadurch, dass ich anzeige, ich verstehe, wieso und warum er etwas macht. Es heißt auch nicht, dass ich seine Entscheidungen oder Beweggründe billige und es ebenso machen würde. Es heißt, dass ich nachvollziehen kann, warum von ihm etwas so oder so getan wird. Dieses gewonnene Verstehen vergrößert wiederum meine Verhandlungsvarianz. ■

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei all Ihren Gesprächen und Verhandlungen!

*Dr. Uta Cremer,
www.pro-actio.de*