EXISTENTIELLE VERHANDLUNGSPRAXIS

Die Grundmotivationen als Struktur für den Verhandlunsprozess[1]

Elena Ambarnova

Eingangs werden die im Artikeltitel benutzten Grundbegriffe kurz dargelegt. Weiters wird eine allgemeine Charakteristik der inneren Zustimmung in der Verhandlung beschrieben. Die Verhandlungsphasen werden durch das Prisma der Methode der Suche nach der inneren Zustimmung betrachtet. Es sind auch die Methoden der Existenzanalyse aufgeführt, die bei der Verhandlungsvorbereitung und –durchführung angewendet werden können. Es werden die erforderlichen Bedingungen für das Finden der inneren Zustimmung, u.a. in den Organisationssystemen, vorgestellt.

SCHLÜSSELWÖRTER: Existenzanalyse, existentielle Grundmotivationen, innere Zustimmung, Verhandlung, juristische Praxis

EXISTENTIAL NEGOTIATION PRACTICES
Fundamental motivations as structure for the process of negotiation

At the beginning the basic concepts used in the title of the article are explained. The general characteristics of inner approval during negotiation are further described. The stages of negotiation are then viewed through the prism of the search method for inner approval. Additionally, applicable methods of Existential Analysis during negotiation preparation and implementation are presented. Required conditions for finding inner approval, such as in organizational systems, are presented.

KEYWORDS: Existential Analysis, existential fundamental motivations, inner approval, negotiation, legal practice

In den Arbeiten, die sich mit dem Thema Verhandlungen befassen, bleibt oft eine sehr relevante Frage unbeachtet – die innere Zustimmung des Verhandlungsbeteiligten. Neben der Betrachtung von Techniken, Verfahren und Methoden findet der Beteiligte mit seiner Persönlichkeit, mit seinen Möglichkeiten und Begrenzungen im Verhandlungsprozess, mit seinen Werten, Gefühlen und Emotionen, mit seinem Gespür für das Richtige in der konkreten Situation und mit seiner Sinnsuche wenig Beachtung.

Zugleich hat die Beratungspraxis für Verwaltungskräfte Bedarf an dieser Sicht auf die Verhandlungen, welche den Verhandlungsprozess nicht nur mit dem Ziel, den Aufgaben und dem erwünschten Ergebnis der Verhandlung, sondern auch mit qualitativen Aspekten der Verhandlung in Zusammenhang bringen könnte, etwa der inneren persönlichen Stellungnahme des Verhandlungsbeteiligten zur Situation und zum eigenen Handeln oder mit dem subjektiven „Preis" der Verhandlung für ihre Teilnehmer. In diesem Sinne kann der Versuch, den Verhandlungsprozess aus der Sicht der Existenzanalyse zu betrachten, von Interesse sein. Im Betrachtungsfokus dieses Artikels steht der Prozess des Findens der inneren Zustimmung in jeder Verhandlungsphase.

Im Rahmen dieses Artikels wird die Verhandlung im weitesten Sinne gemeint. Das kann sowohl eine Geschäftsverhandlung, als auch die Verhandlungen der Parteien bzw. ihrer Rechtsanwälte im vorgerichtlichen Verfahren, als auch die Verhandlungen zwischen Privatpersonen sein und zu einer reichen Palette an Fragen führen.

Für Berater und Psychotherapeuten kann die Behandlung des Verhandlungsprozesses aus der existenzanalytischen Sicht aus dem folgenden Grund von Interesse sein: Die Analyse von ein paar Beispielen dafür, wie die Kommunikation des Kunden oder des Patienten im Verhandlungsprozess mit der anderen Verhandlungspartei aufgebaut wurde, kann helfen, seine Defizite in den Grundmotivationen festzustellen.

Beispiel

Der Kunde A. war überzeugt, dass er sein Bestes tut, um eine Vereinbarung mit seiner Ex-Frau zu den Fragen einer gemeinsamen Erziehung ihres Sohnes zu erzielen. Dabei stellte es sich im Laufe der Analyse, wie seine Verhandlungen mit seiner ehemaligen Frau, K., aufgebaut waren, heraus, dass er jedes Mal, wenn K. ihm davon erzählte, was ihr Kind alles bräuchte (für die Schule, den Sportzirkel o.ä.), dies ausschließlich als ihre Ansprüche an ihn, aufgrund seiner Unzulänglichkeit als Vater, empfunden hatte. Als A. erkannte, dass die Informationen über die Bedürfnisse des Kindes an sich keine kritische Einschätzung seiner Person enthielten, begann er, K. aufmerksamer zuzuhören und aktiver an der Erziehung seines Kindes mitzumachen.

Beispiel

Kundin S., Inhaberin und Generaldirektorin des Kleinunternehmens N., konnte sich nicht entschließen, auf Verhandlungen mit dem Vertriebsdirektor des Unternehmens K. (das der Hauptlieferant des Unternehmens N. war) einzugehen. S. erhielt vom Vertriebsdirektor des Unternehmens K. das Schreiben über die demnächst fällige Erhöhung von Abgabepreisen und wandte sich an einen Berater, denn sie erkannte, dass das Schicksal ihres Unternehmens davon abhängt, ob sie diese Verhandlungen führen könnte. Im Laufe der Analyse, wie derartige Verhandlungen früher aufgebaut

[1] Dieser Artikel stellt eine ausführliche Version des Vortrages „Verhandlungen mit innerer Zustimmung: Versuch, den Verhandlungsprozess aus der Sicht der Existenzanalyse zu betrachten" dar, den die Autorin in der Internationalen wissenschaftspraktischen Konferenz „Existentielle Geburt: von der Passivität zum Willen zum Leben" in Moskau, 2013 gehalten hat.

worden waren, stellte sich heraus, dass S. diese schon auf der Vorbereitungsetappe „verloren hatte“, weil sie ihren Halt, ihren Schutz nicht gefühlt hatte, sowie keine weiteren Möglichkeiten erkannt hatte. Solch eine Analyse half S. des Weiteren, ihre Verhandlungsposition zu verstärken und eine gewünschte Vereinbarung zu erzielen.

Das sind nur wenige Beispiele dafür, wie die Betrachtung der Verhandlungsetappen aus existenzanalytischer Sicht für Berater und Psychotherapeuten von Nutzen sein könnte.

1. GRUNDBEGRIFFE: EXISTENZANALYSE, INNERE ZUSTIMMUNG, VERHANDLUNGEN

In den Lehrunterlagen der GLE International[2], ist die **Existenzanalyse** definiert als „eine phänomenologisch-personale Psychotherapie mit dem Ziel, der Person[3] zu einem (geistig und emotional) freien Erleben, zu authentischen Stellungnahmen und zu eigenverantwortlichem Umgang mit sich selbst und ihrer Welt zu verhelfen“.

Die innere Zustimmung ist einer der Brennpunkte der Existenzanalyse und wird als Ausbleiben von Konflikten im Bereich „Können“, „Mögen“, „Dürfen“ („Richtigkeit“), „Wollen“ und „Sollen“ (u.a. etwas sinnvoll finden) gesehen. Die innere Zustimmung ist das innere „Ja“, das auf dem Boden der vier Grundmotivationen (GM)[4] entstehen kann:

1. GM – Schutz, Raum, Halt; Realität, Tatsachen, Regelmäßigkeiten;
2. GM – Beziehungen, Zeit, Nähe: Leben von „Mögen“, gut leben, Werte;
3. GM – Beachtung, Gerechtigkeit, Wertschätzung; Recht, Grenzen haben, Person-Sein, Persönlichkeit, Wesen, Gewissen, Richtigkeit von etwas für mich und andere;
4. GM – Tätigkeitsfeld, größerer Kontext, Wert in der Zukunft; gefühlsmäßig gespürter Sinn, Eingebettet-Sein in einen größeren Kontext.

Unter **Verhandlung** wird in diesem Artikel jeder zivilisierte Versuch einer Klärung, Lösung bzw. Vorbeugung von Konflikten bzw. konfliktträchtigen Situationen, der mindestens von zwei Parteien gemacht wird, verstanden. Der Begriff Verhandlung ist dem Begriff Dialog nahe, einem zentralen Begriff in der Existenzanalyse, der erklärt, wie ein Mensch mit sich selbst und mit sich und der Welt in einen Austausch kommt.

Zugleich ist der wesentliche Unterschied zwischen dem Begriff „Dialog“ und „Verhandlung“ das Vorhandensein eines praktischen Zieles. Der Begriff „Dialog“, sowie der Begriff „Gespräch“, „Umgang“, „Kommunikation“, ist weiter als der Begriff „Verhandlung“. Nicht jeder Dialog wird zur Verhandlung (z.B. ist die gegenseitige Liebeserklärung keine Verhandlung), aber jede Verhandlung ist nur möglich, wenn sich die Parteien in die Kommunikation einbringen, miteinander kommunizieren. Im Dialog ist die Ungewissheit fakultativ, aber in der Verhandlung ist sie immer da.

2. ALLGEMEINE CHARAKTERISTIK DER INNEREN ZUSTIMMUNG IN DER VERHANDLUNG

Die Natur der Verhandlung selbst als Phänomen schließt in sich alle vier Bestandteile der inneren Zustimmung ein.

1. Bezugnahme zum Dasein

Die Verhandlung wird, bezogen auf die schon vorhandene oder potenziell mögliche Realität, durchgeführt. Wir verhandeln nicht über Sachverhalte, die nicht in der Wirklichkeit verwurzelt sind. Zum Beispiel kann sich jeder von uns eine Verhandlung im Verkauf leicht vorstellen, aber die Idee einer Verhandlung über etwas Ephemeres, wie etwa „ob man eine Anzahl von Schritten, die durch zwei teilbar ist oder nicht, täglich machen soll“ kommt uns eher absurd vor.

In Verhandlungen ist der Aspekt des Schutzes inbegriffen. Sie schützen uns vor Missverständnissen, Feindschaft. Man braucht sich nur an die Beispiele aus der Geschichte zu erinnern, wo das Hissen der weißen Fahne tausende Leben gerettet hat, weil damit symbolisch die Bitte um Verhandlungen ausgesprochen wird.

Die Verhandlungen beziehen sich auf den Raum in seinen unterschiedlichen Erscheinungsformen (physischer Raum, zeitlicher Raum, Raum von Ereignissen, Raum von Einflusseinteilungsbereichen u.a.m.). In Verhandlungen geht es immer darum, einen Raum abzustecken, Reviere zu markieren, Lebensräume gegeneinander abzugrenzen, und zwar manchmal im wirklich physischen Sinne (wenn es z.B. um Land geht oder um Wohnungen), aber auch im übertragenen Sinne wie bei Zeiträumen (Arbeitszeiten …), Einflussräume (in der Hierarchie eines Unternehmens z.B.) usw.

Verhandlungen kommen nicht aus dem Nichts und es geht nicht um nichts, sondern verhandelt wird immer aufgrund von etwas, das da ist und Realität darstellt. D.h., die Verhandlungsparteien sollen subjektiv ausreichende und realistische Begründungen haben (und nicht nur aus psychologischen Bedürfnissen oder Phantasien antreten), wenn sie eine Verhandlungspositionen einnehmen.

2. Bezugnahme zu Werten, Beziehungen, Zeit

Die Verhandlungen haben immer mit etwas zu tun, das

[2] GLE – International (Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse, Wien)

[3] Person ist der Begriff der Existenzanalyse und Logotherapie zur Bezeichnung der geistigen Dimension des Menschen.

[4] Vier Grundmotivationen sind vier „Grundbedingungen erfüllender Existenz“, die sich auf die Auseinandersetzung mit der Welt, dem Leben, dem Person-Sein und dem erforderlichen aktiven Beitrag zur Zukunft und zum eigenen Werden beziehen. Wenn man diese allgemeine Bedingungen etwas konkreter betrachtet, kann gesagt werden, dass erfüllte Existenz ihren Grund hat:
1* in der *Akzeptanz* der Realität,
2* in der *Zuwendung* zu Beziehungen und Werten,
3* im *Respekt* der Individualität (der eigenen wie der anderen),
4* in der *Abstimmung* mit dem Sinn, mit dem, was werden soll.
(Zitiert nach A. Längle 2004b)

wertvoll ist bzw. zu etwas Wertvollem werden könnte. Die Verhandlungen setzen auch immer Beziehungen voraus, die auf mehreren Ebenen liegen: Beziehung der Verhandlungsparteien untereinander, Beziehung der Parteien zum Verhandlungsthema, zu Verhandlungszielen und -aufgaben, zu der anderen Partei im Verhandlungsprozess, zu sich selbst usw. Der Bedarf an einer Verhandlung kann als Notwendigkeit der Situationsklärung, der Beziehungsklärung, Erklärung eines Standpunktes, Klarlegen von etwas gespürt werden.

Die Verhandlung als Prozess entfaltet sich immer in der Zeit. Die Verhandlung ist Teil des Lebens, das fließt und geht, darin sind potenziell beide Gefühlspole, positiver und negativer, enthalten.

Die Verhandlungen stellen eine gewisse Dynamik in der Kommunikation, eine Bewegung von Gefühlen, Gedanken, Ideen, Einfällen, Empfindungen dar. Es ist der Prozess der Offenheit für den Dialog, u.a. für den inneren Dialog. Es ist die Bereitschaft dazu, dass sich meine Verhandlungsposition verändern kann, wenn ich mich in Resonanz mit dem Standpunkt der anderen Partei fühle. Verhandlungen verlangen Energie und Kräfteaufwand.

3. Bezugnahme zur Person

So wie es keine gleichen Menschen gibt, so gibt es auch keine zwei gleichen Verhandlungspartner. Jede der Verhandlungsparteien hat ihren Standpunkt, ihre Betrachtungsweise der Situation, ihr Gewissen, ihre persönliche Position. Die Verhandlungen führen sehr anschaulich vor, wie unterschiedlich wir sind, und zugleich, wie ressourcenfördernd das personenbezogene Verhalten, das die Beachtung (von mir und dem anderen), Gerechtigkeit (mir und dem anderen gegenüber) und Wertschätzung (Schätzung meines Wertes und des Wertes des anderen) enthält, sein könnte.

Neben den bestehenden Beziehungen setzt die Verhandlung die Akzeptanz der Andersheit der Verhandlungspartei und das Grenzenziehen, den Schutz seiner Verhandlungsposition voraus, es ist die Bereitschaft, sich der Position des Verhandlungspartners gegenüberzustellen, „gegenüberzustehen“, es ist das Gefühl der Stimmigkeit und der Notwendigkeit, sich zu zeigen, sich in die Situation einzubringen, sich auf die eine oder die andere Weise hervorzutun. Die Verhandlungen implizieren die Möglichkeit einer Begegnung.

4. Bezugnahme zum Sinn und Zusammenhang

Man lässt sich auf Verhandlungen immer wegen etwas ein, das sich entwickeln soll. Die Teilnahme an Verhandlungen setzt die Verwirklichung von Sinn voraus und ist in einen bestimmten Lebens- und Wertezusammenhang eingebettet. Die Verhandlungen finden zu einem bestimmten Zeitpunkt statt, ihr Verlauf und Inhalt widerspiegeln die Sichtweisen der Verhandlungsparteien, zugleich beziehen sie sich auf die Zukunft, sie gestalten diese teilweise mit, geben dieser eine Orientierung, eine Richtung.

Weitere Aspekte zur allgemeinen Charakteristik der inneren Zustimmung bei Verhandlungen, um diese, unabhängig vom Ergebnis, als „stimmig“ erleben zu können:

- Ich bringe mich in die Verhandlungssituation ein. D.h., ich bleibe in der Verhandlung ich selbst. Ich drücke mich in der Verhandlung aus. Dabei bin ich zum Risiko bereit, weil das Ich-Selbst-Sein im Allgemeinen und in den Verhandlungen im Speziellen mit einem Risiko verbunden sein kann. Die Reaktion der Außenwelt kann unterschiedlich sein. Dabei bleibt das, so wie ich die Frage und das Thema verstehe, für mich wertvoll und wichtig (3. GM).
- Indem ich etwas annehme, bin ich oft gezwungen, etwas anderes abzulehnen, d.h. meine innere Zustimmung ist zugleich Nein zu etwas anderem.
- Die Verhandlungen haben immer ein Ergebnis. Das Verhandlungsresultat enthält unvermeidlich die Elemente von Entscheidungen, die die Verhandlungsparteien getroffen haben. Gewöhnlich *erleben* wir die durchgeführten Verhandlungen als mehr oder weniger gelungen.
- Die innere Zustimmung in der Verhandlung darf man nicht dem garantierten Erfolg gleichstellen. Es kann ein Misserfolg, auch schmerzlich sein.
- Die innere Zustimmung bedeutet nicht, dass der Verhandlungsprozess automatisch leicht vor sich geht. Es kann kompliziert sein, kann zusätzlich Zeit für Bezugnahme auf sich selbst und andere, Kraft und innere Ressourcen beanspruchen. Wenn man sich nach der inneren Zustimmung richtet, verlangsamt sich der Verhandlungsprozess, weil man für die Gefühle und die Bezugnahme auf das eigene Gewissen Zeit braucht.
- Das Erreichen der inneren Zustimmung in der Verhandlung bedeutet nicht, dass man sicher ist und keine Angst hat. Angst, Zweifel, Aufregung können aufkommen. Und das ist normal. In einer bekannten Situation, wo alles sowieso klar und äußerst eindeutig ist, würden wir kaum Verhandlungen brauchen. Und jede unbekannte Situation hat einen Anteil der Ungewissheit.
- Die innere Zustimmung in der Verhandlung bedeutet keine einheitliche innere Zustimmung zum ganzen Verhandlungsprozess. Es ist keine Zustimmung zu allem. Es ist die innere Zustimmung auf jeder Etappe des Verhandlungsprozesses, in jedem seiner Bestandteile.
- Die Aufmerksamkeit für den Verhandlungsprozess ist nicht weniger wichtig, als das im Laufe der Verhandlung erzielte Ergebnis. Es kann z.B. bei einer andauernden Konzentration auf das Ergebnis zum Schaden des Prozesses zu einer Depression kommen. Bei Verhandlungen geht es einerseits um den Wunsch, sein Ziel zu erreichen, andererseits, um das „Lassen“-Können, um das Vertrauen auf die Lebensprozesse.

3. CHARAKTERISTIK DER VERHANDLUNGSPHASEN

Der Verhandlungsprozess kann im Lichte der Suche nach innerer Zustimmung in die nachfolgenden Phasen eingeteilt werden:

1. Vorbereitungsphase;
2. Phase der Kontaktaufnahme;
3. Phase der Orientierung und der Ermittlung von Bedürfnissen;
4. Phase der ursprünglichen Wahl und des Vorbringens der

jeweiligen Position;
5. Suche nach einer gemeinsamen Lösung, Durchsprache aller möglichen Varianten, u.a. die Arbeit mit Einwänden;
6. Abschluss der Verhandlung: Sackgasse oder Erzielung einer Vereinbarung.

1. Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase ist die Schlüsselphase jeder Verhandlung. Sie enthält das Sich-Einstellen auf die Verhandlung, Sammeln von Informationen, die für die Verhandlung erforderlich sind, Erarbeiten der Verhandlungsposition und Vorbereitung der Alternativvarianten.

Vor allem ist es im Rahmen der Vorbereitungsphase sinnvoll, die Frage nach der Möglichkeit und Zweckmäßigkeit der Verhandlungsführung über die eine oder die andere Frage zu beantworten. D.h., man muss zur inneren Zustimmung zur Notwendigkeit der Verhandlung selbst und zur Teilnahme des konkreten Verhandlungspartners daran kommen. *(Habe ich die innere Zustimmung dazu, mit der anderen Partei zu verhandeln?)* Andernfalls kann es nicht nur um Zeitverschwendung, sondern auch um einen eventuellen Schaden gehen, den eine demotivierte Verhandlungspartei gewollt oder ungewollt sich und der anderen Verhandlungspartei zufügen könnte.

Im Falle, wenn die Initiative zur Verhandlung bei der anderen Partei liegt, könnte es auch hilfreich sein, die eigene innere Zustimmung zu deren Teilnahme an der Verhandlung zu finden. Sollte dies aus irgendeinem Grund nicht gelingen, kann man die Bedingungen untersuchen, die einen selber als geplante Verhandlungspartei zur Teilnahme an dieser Verhandlung veranlassen könnten. So kann man die Partei, die die gemeinsame Besprechung der oder jener Frage angeregt hat, um die Beschreibung ihrer Position oder sonstige zusätzliche Informationen ersuchen und darum bitten, einen ansprechenden Verhandlungsort auszuwählen u.ä. Jede Verhandlungspartei ist für den eigenen Beitrag zur Verhandlungsvorbereitung sowie -führung verantwortlich.

In der Regel sind beide Parteien in der Verhandlungssituation so oder so aufeinander angewiesen. Sonst wären die Verhandlungen eben nicht erforderlich.

Für das Finden der inneren Zustimmung kann sich der Verhandlungspartner z.B. folgende Fragen stellen, die sich aus den Inhalten der GM ableiten lassen:

Zur 1. GM:

Habe ich genug Schutz, Raum und Halt für diese Verhandlung? Habe ich ein formales Recht, diese zu führen? Sehe ich die Realität, sind mir die Fakten bekannt, erkenne ich die Gesetzmäßigkeiten? Kann ich die Notwendigkeit dieser Verhandlung begründen? Kann ich an der Verhandlung physisch teilnehmen? Aufgrund wovon trete ich in die Verhandlung ein? Wer hat Bedarf an dieser Verhandlung? Was ist das Ziel der Verhandlung? Wer sind die Verhandlungsparteien? Haben die Verhandlungsparteien erforderliche Befugnisse? Worum geht es? Um die Lösung von betrieblichen Aufgaben, das Erreichen von persönlichen Zielen? Worauf stütze ich mich bei der geschäftlichen Verhandlung (Dienstbereich, Befugnisse, Grundsätze, Traditionen, Beziehungen, Kommunikation, Überzeugungen, Regeln, Preislisten, Aufgaben, Strategien, Pläne u.a.m.)?

Die Suche nach Halt zwecks Verstärkung des Verhandlungspotentials schließt die Suche nach anderen eventuellen Aufgabenlösungen (andere Lieferanten, andere Projekte, bisherige gute Beziehung zum Auftraggeber) ein. Haltgebendes im Verhandlungsprozess könnte die Akzeptanz der eigenen Begrenztheit sein, d.h. die faktische Akzeptanz dessen, was man kann und was nicht.

Zum Halt in den Verhandlungen können geschäftliche Bräuche, juristische Gründe, Rituale, Traditionen, allgemeinmenschliche Werte, der eigene Körper (Atem!), die Verhandlungssprache (Muttersprache, Fremdsprache, Fachsprache), der Wunsch, eine Vereinbarung zu erzielen und Verständnis für Konfliktlösungsstrategien werden. In der Verhandlung kann sowohl die Erfahrungen von anderen, als auch eigene kommunikative Vorerfahrung und Wissen um die Verhandlungsphasen haltgebend sein.

Im Rahmen der Vorbereitung zur Verhandlung werden Informationen über das andere Land, den Verhandlungsgegenstand gesammelt und Meinungen von Experten, Fachleuten aus diesem und anderen Gebieten eingeholt. Darauf kann man sich auch stützen. Außerdem kann es Schutz geben vor Unsicherheit. Dabei ist zu berücksichtigen, dass kein Halt und Schutz absolut sein können.

Es ist auch wichtig, für den sicheren und komfortablen Verhandlungsraum zu sorgen, dafür, dass man genug Zeit hat (anderenfalls ist eine Manipulation durch Zeitdruck möglich), dafür, dass diese Zeit «qualitativ» sein soll, d.h. dass die Verhandlungspartner nicht durch Telefonate u.ä. gestört werden sollen.

Zur 2. GM:

Für welche meiner Werte trete ich in dieser Verhandlung ein? Was ist für mich wertvoll oder was kann ich in meiner Beziehung zu der anderen Verhandlungspartei Wertvolles finden? Empfinde ich das, was ich mache, als wertvoll? Bin ich bereit, mir für diese Verhandlung Zeit zu nehmen? Was fühle ich spontan beim bloßen Gedanken an diese Verhandlung? Ist es eher Wärme oder Kälte? Lege ich nicht auf etwas zu viel Wert? Finde ich Gefallen an Verhandlungen als solchen? Kann ich im Verhandlungsprozess mein Mögen leben? Kann ich mich der Beziehung, die im Rahmen der Verhandlung entsteht, öffnen und dabei bei mir bleiben, mich nicht fallenlassen, zu mir stehen? Was brauche ich, um mich bei der bevorstehenden Verhandlung gut zu fühlen?

Zur 3. GM:

Darf ich diese Verhandlung so führen, wie ich es für nötig und richtig halte? Finde ich das, was ich vertrete, moralisch vertretbar und steht es mir zu? Entsprechen das Ziel und die Aufgaben der Verhandlung mir, meinem Gewissen als innerem Richtpunkt, dem Gespür für das Richtige? Ist es gerecht, auch für die andere Partei? Glaube ich, die andere Partei bekommt das, was ihr zusteht? Wird sie darin geschätzt, kommt genug Wertschätzung für sie vor – und erhalte ich genug Respekt von der anderen Partei? Fühle ich meinen eigenen Wert unabhängig davon, wie die Verhandlung ausfällt? Kann ich im Rahmen der Verhandlung zu mir und meiner Position stehen? Darf ich meine Grenzen, Interessen, Stellungnahmen, Persönlichkeit schützen? Darf

ich so sein, wie ich bin? So sprechen, wie ich spreche? So denken und fühlen, wie ich denke und fühle? So sehen und verstehen, wie ich sehe und verstehe?

Zur 4. GM:

Kann meine Teilnahme an dieser Verhandlung dazu beitragen, dass etwas in der Zukunft besser wird? Kann als Ergebnis der Verhandlung etwas Gutes entstehen? Spüre ich gefühlsmäßig den Sinn, das Eingebettet-Sein der bevorstehenden Verhandlung in einen größeren Zusammenhang? Wofür, weswegen nehme ich an dieser Verhandlung teil? Was für einen Sinn hat es für mich?

Im Falle, wenn ich diese Verhandlung führen „muss", habe ich hinter diesem „Muss" mein eigenes „Wollen" gefunden? (Hinter jedem Müssen steht ein Wollen, andernfalls empfindet es unsere Psyche als Gewalt, so A. Längle 2006.)

Es kommt vor, dass eine Partei subjektiv zur Verhandlung bereit ist, aber erst im Laufe der Verhandlung stößt man auf einen ganz anderen Zusammenhang, als sie (diese Partei) es vermutet hat. Wenn z.B. die Verhandlung gemäß einer vorher vereinbarten Tagesordnung läuft, aber die andere Verhandlungspartei der ersten Partei plötzlich eine völlig unerwartete aggressive Reaktion auf die Information, die schon vereinbart schien, an den Kopf wirft. In der Regel steckt ein dem ersten Verhandlungspartner unbekannter Zusammenhang, eine andere Realität als diejenige, die er sich bisher vorgestellt hat, dahinter.

Beispiel: Frau A, 29 Jahre alt, Leiterin für die Organisation des Lernprozesses in einem größeren Schulungsunternehmen, wurde zum Präsentieren eines schon früher abgesprochenen Schulungsprogramms ins Hauptquartier einer Handelskette eingeladen. Im Rahmen der Verhandlung war es geplant, die Anzahl der Unterrichtsstunden eines auf den Kunden zugeschnittenen Lernprogramms zu billigen und die Budgetsvarianten zu besprechen. Die Verhandlung hat, unerwartet für Frau A., mit der vehementen Kritik gegen die erarbeiteten Lernmodule und Entwertung aller geleisteten Arbeit begonnen. Die Verhandlung geriet in eine Sackgasse und scheiterte. Nach ein paar Jahren sind sich die Beteiligten zufällig in einer Veranstaltung begegnet. Es kam zwischen ihnen zu einer privaten Unterredung, wo sich ein ganz anderer Zusammenhang jener sozusagen „schiefgelaufenen" Verhandlung herausgestellt hat. Die ehemalige Personalleiterin entschuldigte sich für ihr unkorrektes Verhalten während der Verhandlung und erklärte, dass sie damals eine Schulung nicht hatte reservieren können, sie war „an Händen und Füßen gebunden", weil es sich um ein transparentes Budget des angebotenen Lernprogramms gehandelt hatte, in dem das sogenannte Schmiergeld für die Leitung der Handelskette nicht inbegriffen war. Später musste die Personalleiterin aus diesem Unternehmen ausscheiden.

Dieser Fall führt die Notwendigkeit einer sorgfältigen Untersuchung der Zusammenhänge, in denen die andere Verhandlungspartei handelt, vor Augen. Schlägt der Zusammenhang im Laufe der Verhandlung radikal um, kann es sinnvoll sein, eine Auszeit zu nehmen und sich zusätzlich auf die Verhandlung unter Berücksichtigung des neuen Verständnisses von Zusammenhängen vorzubereiten.

Zusammengefasst sind die Fragen der Vorbereitungsphase, die eine innere Zustimmung verlangen, folgende:

- Thema (Ziel, Aufgaben) der Verhandlung und Fragenkreis zum Besprechen
- Verhandlungsformat (d.h. Teilnehmeranzahl von jeder Seite, Teilnehmerbesetzung, Verhandlungszeit und -ort)
- Erarbeiten von Alternativen zu der zu besprechenden Vereinbarung *(Welche Alternativvarianten für die Lösung der Frage sehe ich? Welche Alternativvarianten für die Fragenlösung kann die andere Partei vorschlagen?)*
- Durcharbeiten von Alternativvarianten der Zusammenarbeit *(Was passiert, wenn die Verhandlung in eine Sackgasse gerät? Kann ich es aushalten, wenn die Verhandlung „scheitert"?*[5] *Kann ich den Misserfolg*[6] *aushalten? Nehme ich die Haltung ein, dass ich hundertprozentig für den Ausgang der Verhandlung verantwortlich bin? Wenn ja, ist das realistisch? Wofür bin ich wirklich verantwortlich? Was fällt nicht in meinen Verantwortungsbereich? Was kann ich „lassen"?*

Im Großen und Ganzen legen wir damit in der Vorbereitungsphase den Schwerpunkt auf die Klärung der Realität und auf die Hinführung des Verhandlungspartners zu adäquaten Stellungnahmen bezüglich seiner Teilnahme am Verhandlungsprozess.

2. Phase der Kontaktaufnahme

Zur 1. GM: Dasein-Können

Die Phase der Kontaktaufnahme stellt den Anfang der unmittelbaren Kommunikation der Parteien dar. Oft wird die Phase der Kontaktaufnahme unterschätzt. Sie setzt voraus, dass die Verhandlungsparteien einander begrüßen, aufeinander sehen, sich an den Verhandlungstisch setzen, sich, andere und die Situation der Unbestimmtheit zwischen ihnen sein lassen.

Kann ich ruhig atmen? Habe ich genug Raum? Kann ich mich auf mich selber stützen? Kann ich den Blick des anderen aushalten? Kann ich selbst dem anderen in die Augen sehen und zu mir stehen? Kann ich Kontakt zum anderen Menschen halten? Lasse ich mir und dem anderen genug Raum, Zeit? Kann ich die Redepause aushalten?

Manchmal können die Verhandlungsparteien den Kontakt (z.B. den Augenkontakt) nicht aushalten. Dann fliehen sie entweder sofort in die Besprechung von Zahlen, Fristen,

[5] In der Beratung zu allen Ängsten, die sich auf Verhandlungen beziehen, ist die Angst-Konfrontation bis hin zum Durchschreiten des „Tors des Todes" hilfreich. Diese Konfrontation enthält die Abfolge folgender Fragen:
1. Was kommt, wenn es passiert (z.B., die Verhandlung scheitern würde?) Was wäre daran das Schlimmste, das Schrecklichste? Könnten Sie das aushalten? (Wenn nicht, dann sucht man, was helfen könnte, es auszuhalten).
2. Wie würden Sie sich fühlen?
3. Was würden Sie dann tun?

[6] Hier ist zu erklären, dass der sogenannte Misserfolg aus der Sicht der Existenzanalyse nie nur ein Misserfolg ist, sondern immer etwas in sich trägt, was unseren weiteren Weg korrigiert und uns neue Horizonte öffnet.

Grafiken, Lieferumfängen und sonstigen Fragen, oder beginnen ohne gebührende Rücksicht auf andere die Vorteile des eigenen Lösungsvorschlags zu schildern, oder erlauben sich kritische Angriffe gegen die andere Vertragspartei oder „verstummen", indem sie aus dem Prozess „fallen", sind nicht hier und jetzt anwesend. Es können unterschiedliche Copingreaktionen sein (Flucht, Aktivismus, Aggression, Totstellreflex), die sich einstellen, wenn man etwas nicht aushalten kann.

Zur 2. GM: Mögen klären

Wie fühle ich mich in dieser Verhandlungssituation? Sitze ich bequem? Was fühle ich zu der anderen Verhandlungspartei? Ist es eher Wärme oder Kälte, Anziehung oder Abstoßen? Was ruft in mir der andere hervor? Erinnert mich der andere vielleicht an jemanden? An wen? Wie ist es für mich? Bin ich bereit, eine Weile hier dabei zu sein?

Bin ich bereit, mir Zeit für diese gegenseitige Einstellung zu nehmen? Erkenne ich den Wert darin, dass ich mit dem anderen ein paar Worte wechsle, wenn sie auch gar nicht das Thema unserer Verhandlungen direkt betreffen?

Was gefällt mir an dem, was vor sich geht? Was möchte ich machen, unternehmen, damit der Kontakt mit der anderen Verhandlungspartei den beiden Parteien mehr Spaß machen würde? Könnte es wohl eine aromatische Tasse Kaffee oder Tee sein?

Zur 3. GM: Ich und der Andere

Kann ich mit einer phänomenologischen Offenheit[7] *auf den anderen schauen? Welchen Eindruck macht der andere auf mich? Sehe ich den anderen? Was fällt mir an ihm Besonderes auf? Empfinde ich Respekt vor seinem Wesen, vor einer gewissen „höheren Instanz", einem göttlichen Funken, einer Person? Wie klingt für mich seine Stimme? Wo sind wir ähnlich und worin unterscheiden wir uns? Akzeptiere ich, dass sich der andere Mensch von mir unterscheidet? Was sagt mein Gespür über den anderen? Wie ist er? Akzeptiere ich meine eigene Andersheit? Kann ich so richtig ein Kompliment annehmen? Möchte ich dem anderen wohl auch etwas Neutrales (small talk) oder Angenehmes sagen? Bringen wir einander Respekt entgegen? Nehmen wir einander und das, weswegen wir uns hier getroffen haben, ernst? Sind wir zueinander respektvoll genug? Schätze ich den Wert meines «Gegners», unabhängig davon, ob wir uns einigen können?*

Zur 4. GM: Zukunftsperspektive

Sehe ich den größeren Zusammenhang, in dem die Gespräche stattfinden und wofür sie geführt werden sollen? Was soll werden aus ihnen? Ist zu erwarten, dass aus den Gesprächen etwas Positives entstehen wird? Haben die Gespräche also Sinn – welchen? Haben sie auch für mich Sinn? Was kann ich konkret beitragen, damit sie gut werden? Kann ich mich abstimmen mit den Gesprächspartnern und mich offen auf sie einlassen?

Wenn wir in dieser Mehrdimensionalität die Beziehung mit dem anderen Menschen gestalten, so bereiten wir einen guten Boden für die weitere Besprechung, u.a. für die Orientierungsphase und die Ermittlung von Bedürfnissen.

3. Phase der Orientierung und der Ermittlung von Bedürfnissen

In dieser Verhandlungsphase klären die Parteien nach und nach die vorhandenen Ungewissheiten, fragen einander die Informationen an, die die Verhandlungen betreffen, und stellen diese einander zur Verfügung.

Zur 1. GM:

Kann ich oder die andere Verhandlungspartei den jeweils anderen physisch hören und die Sprache/Begriffe verstehen? (Es gibt z.B. Menschen mit Beeinträchtigung des Gehörs, die nicht alles verstehen können, was man ihnen sagt, die es aber aus irgendwelchen Gründen verbergen. Auch wird das Problem der Verständigung besonders aktuell, wenn man zur Fachterminologie greift, sowie im Fall, wenn die Verhandlungsparteien verschiedene Muttersprachen haben). *Verstehe ich die benutzte Terminologie? Schaffe ich es, dem Gedankengang meines Gesprächspartners zu folgen? Gibt es Punkte, die unumgängliche Größen sind, für die anderen, für mich? Hat der Standpunkt der anderen Verhandlungspartei Bezug zur Realität oder halte ich ihn für nicht adäquat?*

Es ist die Phase des aktiven Zuhörens, der klärenden Fragen und Konkretisierung: *Habe ich richtig verstanden, dass dies und dies die Fakten sind? Und dass die Bedingungen so und so aussehen? Welches sind die unverrückbaren Bedingungen, welche unterliegen einer Modifikation? Gibt es aus Ihrer Sicht noch irgendwelche Schnittbereiche unserer Interessen? Was könnten wir für Sie unsererseits machen?*

Zur 2. GM:

In dieser Phase ist es auch wichtig, dass die Fühlung für sich und die anderen erhalten bleibt. Eine separate Aufgabe ist es, das, was in mir vor sich geht, wenn der andere mit mir über seine Bedürfnisse spricht, nachzuvollziehen.

Fühle ich mich, wenn ich über meine Bedürfnisse und Werte spreche? Fühle ich das Leben in mir, wenn ich über meine Bedürfnisse spreche, wenn der andere mit mir über seine Bedürfnisse spricht?

Was fühle ich, wenn mir der andere seine Interessen mitteilt? Wie fühle ich mich in seiner Gegenwart? Kann ich mich weiter in Fühlung mit mir halten, wenn ich Dinge höre, die mir nicht gefallen?

Zur 3. GM:

Wenn die andere Partei ihre Sicht für die Situation darlegt, soll man dieser gegenüber die Haltung des Respekts, der Gerechtigkeit und Wertschätzung beachten. Eine der Bezeugungen solches personenbezogenen Herangehens ist das Bemühen, die andere Partei nicht zu unterbrechen und klärende Fragen in den Sprachpausen zu stellen. Zugleich könnte eine der Bezeugungen der Gerechtigkeit und des Ernstnehmens der anderen Partei ein höflicher Hinweis auf den erkennbaren Widerspruch in ihrer Position sein.

[7] Phänomenologische Offenheit setzt das Wahrnehmen des Menschen außerhalb von Rahmen, Schablonen, Bewertungen voraus. Es ist die innere Bereitschaft, hinter der Rolle und dem Status den einzigartigen lebendigen Menschen mit seiner Geschichte und Einmaligkeit zu sehen.

Woraus schließe ich, was für die andere Partei wichtig ist? Kann ich respektieren, dass die andere Partei die Situation auf ihre Art sieht? Gestehe ich ihr das Recht zu, mir nicht in allem recht zu geben?

Zur 4. GM:

Im Licht der 4. Grundmotivation kann es in der Phase der Orientierung und der Ermittlung von Bedürfnissen darum gehen, inwieweit es für die eine Partei sinnvoll ist, das Bild von den Bedürfnissen, Interessen und Sinnzusammenhängen zu erkennen, das die andere Verhandlungspartei hat.

Macht es für mich Sinn, die andere Partei rückzufragen, zu hinterfragen, weiter zu verhandeln? Können die von der anderen Partei erklärten Bedürfnisse in den mir schon bekannten Sinnzusammenhang eingebettet werden? Welcher Sinn steckt hinter den Argumenten und Forderungen der anderen Partei – hat das für mich einen Sinn? Oder fühle ich, dass unsere Interessen auf radikale Weise auseinandergehen und wir ohne zusätzliche Korrektur der beiderseitigen Erwartungen keine Vereinbarung erzielen können? Ist es sinnvoll, meine Verhandlungsposition im vollen Umfang darzulegen? Oder genügt es, kurz auf die Gründe einzugehen, warum unsere Verhandlung in eine Sackgasse gerät oder geraten kann?

4. Ursprüngliche Wahl und Vorbringen der eigenen Position

Vor Beginn einer Verhandlung hat jede Verhandlungspartei ihre eigene Position zu finden und sich für sie zu entscheiden – jede Partei „wählt" sozusagen ihre Position. Ebenso wählt sie die Mittel und den Zeitpunkt des Vorbringens der eigenen Interessen, sowie das Dazu-Nehmen anderer Menschen und welcher. Diese Positionen und Mittel können sich natürlich im Verlaufe der Verhandlungen ständig ändern – was als ein natürliches Ergebnis von Verhandlungen anzusehen ist.

Zur 1. GM : Realität

Hier geht es darum, inwieweit die Stellungnahme der Verhandlungspartei auf der Realität fußt und inwieweit sich die Verhandlungspartei dessen sicher ist.

Finde ich mich in genügendem Maße in den Ursachen und möglichen Folgen der vorhandenen Situation zurecht? Wie sind meine Ressourcen und Begrenzungen? Worauf stütze ich mich, indem ich meine Sicht der Situation und meine Verhandlungsposition vorbringe? Sind meine Argumente logisch, überzeugend und schwerwiegend genug? Kann ich eine mögliche Meinungsverschiedenheit und Kritik meiner Verhandlungsopponenten aushalten?

Zur 2. GM: Beziehung

Schenke ich neben der Aufmerksamkeit, die ich dem Thema der Verhandlung schenke, auch meiner Beziehung zur anderen Verhandlungspartei genug Aufmerksamkeit? Manchmal lassen sich die Parteien so sehr vom Präsentieren ihrer Sicht, ihrer Position hinreißen, dass sie verbale und nonverbale Signale der anderen Partei außer Acht lassen, die vom Wunsch zeugen, eine Pause in der Besprechung zu machen, z.B. eine Ruhepause für ein paar Minuten einzulegen.

Zur 3. GM: Authentizität

Wie präsentiere ich meine Verhandlungsposition der anderen Partei? Fühle ich mich selbst dabei? Spreche ich von mir, aus mir heraus? Oder „galoppiere" ich oberflächlich von einem Argument zum anderen, ohne dass Nachdruck in meinen Worten ist und die andere Partei fühlen kann, dass meine Argumente schwerwiegend und bedeutsam, wenigstens für mich, sind? Entspricht mir das, wie ich die Wichtigkeit von etwas an den Mann bringe? Bringe ich mich in das ein, wie ich spreche? Nehme ich mich dabei ernst? Lasse ich mich unterbrechen? Schütze ich meine Grenzen? Was fühle ich zum Inhalt der von mir vorgeschlagenen Entscheidung? Was sagt mein Gewissen? Ist es richtig für mich? Kann ich zu dem stehen, was ich vorschlage?

Zur 4. GM: Sinn

Kann aus dem, was die andere Partei von mir erfährt, etwas Gutes werden? Macht es Sinn?

5. Suche nach einer gemeinsamen Lösung, Besprechen von möglichen Varianten, u.a. Arbeit mit Einwänden

Zur 1. GM:

Wie erweiterte sich meine Sicht der Situation, nachdem ich die Sicht, den Vorschlag und die Argumente der anderen Partei erfahren habe? Was ist mir klar geworden? Und wo fehlt mir noch die Klarheit? Worauf kann ich meinerseits eingehen und worauf nicht? Welche Konzessionen kann ich machen und von welchen kann nicht die Rede sein? Kann ich meine Erwartungen von den Verhandlungen korrigieren? Kann die andere Verhandlungspartei ihre Erwartungen korrigieren? Sind die vorgeschlagenen Varianten der Problemlösung real, sind sie realisierbar?

Das Vorbringen der Einwände vom Opponenten kann man sowohl auf das tatsächliche Nichteinverständnis mit den eigenen Beweisen und Argumenten, als auch auf die Situation des Kontaktes, der nicht gut genug aufgenommen und unterhalten wird, zurückführen. Im zweiten Fall ist der „Neustart bei der Kontaktaufnahme" durchzuführen, man soll stehenbleiben, versuchen, erneut Kontakt zum Opponenten aufzunehmen, ihn beim Namen nennen, sich interessieren, ob es für ihn komfortabel ist usw.

Zur 2. GM:

Ist in der Entscheidung, die wir treffen, der Wert erhalten, für den ich in die Verhandlung eingetreten bin? Gelingt den beiden Verhandlungsparteien im Verhandlungsprozess eine gute Beziehung miteinander? Wie betreffen mich die Einwände der anderen Partei? Betone ich den Wert der erzielten Zwischenergebnisse und die Bemühungen im Laufe der Verhandlung?

Zur 3. GM:

Wenn man zur inneren Zustimmung in der Phase der Suche und des Findens einer gemeinsamen Lösung kommt, kann man sagen: „Ich erkenne mich in meiner inneren Zustimmung. Das entspricht mir. In mir erklingt etwas". Ich anerkenne die Bedeutsamkeit des Bemühens um eine Verein-

barung. Ich lege Wert auf den Versuch eines gemeinsamen konstruktiven Dialogs in diesem Zusammenhang. Ich übernehme die Verantwortung, wenn ich die innere Zustimmung gebe und auf die Vereinbarung, die mir recht ist, eingehe.

Womit bin ich einverstanden und womit nicht? Wo sind unsere Positionen ähnlich und worin unterscheiden sie sich?

Zur 4. GM:
Was ist das Gute, das in diesem Zusammenhang im Entstehen ist? Warum ist es gut? Betone ich unsere positiven Fortschritte im Laufe der Verhandlung?

Außerdem ist es wichtig, in der Phase der Suche und des Treffens einer gemeinsamen Entscheidung phänomenologisch offen zu bleiben und zu beobachten – sowohl sich, als auch die andere Verhandlungspartei.

Beispiel: Ein angesehener Geschäftsmann hat im Laufe der Verhandlung auf die Argumente der anderen Partei erklärt, dass ihm mögliche negative Folgen der besprochenen Situation keine Sorge und keine Angst machen. Er sprach laut und bestimmt und machte den Eindruck eines unbeugsamen Verhandlungspartners. Aber seine Hände haben ihn verraten. Er trommelte etwas nervös mit den Fingern auf den Tisch. Und das stand in einem solch schroffen Missklang zu seinen Worten, dass es die Position seiner Opponenten bei der Verhandlung gestärkt hat. Sie wiederholten fest und konsequent ihre Argumente weiter, und nach einer Weile kam dieser Geschäftsmann seinem Verhandlungspartner einen Schritt entgegen. Eine gegenseitig vorteilhafte Vereinbarung wurde erzielt.

6. Abschluss der Verhandlung: Sackgasse oder Vereinbarung

Zur I. GM:
Brauche ich noch etwas, um eine Entscheidung zu treffen? Kann ich das Ergebnis der Verhandlung annehmen? (Andernfalls ist eine Arbeit am Annehmen-Können eines eventuellen Scheiterns der Verhandlung erforderlich.) *Hat man mich überredet oder kann ich meine Zustimmung geben? Bin ich mir im Klaren darüber, dass nicht alles in der Verhandlung meinem Wollen unterworfen ist und die Sackgasse bzw. das Scheitern der Verhandlung auch möglich ist, trotz meiner Bemühungen?*

Zur 2. GM:
Wie fühle ich mich mit der getroffenen Entscheidung? Befreit mich der Ausgang eher oder umgekehrt, belastet er mich? Was ist das Wertvolle für mich in den Verhandlungsergebnissen? Ein positives Erleben verhilft zur Verstärkung der Beziehung, während die negative Formulierung subjektiv einem etwas wegnimmt, raubt[8].

Zur 3. GM:
Fühle ich mich in guter Resonanz mit der getroffenen Entscheidung? Ist es für mich richtig? Auch wenn die anderen das, wozu ich meine innere Zustimmung finde, nicht annehmen und nicht anerkennen? Übergehe ich mich nicht, lasse ich mich nicht in dieser Entscheidung fallen? Berücksichtige ich meine Bedürfnisse und Interessen in dem Maße, dass ich wirklich zu mir stehen kann – und gleichzeitig dem anderen in die Augen sehen kann?

Zur 4. GM:
Öffnet sich ein neuer Horizont für meinen Austausch mit der anderen Verhandlungspartei? Bleibt eine potentielle Möglichkeit für neue Treffen in Zukunft? Sind die Brücken nicht niedergebrannt? Habe ich das Gefühl der Übereinstimmung der getroffenen Entscheidung mit der Aktualität des Augenblicks, den Anforderungen des Lebens, dem Zusammenhang?

Auf diesem beschriebenen Weg kann die existenzanalytische Vorgangsweise bei der Suche nach der inneren Zustimmung im Prozess der Verhandlungsvorbereitung und -durchführung substantiell helfen, um ihn voranzubringen und zu einem guten Ergebnis zu kommen.

4. METHODEN DER EXISTENZANALYSE, DIE BEI DER VERHANDLUNGSVORBEREITUNG UND -FÜHRUNG ANGEWENDET WERDEN KÖNNEN

Außer den Schritten auf der Suche nach innerer Zustimmung zum eigenen Handeln können im Verhandlungsprozess auch solche Methoden wie die Personale Positionsfindung, die Sinnerfassungsmethode, die Paradoxe Intention, die Personale Existenzanalyse (PEA), die Aufarbeitung biographischer Inhalte, Dereflexion u.a. angewendet werden. Aber die Anwendung jeder dieser Methoden bedarf – im Unterschied zur universelleren Aufgabe der Suche nach innerer Zustimmung – zusätzlich der Berücksichtigung der Spezifik der existentiellen Verhandlungssituation und versetzt teilweise die Vorbereitung auf die Verhandlung aus dem Bereich der Beratungsaufgaben in den Bereich der Psychotherapie.

5. BESONDERHEITEN DES VERHANDLUNGSPROZESSES IN DEN ORGANISATIONSSYSTEMEN

Die letzte Frage, auf die ich kurz eingehen möchte, ist die Frage danach, ob es möglich ist, die Verhandlung mit der inneren Zustimmung durchzuführen, indem man Teil eines Organisationssystems ist.

Beispiel: Frau W., 29 Jahre alt, Leiterin der Einkaufsabteilung in einem großen Unternehmen, führt Verhandlungen mit den möglichen Lieferanten durch. Die Art ihrer Verhandlungsführung sei, so diese Frau, „hart“, „boxend“. Sie selbst leide darunter, dass sie „diese Rolle spielen“ müsse. Die Zeit der harten Verhandlungen sei für sie die Zeit, „die aus dem Leben gestrichen ist“. Sie habe schon keine Freude weder am hohen Gehalt, noch an den erreichten Zielen, aber wenn sie die von der Leitung gesetzten Kennwerte nicht erreichte, würde man sie kündigen.

[8] Vergleichen Sie die negative Äußerung: „Wir haben die Anlieferung nicht besprochen“ und eine positive „Wir sollen noch die Anlieferung besprechen“.

Beispiel: Frau G., 47 Jahre alt, Leiterin der Abteilung für die Zusammenarbeit mit Mietern in einem großen Unternehmen, das Wohnräume und andere Räume vermietet. Diese Frau schreibt regelmäßig Gegenstände ab, die von den Mietern zerbrochen oder kaputtgemacht wurden, statt den Mietern die jeweiligen Summen für das beschädigte Sachvermögen in Rechnung zu stellen. Ihrer Meinung nach handelt sie richtig, nach ihrem Gewissen, weil sie damit „die Loyalität der Kunden dem Unternehmen gegenüber" erwirbt. Zugleich sind die Kosten des Unternehmens für das Abschreiben dieses sogenannten „gelegentlichen Verlustes" während ihrer Funktionsperiode um ein Mehrfaches gestiegen; ihr Vorgehen widerspricht augenscheinlich ihren Aufgaben im Unternehmen.

Beispiel: Herr D., 59 Jahre alt, Inhaber eines Hotels, steht permanent im Konflikt mit seinen Mitarbeitern, die den Hotelservice betreuen. Er ärgert sich darüber, dass sie sich nicht genug um die Bedürfnisse der Hotelgäste kümmern, nicht flexibel und aufgeweckt, nicht freundlich und rücksichtsvoll genug sind. Er selbst war jahrzehntelang viel gereist, in unzähligen Hotels abgestiegen und weiß Bescheid, was und wie ein Hotelservice aufgebaut sein soll. Aber seine Mitarbeiter teilen seine Werte nicht im erforderlichen Maße, was zu Auseinandersetzungen und Konflikten führt. Formell kann man an die Mitarbeiter keine schwerwiegenden Ansprüche stellen. Die Verhandlungen mit den Mitarbeitern, deren Ziel es war, sie zu größerem Engagement zu motivieren, haben bisher zu keinem Ergebnis geführt.

In allen drei Situationen geht es darum, dass das Finden der inneren Zustimmung der Verhandlungsbeteiligten aus den ganz verschiedenen Führungsebenen im Rahmen eines Organisationssystems auf bemerkbare Schranken, die vom System selbst vorgegeben werden, stoßen kann. Wenn der Mitarbeiter die Ziele, Arbeitsgrundsätze, Werte der Organisation in seinem Funktionsbereich nicht teilen kann (z.B. der Buchhalter ist überzeugt, dass das Unternehmen die Steuern im vollen Umfang zahlen muss, während der Direktor es für nicht sinnvoll hält oder umgekehrt), kann die innere Zustimmung nur bedingt gefunden werden. So soll man als Vertreter eines Systems bzw. mit den Vertretern einer Organisation bei der Verhandlung vorhandene und mögliche Ressourcen und Hindernisse, die sich auf den Charakter der Organisation des Verhandlungspartners selbst beziehen, berücksichtigen.

Aber auch wenn einem irgendwelche Bedingungen des Systems nicht gefallen, auch wenn man an etwas Wichtigem für sich behindert ist, ist es trotzdem wichtig, mit sich zur inneren Zustimmung zur eigenen Haltung zu kommen, nach der inneren Zustimmung zu suchen und diese zu finden. Im Falle, wenn einem so eine Zuwendung zu sich fehlt, kommt es früher oder später zwangsläufig zum Burnout, zur Depression.

Die innere Zustimmung zum eigenen Handeln ist besonders für die Fälle wichtig, wo es zu einem Misserfolg kommt. Wenn man das Ergebnis *und* die innere Zustimmung geopfert hat, dann wird das Ausbleiben des erwünschten Ergebnisses zum glatten Fiasko. Aber wenn der Verhandlungsbeteiligte mit sich in Fühlung bleibt, einsieht, dass er sein Bestes getan, sich in diese Verhandlung um seiner Werte willen eingebracht hat, wenn er nicht nur funktioniert, sondern auch diese ganze Zeit gelebt hat, es für ihn richtig war, er dazu stehen kann, es jedenfalls sinnvoll war, dann ist es kein „0"-Ergebnis, dann ist es schon etwas, vielleicht sogar vieles, was er erreicht hat. Dann ist der Verhandlungsbeteiligte imstande, sich und seine Leistung nicht zu entwerten, weitere Berufserfahrungen zu machen und mit dem Zeugen seiner wirklichen Erfolge, nämlich sich selbst zu entwickeln, weiterzugehen.

Literatur:

Längle A (2002) Die Grundmotivationen menschlicher Existenz als Wirkstruktur existenzanalytischer Psychotherapie. In: Fundamenta Psychiatrica 16,1, 1–8

Längle A (2004a) Sinnvoll leben. Logotherapie als Lebenshilfe. 2. Auflage. Moskau: Genesis / Schisn, napolnennaja smyslom. Moskwa: Genezis

Längle A (2004b) „Die Grundmotivationen menschlicher Existenz als Wirkstruktur existenzanalytischer Psychotherapie", Psychotherapie, 2004, 4, 41–48 / Fundamentalnie motivazii tschelowetscheskoj eksistenzii kak deistwennaja struktura eksistenzialno-analititscheskoi terapii. In: Psichoterapija (Moskwa)

Längle A (2006) Person: Existenzanalytische Theorie der Persönlichkeit: Artikelsammlung: Übersetzung aus dem Deutschen/ Vorwort von S.V. Kriwtsowa. Moskau: Genesis / Person. Eksistenzialno-analititscheskaja teorija litschnosti. Moskwa: Genezis

Längle A (2010) Nach dem Leben langen... Existenzanalyse der Depression: Übersetzung aus dem Deutschen/ Vorwort von A.S. Barannikov. Moskau: Genesis / Dotjanut'sja do zhizni… Ekzistencialnyj Analiz depressii. – Moskwa: Genezis

Mitroschenkov OA (2000) Wirkungsvolle Verhandlungen. Praktische Hilfe für Geschäftsleute.. – 2-e Aufl., durchgesehen. – Moskau: Verlagshaus «Infra-M», Verlag «Die ganze Welt» / Effektivnye peregowory: Praktitscheskoe possobie dlja delovych liudey – 2. izd., ispravl. – Moskwa: Izdatelskij dom "Infra-M", Izdatelstvo "Ves mir"

Nierenberg J, Ross IS (2007) Geheimnisse von erfolgreichen Verhandlungen. Positives Business, Übersetzung aus dem Englischen, Moskau: Omega / Sekrety uspeschnych peregoworow. Positivnij bisness, per s angl. – Moskwa: "Omega", 2007. – 160 s.: ill.

Manuskripteingang: 18.1.2015
Manuskript angenommen: 20.5.2015

Übersetzt von Natalia Denissenko

Anschrift der Verfasserin:

Elena Ambarnova

Doktor der Wirtschaftswissenschaften, Juristin, Psychologin, Beraterin (GLE-Zertifikat), leitende Fachkraft des Projektes „Werkstatt der Verhandlungstechnologien" bei Class Profi, Moskau.

ambarnova@yandex.ru