



Wir verhandeln immer und überall ...

... aber leider oft nicht mit Erfolg. Weil wir in unpassenden Argumentationsmustern feststecken und weil wir nicht gut genug hinhören, um Chancen für Kompromisse zu erkennen

VON HARTWIG ECKERT

Marco und Simone leben seit zwölf Jahren als Paar in seinem Haus. Beide sind Freiberufler. Eigentlich haben sie immer gerne gekocht und lange Gespräche an bunter Tafel geführt. Doch in letzter Zeit hat sich darüber ein grauer Schleier gelegt. Sie streiten häufig, schließlich sagt Marco: „Ich liebe dich nicht mehr.“ Keine Drohung seinerseits, kein „Pack deine Sachen!“, kein „Ich habe eine andere“, nur die lapidare Feststellung: „Ich liebe dich nicht mehr.“

Simone nimmt eine Bestandsaufnahme ihrer Lage vor:

1. Ich werde um unsere Beziehung kämpfen, denn ich liebe ihn noch.

2. Ich werde nicht als hilfloses Frauchen in diese Phase gehen, sondern ihm auf Augenhöhe begegnen.

Um Punkt zwei zu demonstrieren, entschließt sie sich, ein Haus, das sie im Saarland geerbt hat, zu verkaufen. Von dem Geld möchte sie sich an ihrem Wohn- und Arbeitsort Schwerin ein eigenes in einem zentralen Wohnviertel kaufen. Davon erhofft sie sich Handlungsfreiraum. Sie spielt mit offenen Karten

und erzählt Marco von ihrem Plan. Er reagiert darauf, indem er sagt: „Dann kauf dir doch ein Ferienhaus am Schweriner See, dann können wir da Ferien machen.“ – „Nein“, sagt Simone, „ich will ein Wohnhaus in der Stadt.“ – „Okay, vergiss es“, antwortet Marco und wendet sich ab.

Meine Kollegen und ich haben in unseren Kommunikationstrainings viele Menschen gefragt: „Was hätte Simone stattdessen antworten können?“ Wir werden auf diese Frage zurückkommen.

Was sich zwischen Marco und Simone abspielt, nenne ich *Kommunikation in Werkseinstellung*. Er geht von einer falschen Voraussetzung aus, und sie stellt das richtig. Beispiele für die Sprechmuster der kommunikativen Werkseinstellung sind:

- Falsche Voraussetzung, Annahme oder Behauptung: Richtigstellung
- Vorwurf: Zurückweisung
- Anschuldigung: Rechtfertigung
- Angriff: Verteidigung
- Argument: Gegenargument
- Unterbrochen werden: „Lassen Sie mich ausreden.“
- Frage: Antwort
- Problem: Lösung.



Für die kommunikative Werkseinstellung braucht niemand Training, Schulung, Beratung oder Therapie. Denn so wie Geräte vom Werk, vom Hersteller eingestellt werden, so sind wir von Kindheit an kommunikativ eingestellt worden in Familie, Kita, Schule, *Peer Group*, und später durch Talkshows, Bundestagsdebatten und Stammtische.

Bei der Gesprächs- oder Diskursgattung *Nach dem Weg fragen* ist die kommunikative Werkseinstellung angemessen und im wahrsten Sinne des Wortes ziel führend: „Geht es hier zum Bahnhof?“ – „Nein, gehen Sie in die entgegengesetzte Richtung.“ Die Frage verlangt nach einer Antwort, das Problem des Reisenden nach Lösung – es ist im Interesse des Ortsunkundigen, seine falsche Annahme richtigzustellen.

In der Diskursgattung *Bundestagsdebatte* ist die kommunikative Werkseinstellung sogar zwingend vorgegeben, denn hier geht es um Abgrenzung: Die Opposition wirft der Regierung verantwortungslosen Umgang mit Steuergeldern vor. Da kann die Regierung nicht anders, als diesen Vorwurf zurückzuweisen.

Zugeständnisse in Verhandlungen heraushören

Verhandlungen sind eine ganz besondere Diskursgattung – mit anderen Zielen. Die meisten Menschen glauben, Verhandeln sei auf Geschäftliches, Politisches und Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer beschränkt. Das ist aber falsch. Wir verhandeln viel häufiger, als wir denken. Typische Gebiete des Verhandeln sind nämlich auch Erziehen, Lehrer-Schüler-Beziehungen, das Schließen von Freundschaften sowie das Knüpfen, Pflegen und Reparieren von Partnerbeziehungen. Bei allen Verhandlungen ist eine kommunikative Werkseinstellung eher hinderlich. Deshalb haben wir für diese Gesprächsgattung ein dynamisches Modell entwickelt, dessen Dreh- und Angelpunkt das *konzedierte Territorium* ist.

Wir definieren das konzedierte Territorium als das implizit oder explizit Zugestandene, das im Doppelpack mit dem noch Strittigen kommt.

Wir haben typische Geschäftsverhandlungen analysiert und festgestellt: Wenn dem Verhandlungspartner gleichzeitig die Alternativen (a) „das noch Strittige“ und (b) „das Zugestandene“ angeboten werden, dann richtet er seinen Fokus auf das noch Strittige. Die Strategie, dies umzukehren, führte zu messbaren Erfolgen. Warum sind die meisten Menschen dennoch nicht bereit, dieser Strategie eine Chance zu geben? Um dies herauszufinden, haben wir die eingangs geschilderte Episode zahlreichen Menschen erzählt. Es wurde noch ergänzt, dass keiner der beiden Partner mit dem Ausgang des Gesprächs zufrieden war. Die Versuchspersonen wurden dann gebeten, auf folgende Frage zu antworten: „Sie haben Simones Antwort auf Marcos Vorschlag gehört. Was hätte Simone stattdessen antworten können?“

Die Reaktionen waren verblüffend: Niemand folgte dieser Bitte, niemand sagte, was Simone stattdessen hätte antworten können. Die Befragten kommentierten stattdessen: „Ich kenne das: So eine Beziehung ist sowieso nicht mehr zu retten.“ Oder: „Oft ist es

besser, in so einer Situation dagegenzuhalten.“ Wir blieben hartnäckig: „Was hätte Simone stattdessen antworten können?“ Häufig kamen dann rhetorische Fragen, verbunden mit Begründungen der tatsächlich gemachten Aussage (wonach nicht gefragt war): „Na ja, was soll sie denn sagen? Sie muss ihm doch erklären, dass ein Ferienhaus am See nicht infrage kommt.“ Das ist eine kommunikative Werkseinstellung.

Lassen Sie uns deshalb über eine ganz andere Frage den Weg einschlagen, auf dem das konzedierte Territorium abgesteckt wird. „Was hat Marco seiner Partnerin zugestanden?“

Er hat – gemessen an ihren Zielen – drei Konzessionen gemacht:

1. Ferien mit ihr zu verbringen kann er sich gut vorstellen.

2. Er weiß, dass Simone sich nicht zwei Häuser kaufen kann, also ein Ferienhaus und ein Wohnhaus für sie selbst. Er schlägt ihr den Kauf eines Ferienhauses vor. In einem solchen wohnt man nicht. Damit sagt er im Grunde: „Bleib weiterhin bei mir wohnen.“

3. Er ist nach wie vor daran interessiert, welche Pläne sie hat. Mehr noch: Er möchte in den Entscheidungsprozess eingebunden werden. Er reagiert nicht mit „Mach doch was du willst!“ oder „Ist mir wurscht“.

Um auf unsere an die Versuchspersonen gerichtete Frage zurückzukommen: Statt sich in der kommunikativen Werkseinstellung auf die Richtigstellung zu fokussieren, hätte Simone sagen können: „Ach ja, wir beide, Ferien am Wasser, das kann ich mir auch gut vorstellen.“ In dieser Variante des Gesprächs lädt sie ihn ein, mit ihr zu schwärmen.

Die meisten Versuchspersonen reagierten auf diese Alternative mit einem „Aber“: „Aber dann müsste sie sich ja doch ein Ferienhaus am Schweriner See kaufen.“ Das ist nicht richtig, denn wenn sie lediglich formuliert: „... wir beide, Ferien am Wasser“, dann ist das eine Teilmenge von „ein Ferienhaus am Schweriner See, dann können wir da Ferien machen“. Sie geht zunächst nur auf die Teilmenge ein, also auf Alternative (b), nämlich das konzedierte Territorium. Viele von unseren Versuchspersonen wandten ein: „Aber mit der alternativen Äußerung manipuliert sie ihn. Das ist doch nicht fair, wenn sie weiß, dass er den Kauf eines Ferienhauses vorgeschlagen hat.“

Die „Aber“-Antworten kamen von allen Befragten wie aus der Pistole geschossen, was ein Indiz dafür ist, dass ihre Ablehnung schon feststand. Sie ließen sich nicht ein auf: „Hm, lass mich nachdenken über die möglichen Konsequenzen dieser alternativen Aussage.“ Selbst wenn sie zustimmten, dass die Situation

vor dem Gespräch das Worst-Case-Szenario für beide Partner darstellte, wehrten sie sich, Simone zu einer alternativen Antwort zu raten.

Welche Schlüsse können wir daraus für das kommunikative Verhalten der meisten Menschen ziehen?

1. Die meisten Menschen beherrschen nicht die Fähigkeit des Tiefenhörens

Sie hören nicht durch die Botschaft der Oberfläche hindurch. Wenn ihnen die Wahl angeboten wird zwischen dem noch Strittigen und dem implizit konzeditierten Territorium, dann hören sie nur das Strittige und lenken den Fokus darauf – in unserem Fall: „Dann kauf dir doch ein Ferienhaus am Schweriner See, dann können wir da Ferien machen.“ – „Nein, ich will ein Wohnhaus in der Stadt.“ Wenn das zum gewohnheitsmäßig angenommenen Sprechmuster in Beziehungsangelegenheiten wird, ist es der schleichende Tod der Liebe. Fragen Sie sich selbst: Haben Sie die drei von Marco an Simone konzeditierten Territorien gehört?

2. Die meisten Gesprächspartner stellen die Ziele der kommunikativen Werkseinstellung über die Primärziele

Die Sekundärziele des Verhandeln, nämlich „etwas richtigstellen“, „Vorwürfe zurückweisen“, „sich gegen Angriffe verteidigen“, stellen sie über die Primärziele wie „unsere Liebe pflegen, retten, wiedergewinnen“.

Nehmen wir an, Simone hätte die von Marco konzeditierten Territorien herausgehört. Und nehmen wir ferner an, sie antwortete dann vielleicht: „Aha, du willst also doch noch gemeinsam Ferien mit mir machen.“ Dann gerieten beide wieder in die Nähe der alten Spurrillen, so als wäre das Primärziel für Simone, recht zu haben, und erst in zweiter Linie: seine Liebe zurückzugewinnen. Die Lehre daraus ist: Das konzedierte Territorium zu erkennen ist der erste schwere Schritt. Der zweite besteht darin, es dann auch abzustecken.

Sowohl unsere Beobachtungen authentischer Verhandlungen auf der Beziehungsebene wie auch die Befragung von Versuchspersonen zu möglichen Alternativen haben ergeben, dass Sprecherinnen und Sprecher gar nicht aus den Spurrillen der kommunikativen Werkseinstellung herauswollen. Die meisten Gesprächspartner hängen so stark an diesen Sprechmustern, dass sie lieber im Worst-Case-Szenario verharren, als zu sagen: „Okay, schlimmer kann es nicht werden, also probieren wir etwas anderes aus.“ Es ist vergleichbar mit jemandem, der vor langer Zeit in eine tiefe Grube gefallen ist, sich darin

erfolglos abgestrampelt hat und dann zu jemandem, der ihm eine Strickleiter von oben zuwirft, sagt: „Nee, lass mal, es ist zwar grausam, aber hier unten kenne ich mich wenigstens aus.“

3. Die Werkseinstellung ist für Alltagsroutine angemessen, bei dem immerwährenden Aushandeln der Beziehung hingegen nicht

„Hab’ ich nur deine Liebe ...“ Diese Formulierung ist lyrisch und schön. Sie stellt allerdings eine semantische Falle dar: Liebe ist kein Besitz. Sie ist nicht ein Schatz (wie das „mio tesoro“ in italienischen Operntexten), den man hat oder verliert und durch Schatzsuche wiederfindet. Beziehungen werden durch Kommunikation hervorgebracht. Dadurch wird Liebe ein Prozess verbaler und nichtverbaler Kommunikation.

Ein Beispiel: Er schlägt ihr vor, gemeinsam ins Konzert zu gehen. Sie hat keine Lust, lässt sich aber überreden. Der Abend erweist sich als unterhaltsamer, als sie das vermutet hatte. Nach dem Konzert sagt er zu ihr: „Siehst du, jetzt bist du froh, dass du doch mitgekommen bist.“ Der krönende Abschluss eines gemeinsamen Abends ist für ihn, auf das Strittige einzugehen, also recht zu bekommen und von ihr auch noch diesen kommunikativen Gehorsamssprung einzufordern. Stattdessen hätte er auch vom konzediten Territorium ausgehen können, das darin bestand, dass sie ihm zuliebe mitgegangen ist. Eine nonverbale Liebeserklärung an ihn. Er könnte daher sagen: „Vielen Dank, dass du mitgekommen bist. Mir ist nämlich sehr an deiner Meinung gelegen.“

Heureka! Oder: Wie erkenne ich das verdeckte konzedierte Territorium?

Die strategische Abkehr von der kommunikativen Werkseinstellung bei Verhandlungen und der Übergang zur Methode des konzediten Territoriums ist ein Paradigmenwechsel. Wenn man bereit ist, sich darauf einzulassen, stellt sich die Frage nach der Heuristik, das heißt: Wie eigne ich mir die neue Erkenntnis so an, dass ich diese Alternative stets zur Verfügung habe?

Erste heuristische Regel: Nicht immer auf das zuletzt Gesagte zuerst anbeißen, nicht immer auf das noch Strittige fokussieren.

Alternative (a): Fokus auf das Antizipierte und Strittige

Er: „Nein, ich finde nicht, dass du dick bist (aufsteigende Intonation), aber du solltest die Schlagsahne weglassen.“

Sie: „Aha! Schlagsahne weglassen! Also doch! Du hättest wohl lieber so eine magersüchtige Zicke ...“



Die erste heuristische Regel in Gesprächen: Nicht immer auf das zuletzt Gesagte zuerst anbeißen!

Er: „Nun aber mal langsam! Dass du den Unterschied zwischen magersüchtig und schlank nicht kennst, habe ich mir schon fast gedacht.“

Alternative (b): Fokus auf den positiven Teil vor dem Antizipierten

Er: „Nein, ich finde nicht, dass du dick bist (aufsteigende Intonation), aber du solltest die Schlagsahne weglassen.“

Sie: „Das freut mich natürlich, dass du mich nicht zu dick findest. Und wenn du meine Figur so magst, wie sie jetzt ist, lasse ich dafür auch gerne mal die Schlagsahne weg.“

Zweite heuristische Regel: Wenn das konzedierte Territorium erkannt ist, muss es auch abgesteckt werden, es muss deutlich gemacht werden. Nur so wird sichergestellt, dass der Verhandlungspartner sich nicht später zurückzieht und leugnet, dass er etwas zugestanden hätte.

Auf einer Protestveranstaltung gegen die drohende Entlassung von Arbeiterinnen und Arbeitern sind auch zwei Lokalpolitiker erschienen. Sich bei ihnen zu bedanken ist nett, weiter nichts. Sie aufzufordern, etwas zu tun, nimmt ihnen die Freude daran, die Initiative zu ergreifen. Stattdessen kann das, was sie

durch ihr Erscheinen konzediert haben, abgesteckt werden: „Ich sehe mitten unter uns die beiden Lokalpolitiker Frau X und Herrn Y, die uns durch ihr Erscheinen auf unserer Protestveranstaltung demonstrieren, dass sie unser Anliegen zu ihrem Anliegen gemacht haben. Das verdient einen Applaus!“ – Dies ist ein Beispiel für nonverbal konzediertes Territorium, das explizit abgesteckt wird.

Dritte heuristische Regel: Wenn der Gesprächspartner gegen einen Vorschlag Bedenken oder Einwände hat oder ihn ablehnt mit einer Begründung, die nur einen Aspekt abdeckt, dann konzediert er, dass er dem Vorschlag im Prinzip zustimmt.

Sie: „Ich möchte mir mit dir am Freitag Beethovens 9. Sinfonie in der Laeiszhalle anhören.“

Er: „Nein, da suchen wir ewig einen Parkplatz.“

Sie: „Ich werde das recherchieren.“

Zwei Tage später sagt sie zu ihm: „Gut, dass du mich auf das Parkproblem hingewiesen hast. Ich habe recherchiert und konnte uns im Internet einen Parkplatz für Freitagabend im Parkhaus direkt neben der Laeiszhalle vorbestellen.“

Er würde sich jetzt lächerlich machen, wenn er antwortete: „Ach, was ich noch sagen wollte: Ich mag Beethoven nicht und schon gar nicht seine Neunte.“ Denn mit seinem Einwand „Nein, da suchen wir ewig einen Parkplatz“ hat er implizit konzediert: Im Prinzip will ich schon mit. Sollte er das Parkproblem nur als höfliche Ausrede eingebracht haben, müsste er das bei ihrer Äußerung „Ich werde das recherchieren“ aufklären – und eingestehen, dass er eigentlich gar keine Lust auf Beethoven hat.

Vierte heuristische Regel: Tiefenhören. In einigen Äußerungen, die an der Oberfläche Protest und Widerspruch ausdrücken, steckt ein konzediertes Territorium.

Das Ordnungsamt der Stadt Schildhausen hat bei den Bürgern ein sehr schlechtes Image. Die Stadt hat daher eine neue Devise herausgegeben, mit dem Doppelziel: Durchsetzung der behördlich festgelegten Ordnung bei gleichzeitiger bürgerfreundlicher Außenwirkung.

Nun kommt Herr Schuster zum Ordnungsamt. Er ist empört über einen Bußgeldbescheid. „Ich habe nichts Unrechtes getan, deshalb zahle ich das Bußgeld nicht. Und außerdem ist das Bußgeld viel zu hoch, das ist Abzocke. Da nehme ich mir lieber einen Anwalt.“

Beamter: „Das wird Ihnen wenig helfen, auch Ihr Anwalt kommt nicht am Ordnungswidrigkeitenrecht vorbei. Sie wären nicht der Erste, dem Erzwingungshaft droht.“

Der Beamte hat sich nicht an das zweite Ziel gehalten (die bürgerfreundliche Außenwirkung), sondern hat in der kommunikativen Werkseinstellung auf einen Angriff mit einem Gegenangriff gekontert. Der Bürger, so meint er, hat kein Unrechtsbewusstsein, und da hilft nur die Amtsgewalt. Dieser Beamte versteht sich nicht auf das Tiefenhören. Worin besteht das von Herrn Schuster konzedierte Territorium? Er sagt: „Und außerdem ist das Bußgeld viel zu hoch.“ Hinter dieser expliziten Aussage steht das implizite Zugeständnis: „Ein Bußgeld ist in Ordnung, aber nicht in der Höhe.“ Mit anderen Worten: An dieser Stelle ist Herr Schuster das erste Mal bereit, ein Fehlverhalten einzugestehen. Eine alternative Reaktion des Beamten könnte lauten: „Herr Schuster, Sie sagen, das Bußgeld sei zu hoch. Was wäre denn für Sie eine angemessene Höhe? Ich könnte ja mal mit meinem Vorgesetzten über den Ermessensspielraum sprechen.“

Die Psychologie des Verhandeln

Die Theorie der kognitiven Dissonanz besagt, dass wir uns unwohl fühlen, wenn unser Verhalten nicht in Einklang mit unserer Einstellung steht. Für Verhandlungen bedeutet das: Mit jedem „Ja, aber“, „Nein“, „Ich habe Recht und du nicht“ entfernen sich die Verhandlungspartner voneinander. Dieses kommunikative Verhalten in Beziehungen ist immer schwerer in Einklang zu bringen mit der Einstellung, man sei in Liebe miteinander verbunden. Es sind also die Streitereien, in die Simone und Marco ständig „hineingerutscht“ sind, die letztlich zu dem Satz führten: „Ich liebe dich nicht mehr“, mit dem Marco für sich wieder kognitive Harmonie erzeugt hat.

Mit jedem „Ach ja, wir beide, Ferien am Wasser, das kann ich mir auch gut vorstellen“ rücken die beiden näher zusammen, und die kognitive Dissonanz würde jetzt in die entgegengesetzte Richtung wirken, wenn es trotz dieses positiven kommunikativen Verhaltens bei der negativen Einstellung zueinander bliebe. Dies ist keine Garantie auf Erfolg. Aber auf das Strittige zu fokussieren ist eine Garantie für Misserfolg.

Hartwig Eckert ist emeritierter Professor für Sprachwissenschaft an der Universität Flensburg. Er arbeitet als Trainer für Stimme, Gesprächsführung und Persönlichkeitsentwicklung bei der Coachingagentur *Triple A* in Hamburg. Zuletzt veröffentlichte er gemeinsam mit Andreas Kambach das Buch *Dynamisch verhandeln*, Ernst Reinhardt 2014.