
ECKERT, Hartwig/KAMBACH, Andreas:

Dynamisch verhandeln.

Entscheiden, was andere entscheiden.

München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag 2014.

157 S., ISBN 978-3-497-02468-1, 16,90 €



Rezension von Klaus HALFPAP

In Diskursen, also z. B. in Gesprächen, Unterhaltungen, Debatten, Verhandlungen, Talkshows, sind oft Äußerungen zu hören wie: Argument – Gegenargument, Vorwurf – Zurückweisung, Einwand – Entkräftung, Beschuldigung – Rechtfertigung, Frage – Antwort. Sie gehören nach Ansicht der Autoren zu den kommunikativen Strategien und sprachlichen Mitteln der Menschen, mit denen sie in der Familie, im Kindergarten, in der Schule, im Freundeskreis, im Beruf ausgestattet wurden. Diese eher statischen Sprech- und Zuhörmuster nennen die Autoren „die kommunikative Werkseinstellung“ (9). Sie führt mehr oder weniger zu einem gegebenenfalls beabsichtigten Erfolg, oft aber zum Scheitern der zwischenmenschlichen Beziehungen. Da jedoch Kommunikation jeweils in einer bestimmten, spezifischen Situation in deren Kontext stattfindet, ist es bei ergebnisorientierten Verhandlungen wichtig, Sprechmuster einzusetzen, die zu einer „zielgerichteten Dynamik“ führen, also zu einer „dynamischen Kommunikation“. Welche Merkmale bzw. Kennzeichen sie hat und wie man sie lernen und trainieren kann, wird in diesem Buch dargelegt.

Dessen Autoren sind Prof. Dr. Hartwig Eckert und Andreas Kambach. Eckert war tätig an der Universität Flensburg und ist jetzt auch als international zertifizierter Trainer für Stimme, Gesprächsführung und Persönlichkeitsentwicklung in Hamburg tätig. Kambach ist auch tätig als Geschäftsführer der Triple A GmbH Hamburg und Vorstandsmitglied der Deutsch-Baltischen Handelskammer.

Das in der Regel tief untergliederte Buch enthält folgende Kapitel:

- 1 Einleitung: Die Ziele dieses Buches (9 ff.)
- 2 Unsere kommunikative Werkseinstellung (11 ff.)
- 3 Auf dem Weg zum konzidierten Territorium (19 ff.)
- 4 Das konzidierte Territorium abstecken – Ein zweites Fallbeispiel: Bürger, Bußgeld und Behörden (27 ff.)
- 5 Fallbeispiel für das vierte große W: Mit Welchem Ziel? (37 ff.)
- 6 Heureka! Oder: Wie erkenne ich das verdeckte konzidierte Territorium? (46 ff.)
- 7 Vertrieb, Einkauf, Behörden, Freunde, Familie: Wir verhandeln häufiger, als wir denken! (67 ff.)

- 8 Dynamische Verhandlung: Fallbeispiel „Ausrichtung des Bürger-Events Soziale Gerechtigkeit der Gewerkschaft Lohnrun.de“ (71 ff.)
- 9 Dynamische Verhandlung: Fallbeispiel „Vorstandssitzung – Kickersbach in der Krise“ (98 ff.)
- 10 Fragen über Fragen (122 ff.)
- 11 Ausklang (151 ff.)
mit Literaturangaben (156) und Sachregister (157)

Über die hier einführend gegebenen inhaltlichen Hinweise werden im **2. Kapitel** neben erläuternden Beispielen die „vier großen W's“ als Kriterien der Diskussionsregeln der mündlichen Kommunikation erklärt und veranschaulicht: Wer spricht zu Wem aus Welchem Anlass mit Welchem Ziel?

Im **3. Kapitel** werden die beiden Hauptpersonen des Buches Peter und Gunther vorgestellt, damit man sich kommunikative Strategien leichter merken kann, „wenn man sie mit Personen in Verbindung bringt“ (19): mit dem Pechvogel und dem Glückspilz. Sie wirken in vielen der zahlreichen Beispiele mit. So auch im ersten umfangreichen „Parkplatz kontra Promenade“ in der Stadt Flensburg. Ihre kommunikativen Strategien werden zusammengefasst in einer anschaulichen Tabelle: Kommunikative Werkseinstellung vs. Dynamische Verhandlung (25). Hier wird weit mehr verdeutlicht als die Erkenntnis, dass „sich rechtfertigen und verteidigen“ nicht zum rhetorischen Werkzeug von Verhandlungen gehören (a.a.O.).

Im **4. Kapitel** wird wieder ein realer Fall aus dem Leben aufgegriffen (ein Baumast ragt aus einem Grundstück weit auf den Bürgersteig, so dass eine ältere Bürgerin mit ihrem Rollator verletzt wird). Die vier „W's“ werden konkretisiert sowie die folgende Verhandlung zwischen dem Grundstücksbesitzer und dem Behördenvertreter analysiert. Dabei wird ein Schwerpunkt auf die Charakteristika des antagonistischen Gesprächsstils gelegt, der u. a. für politische Debatten und Talkshows angemessen ist, weil sich die Gesprächsteilnehmer eher als „Verhandlungsgegner und nicht als Gesprächspartner“ sehen (30). Auch binäre Oppositionen sind im Prozess der Lösungsfindung hinderlich (32). Abschließend wird eine mögliche Verhandlungsalternative mit einer Trivialisierung des Gesprächspartners vorgestellt (34 ff.).

In das Fallbeispiel des **5. Kapitels** werden die Lesenden mit der Aufforderung eingeführt, sich in eine parteipolitische Diskussionssituation einzubringen, dass „niemand mehr als 40.000 Euro im Monat verdienen (soll)“ (36); Ausgangspunkt: ein antagonistischer Gesprächsstil. Eine ausführliche „Diskussion“ der Autoren mit den Lesenden führt zur Erkenntnis, dass es wichtig ist, „den Verhandlungseinstieg vom Geschäftsabschluss her“ in einem „konzedierten Territorium“ zu planen (42 ff.).

Aber: „Wie erkenne ich das verdeckte konzedierte Territorium?“ Mit Archimedes können die Lesenden dann am Ende des **6. Kapitels** (46 ff.) rufen: „Ich hab`s gefunden!“ (Heureka). Fünf heuristische Prinzipien führen sie zu dieser Erkenntnis:

1. selbst bestimmen, worauf ich meine Aufmerksamkeit fokussiere (nicht auf des Strittige);

2. das erkannte konzedierte Territorium abstecken und explizit machen;
3. selbst eine negierende Äußerung enthält bejahende Aspekte einer Botschaft;
4. sich operationale Neugier, d. h. „beobachtbares Verhalten zum Zweck des Informationsgewinns, aneignen“ (62);
5. Suche nach bereits existierenden Lösungen und gemeinsame Konstruktion von Verhandlungsergebnissen (66).

Das **7. Kapitel** konzentriert sich auf die Frage, „was das konzedierte Territorium mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun hat“ (67). Der Informationsgewinn eines Gesprächsteilnehmers ist nur so gut wie seine Zuhörfähigkeit als wichtiges Element der Persönlichkeit und einer dynamischen Verhandlungsstrategie im abgesteckten konzedierten Territorium (70).

In das umfangreiche, detailliert entwickelte Beispiel des **8. Kapitels** (Titel s. o.) wird nach Vorstellung der Verhandlungspartner der/die Lesende eingebunden in die Rolle des Beobachters/der Beobachterin und aufgefordert, Fragen der Autoren zu beantworten. Deren Beantwortung durch die Autoren und weitere Kommentare sind im anschließenden annotierten Verhandlungstext enthalten (79 ff.). Peter berichtet dann selbstreflektierend von diesem Gespräch seinem Freund Gunther. Nach einer erneuten Verhandlungsalternative, die der/die Lesende auch noch einmal Fragen beantwortend (im Vergleich zur ersten Variante) reflektieren soll, folgt der annotierte Text einer neuen Verhandlungsalternative.

Im Beispiel des **9. Kapitels** erhält die dynamische Verhandlung eine weitere Dimension: den Hintergrund durch überlagernde persönliche Beziehungen (Sympathien/Antipathien, Seilschaften, rationale/emotionale Stile). Somit beginnt es mit „Peters Gespräch mit seiner Frau“ als Vorbereitung auf eine Verhandlung und der Charakterisierung seiner Sprechmuster (98 ff.). Die dann folgende Wiedergabe der Verhandlung führt zu einer weiteren Analyse-Übung durch den/die Lesende(n). Der dann folgende annotierte Verhandlungstext der Autoren soll daraufhin die soeben entwickelten eigenen Antworten ergänzen (110 ff.).

„Fragen über Fragen“ ergeben sich für das **10. Kapitel**, u. a.:

- Wer fragt, der führt. Oder? (Aber immer nur eine Frage!)
- Was für ein Fragetyp sind Sie?
- Welche Arten von Fragen kennen Sie? („Als wer frage ich wen?!“ - 129 -)
- Fragestrategien (131 ff.) zur Manipulierung oder Positionierung des Verhandlungspartners oder zum Konstruieren neuer Lösungen (143 ff.).

Der „Ausklang“ als **11. Kapitel** endet: „Die Alternative zur Werkseinstellung, nämlich die dynamische Verhandlung mit dem konzedierten Territorium, erhöht die Chancen auf Erfolg und wirkt persönlichkeitsentwickelnd“ (155).

Ein **Fazit** ziehe ich mit einem Blick auf das Titelbild: ein sechsteiliges geöffnetes Klapp-Taschenmesser mit Klinge, Feile, Dosenöffner, Korkenzieher, Schraubendreher und Steck-Bohr-Nähale liegt neben drei Messern eines üblichen Tischbestecks. Es steht symbolisch für das „Handwerkszeug“, das den Lesenden in diesem und durch dieses Buch zu einer erfolg-

reichen, dynamischen Verhandlungsführung (an)geboten und mit ihnen beim Einsatz in zahlreichen Beispielen geübt, ja fast trainiert wird. Dies gilt für alle Gesprächs- und Verhandlungsarten: privat, beruflich und „amtlich“. Sie erfahren aber auch, warum bisher manche Verhandlungen gescheitert sein können oder fast endlos lang dauerten und warum zwischenmenschliche Beziehungen sogar wegen unzureichender Kommunikationsstrategie beendet wurden. Ein interessantes, lesenswertes „Arbeits“buch mit Beispielen aus vielen Lebensbereichen auch mit wirtschaftsberuflicher Akzentuierung, drucktechnisch gut gestaltet und anschaulich geschrieben.

Diese Rezension ist seit dem 24.8.2014 online unter:

http://www.bwpat.de/rezensionen/rezension_9-2014_eckert_kambach.pdf