



## Wege zu größerem Erfolg in Diskussionen und Verhandlungen

Es ist Montag 14:00 Uhr. Das Seminar „Argumentieren und Kommunizieren“ beginnt. Die Teilnehmer sitzen mit erwartungsvollen Gesichtern im Seminarraum und sind gespannt, was auf sie zukommen wird. Keiner von Ihnen hatte bisher ein Seminar im Bereich der soft skills besucht, der Stärkung der persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen. Die Teilnehmer sind allesamt Betriebsräte, die bisher rein fachliche Seminare besucht hatten.

Nach ein paar einführenden Worten halten die Teilnehmer ihre Erwartungen an das Seminar, welches 5 Tage dauert, auf Karten fest. Es ist erstaunlich wie viele Themen die Teilnehmer bewegen. Von der klaren Kommunikation gegenüber Verhandlungspartnern und dem Halten von Vorträgen, über den schlüssigen Aufbau einer Argumentation, den Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und die Verhandlung mit dem Arbeitgeber auf Augenhöhe, den Schutz gegenüber unfairen Verhandlungsmethoden bis hin zum richtigen Einsatz der Körpersprache ist alles vertreten.



### Aktives Zuhören als wirksame Basis erfolgreicher Gesprächsführung

Die Übungen zum aktiven Zuhören machen den Teilnehmern klar, wie

Mit diesen vielen bewegenden Themen, starten wir in eine arbeitsreiche und spannende Woche.

Der Start mit einem kurzen Impulsvortrag „Kommunizieren und Argumentieren“ gibt den Teilnehmern Anregungen und gestaltet den Rahmen für das Seminar.

### Unser erstes Thema: Richtig Kommunizieren

In Verhandlungsprozessen spielt die Kommunikation eine wichtige Rolle. Die Teilnehmer

lernen das richtige Handwerkszeug für eine überzeugende Gesprächsführung kennen. In Verhandlungen müssen sie klar und deutlich Stellung beziehen, Gespräche professionell führen, sicher gegenüber der Geschäftsleitung auftreten und zielgerichtet die Interessen der Belegschaft vertreten.

schwer es ist, sich voll auf den anderen einzulassen und ihm die volle Aufmerksamkeit zu schenken. Aber besonders bei **hitzen Diskussionen** ermöglicht diese Technik, das Gespräch in ruhigere Bahnen zu lenken und die Kernaussage hervorzuheben.

Um das eigene aktive Zuhören besser kennenzulernen führen die Teilnehmer eine eindrucksvolle Übung durch:

Die Stühle werden im Raum paarweise Lehne

# Kommunizieren und Argumentieren für Betriebsräte

an Lehne gestellt. Die Teilnehmer verteilen sich auf die Stühle, so dass immer ein Paar Rücken an Rücken sitzt. Die Paare bekommen ein Tangramspiel. Eine Person erhält die Tangramteile, fünf Dreiecke, ein Quadrat und ein Parallelogramm. Die andere Person erhält die Abbildungen mit den Figuren.

Person A soll nun der Person B anhand einer bestimmten Figur, die er sich aus den Abbildungen aussucht, die Zusammensetzung so exakt beschreiben, dass Person B diese Figur mit seinen Tangramteilen legen kann, ohne das Bild der Figur zu sehen. Rückfragen durch Person B sind zulässig. Die Aufgabe ist beendet wenn das Paar feststellt alles richtig beschrieben und gelegt zu haben. Erst dann wird das Ergebnis von Person B mit der Figuren Vorlage von Person A verglichen. Anschließend Wechsel der Rollen von Person A und B.

Im Anschluss an die Übung reflektieren die Teilnehmer worauf es beim aktiven Zuhören ankommt: Das Ziel klar benennen, damit der andere weiß, welche Figur gelegt werden soll, mehr Rückfragen stellen, das Gehörte nochmals wiederholen, um sich zu vergewissern, ob man das Erklärte richtig verstanden hat, sich vergewissern, ob die benutzten Begrifflichkeiten bekannt sind, klare Kommunikation, damit ein richtiges Ergebnis entstehen kann.

## Unser zweites Thema: Erfolgreich verhandeln

Auf die Frage: "Was macht Verhandlungen schwierig?" antworten die Teilnehmer:

Machtspiele, unterschiedliche Sichtweisen und Ziele, fehlende Kompromissbereitschaft, fehlende fachliche Kompetenz... Und trotz der Schwierigkeiten wird am Ende in den meisten Fällen eine Einigung erzielt, obwohl zu Beginn von Verhandlungen immer Meinungsverschiedenheiten, Nichtübereinstimmungen, verschiedene Ansichten usw. stehen.

Aber wie kommt es dazu, dass am Ende eine Einigung steht?

## Die Harvard Modell

Die Teilnehmer lernen das Harvard-Modell kennen. Beim Harvard-Modell geht es vor allen Dingen um Ergebnisse, die alle Parteien befriedigen sollen. In einer Verhandlung muss es nicht immer einen Gewinner und einen Verlierer geben. Wenn beide Parteien klug agieren, dann kann es auch nur Gewinner geben. Viele Verhandlungen sind nicht einmalig, deshalb hilft das Harvard-Modell, die Beziehung zum Verhandlungspartner nicht zu gefährden.

Aber was machen Verhandlungen erfolgreich?

Vier Empfehlungen:

- **Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln.**
- **Interessen verhandeln – nicht Positionen.**
- **Optionen entwickeln, die für beide Seiten von Vorteil sind.**
- **Das Ergebnis beruht auf objektiven Kriterien.**

Nach den theoretischen Grundlagen führen die Teilnehmer ein Rollenspiel durch.

# Kommunizieren und Argumentieren für Betriebsräte

Dazu werden zwei zweier Gruppen gebildet. Der Rest bildet die Beobachtergruppe. Die beiden Gruppen erhalten eine Rollenanweisung, die sie sich in Ruhe durchlesen sollen und haben anschließend 20 Minuten Zeit sich auf ein Rollenspiel vorzubereiten. In diesem Rollenspiel geht es darum, sich in die Motive und Interessen der Gegenpartei hineinzusetzen und dabei die eigenen Interessen nicht zu vernachlässigen. Es handelt sich um einen zunächst scheinbar unlösbaren Konflikt. Die Teilnehmer haben die Aufgabe trotz der Schwierigkeit Ideen für eine Lösung zu finden, eine Lösung, die für beide Parteien gewinnen bedeutet.

Nach 20 Minuten Rollenspiel und anschließender Auswertung nehmen die Teilnehmer folgende Erkenntnisse mit:

- Feilschen um Positionen führt selten zu einem guten Ergebnis.
- Das sofortige Gerangel um Positionen verhindert zu ergründen, welche Interessen die Konfliktparteien haben.
- Man zögert, dem Konkurrenten offen zu sagen, was die eigenen Interessen sind, weil man ihm nicht traut.

Anhand von eigenen Praxisfällen wenden die Teilnehmer das Harvard Modell in Rollenspielen an. Ihre Herausforderung besteht darin, die obengenannten Erkenntnisse zu vermeiden und stattdessen eine Vertrauensbasis aufzubauen,

die einen offenen Austausch von Informationen ermöglicht und zu einem guten Verhandlungsergebnis führt.

Nach den Rollenspielen aus der Praxis kommen weitere Erkenntnisse hinzu:

- Ein Verhandlungserfolg ist kein Zufall, sondern das Ergebnis des konsequenten Anwendens gelernter Methoden.
- So miteinander umzugehen, dass sich hinterher keiner als Verlierer fühlt und beide Parteien einen Sieg für sich verbuchen können.

## Unser drittes Thema: Überzeugend argumentieren

Über einen kurzen Input einigen wir uns auf eine gemeinsam getragene Definition zum Begriff „Argument“, denn die Teilnehmer haben eine Fülle von Definitionen auf Lager.

Desweiteren klären wir, wie man am besten überzeugend argumentiert und wann welches Argument einzubringen ist. Unsere Diskussion bringt folgendes Ergebnis:

1. **die optimale Anzahl der Argumente liegt bei maximal drei.** Hier gibt es die höchste Reaktionsrate.
2. die **Reihenfolge der Argumente** selbst spielt eine erhebliche Rolle.
3. **Das zweitbeste Argument gehört an den Anfang.** Es prägt am stärksten die Gesprächsatmosphäre und Überzeugungsbereitschaft.

# Kommunizieren und Argumentieren für Betriebsräte

4. **In die Mitte gehört das schwächste Argument** – es wird gerne überhört und am schnellsten vergessen.
5. **Das Beste kommt zum Schluss: Hier muss man mit dem stärksten Argument punkten.** Es hallt nach, bleibt am längsten haften.

In Rollenspielen wenden die Teilnehmer das erworbene Wissen an und erhalten Feedback zu ihrem Gesprächsverhalten. Vertiefende Gesprächssituationen zum Umgang mit Pro und Contra Diskussionen runden das Thema ab.

Der Umgang mit Einwänden und schwierigen Gesprächspartnern wird diskutiert und anhand von speziellen Gesprächstechniken geübt.

## Unser viertes Thema: Körpersprache

Die Teilnehmer gewinnen einen Überblick darüber, welche wichtige Rolle die Körpersprache spielt, wenn es um Überzeugungskraft in Verhandlungsgesprächen geht. Da die Körpersprache zur Außenwirkung gehört und die Außenwirkung vorrangig bestimmend für die Überzeugungskraft ist, heißt es positive

Botschaften auszustrahlen. Positive Botschaften sind insbesondere:

- Selbstbewusstsein und Sicherheit
- Lockerheit und Offenheit
- Aufmerksamkeit und Interesse
- Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit
- Aufrechte Haltung, Schultern gerade, Brust nach vorne, Kopf nach oben

Die Teilnehmer probieren verschiedene körper-sprachliche Aspekte aus und erleben dabei direkt, welche Haltung welche Außenwirkung erzielt. Die Teilnehmer sind erstaunt darüber, wie positive Botschaften auf sie selbst und das Gegenüber zurück wirken – die Stimmung wird positiver.

Desweiteren schauen wir auf die **körper-sprachlichen Aspekte, wodurch sich schwierige Gesprächspartner** verraten und welche Signale auf Skepsis und Abwehr hindeuten:

- Arme vor dem Körper verschränken
- Arme in die Hüften stemmen
- Am Kopf kratzen

Auch hier sind die Teilnehmer überrascht, wie treffend das Gegenüber die eigene Körpersprache deuten kann und wie entlarvend sie ist.

## Fazit

Am Ende der Woche beurteilen die Teilnehmer das Seminar sehr positiv. Besonders gut gefielen ihnen, die Methoden zur Wissensvermittlung mit aktiven Übungen und intensiver Reflexion. Desweiteren waren sie erstaunt, wie kurzweilig und abwechslungsreich das Seminar gestaltet war und wie schnell die Zeit verflog. Sie fanden es sehr gut, dass sie jederzeit aktiv eingebunden waren und ihre eigenen Themen besprechen konnten. Darüber hinaus betonten Sie vor allem die konkreten, für den Arbeitsalltag relevanten Inhalte und die fachliche Kompetenz der Trainerin.