

# Wir können nicht nicht kommunizieren

*Genau betrachtet kommunizieren wir ständig, oft ohne uns dessen bewusst zu sein: im Business wie im Privaten, mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen, mit Kunden und Lieferanten, aber auch mit unseren Partnern und Kindern. Angefangen bei schlichten Alltagsproblemen, über schwierigste diplomatische Verhandlungen bis hin zu Verkaufs- und Geschäftsgesprächen.*

## ▶ Claus-Jürgen Möll



### der autor:

#### Claus-Jürgen Möll

1972: Meisterprüfung im Zahntechniker-Handwerk. 1972: Betriebsgründung in Moers. 1975: Vorstand ZID. 1978: Vorstand VDZI, zuständig für das Referat Betriebswirtschaft. 1978–1995: Tätigkeiten in verschiedenen berufspolitischen Ämtern. 1982–1995: international tätiger Referent für Johnson & Johnson und DENTSPLY International für verschiedene Keramiksysteme. 2000: Übergabe des eigenen Dentallabors. 2001: Verschiedene Tätigkeiten für die Flemming Gruppe. 2002: Start der selbstständigen und unabhängigen Tätigkeit als Unternehmensberatung für zahntechnische Betriebe.

Wie jeder weiß, lassen sich die meisten Probleme nur schwer bewältigen, ohne dass Menschen einander missverstehen, sich ärgern, aufregen und die Dinge persönlich nehmen – heißt es im „Harvard-Konzept“, dem Klassiker der konstruktiven Verhandlungs-Kommunikations-Technik. Denn: Einfach nur der „Nice Guy“ zu sein und jedes Mal das kürzere Ende des Streichholzes zu ziehen, ist auch keine dauerhaft befriedigende Lösung. Wenden beide Partner den weichen Verhandlungs-Kommunikations-Stil an, kann dies schnell zum mehr oder weniger erfreulichen (Mittelmaß-)Konsens führen. Verfolgt jedoch einer die Linie des „Tough Guy“, entwickelt Druck, greift zu Drohungen oder besteht auf Konzessionen, wird der „Soft“-Partner in der Regel den Kürzeren ziehen.

#### Das Harvard-Konzept

Diejenigen unter uns, denen die Sandwichposition zwischen hart und weich missfällt, können auch sachbezogen verhandeln. Diese Methode ist auf das Erfolgsmotto: „Hart in der Sache, weich zum Menschen“ zurückzuführen. Und auf diesem Prinzip beruht das Harvard-Konzept: „Getting to yes“, welches Roger Fisher, Professor an der juristischen Fakultät der Harvard Universität in Boston und seit 1979 Leiter des „Harvard Negotiation Projects“ (HNP), in Kooperation mit seinen HNP-Kollegen William Ury und Bruce M. Patton erarbeitet hat. Dreh- und Angelpunkt des Harvard-Konzepts ist der Mensch, der bekanntlich kein leicht zu durchschauender, klar

strukturiertes und der reinen Logik folgender Computer, sondern ein äußerst komplexes Wesen, mit undurchsichtigen Stärken und Potenzialen ist. „Getting to yes“ richtet den Fokus auf das Individuum und bietet eine Reihe sehr wirksamer psychologischer Instrumentarien. Meine Erfahrungen mit diesem Konzept bestätigen, dass „Getting to yes“-Techniken in praktisch jeder Kommunikationssituation einsetzbar sind. Konfliktgeladene Gesprächsatmosphären werden spürbar produktiver und konstruktiver und verhilft auf diese Weise die Gesprächspartner für einander sympathischer zu machen. Besonders relevant wird dies in komplexen Verhandlungen und im Verkaufsgespräch. Letztendlich entscheidet oft die Sympathie, das berühmte berüchtigte Bauchgefühl, über den Ausgang der meisten Verhandlungen. Jedenfalls, wenn alle anderen objektiven Entscheidungsfaktoren wie Qualität, Preis und Lieferkonditionen abgeklärt sind. Sympathisch ist uns dann meist derjenige, der uns eine wohl balancierte Mischung aus Anerkennung und Verständnis für unsere Bedürfnisse entgegenbringt.

In meinen Kommunikations-, Verhandlungs-, Verkaufs- und Konfliktmanagementtrainings betone ich unter dem Punkt „Einwandsbehandlungen“ daher immer wieder: Bringen Sie Ihren Gesprächspartner auf die Ja-Schiene. Hat er dreimal innerlich zugestimmt, wird er sich Ihrem Angebot öffnen. Dazu gehören neben einer positiven Körperhaltung, eine freundliche Stimme und ein Lächeln ebenso wie ein gepflegtes Äußeres der eigenen Person. Untersuchungen von Wahrnehmungspsycho-