

### **Vorbereitung von Besprechungen und Verhandlungen**

Gesprächssituationen unterliegen einer Reihe von Faktoren, die wesentlich dazu beitragen, ob ein Gespräch gelingt oder nur schlechte oder gar keine Resultate hat. Da ist zunächst die Frage, wer mit wem spricht. Wohl jeder hat schon die Erfahrung gemacht, dass er mit bestimmten Personen selbst in schwierigen Situationen gut zurechtkommt, während er mit anderen schon in Bedrängnis gerät, wenn es um belanglose Dinge geht. Wahrscheinlich hat jeder schon einmal gehofft, dass er ein wichtiges Anliegen mit einer bestimmten Person aushandeln kann und nicht mit einer bestimmten anderen Person. Schuld daran ist, dass jeder von uns eine Vielzahl von inneren Eigenschaften hat – die sogenannten personalen Faktoren – die ihn mehr oder weniger stark von anderen unterscheiden. Deshalb passen bestimmte Menschen besser zu uns als andere. Solche personalen Faktoren sind neben der Bildung, den moralisch-ethischen Werten und der religiösen Orientierung auch so tief sitzende Eigenschaften wie das Temperament, der Charakter, der Sinn für Humor und die zahlreichen Prägungen, die seit frühester Kindheit auf uns einwirkten und wesentlich darüber bestimmen, wie wir uns typischerweise verhalten. Neigen wir zu Angriff oder Flucht, sind wir eher ängstlich oder draufgängerisch, betrachten wir uns als Opfer oder übernehmen wir meistens – vielleicht sogar zu viel – Verantwortung. Und so weiter.

Doch damit ist es nicht getan. Nicht nur, wer mit wem spricht, entscheidet darüber, ob das Gespräch gelingt. Es ist auch wichtig, sich über die weiteren Faktoren Gedanken zu machen. Zum Beispiel über den Ort: Findet eine Verhandlung in den Räumen einer Partei oder eher auf „neutralem Boden“, in einem Hotel oder so, statt, wähle ich für eine Besprechung einen großen, hellen Raum im Nebengebäude oder bleibe ich gleich im Aufenthaltsraum, in dem die Mitarbeiter ihre Pause machen. Vielleicht riecht es dort allerdings auch nach kalter Pizza oder so.

Wichtig sind auch der Zeitpunkt und die Dauer: Haben alle ausreichend Zeit oder gibt es einen großen Zeitdruck, weil die Mitarbeiter beispielsweise schon Feierabend haben? Wenn eine Sache gründlich besprochen werden soll, wäre das ungünstig. Will ich dagegen nur eine schnelle Zustimmung ohne allzu viele Nachfragen, ist ein gewisser Zeitdruck oft vorteilhaft. Wichtig ist auch die Gestaltung des Raumes, zum Beispiel bezüglich der Anordnung der Tische und Stühle und der Beleuchtung, sowie die Frage, ob eine persönliche Begegnung stattfinden soll oder man nur telefoniert oder über eine Videoverbindung miteinander in Kontakt tritt. Und ganz wichtig: aus welchen Gründen – warum und wozu – reden wir miteinander? Doch dazu an anderer Stelle noch mehr. Genannt werden diese Faktoren übrigens „situative Faktoren“ und man kann sie in einem Satz voller sogenannter W-Fragewörter zusammenfassen: Wer spricht wann wo wie warum und wozu mit wem was worüber?

Über eine weitere Gruppe von Faktoren müssen nicht viele Worte verloren werden – die sogenannten leibhaften Faktoren. Es geht dabei um alle Aspekte, die mit unserer Körperlichkeit zu tun haben: Alter, Geschlecht, Größe, Gewicht, Krankheiten und andere körperliche Einschränkungen, Hautfarbe, körperliche Attraktivität und so weiter. Dass diese Aspekte Auswirkungen auf die Kommunikation haben, ist wohl jedem klar. Es sollte außerdem bedacht werden, dass die eigene Körperlichkeit auch Konsequenzen für die Beurteilung anderer hat. Es gibt – wie übrigens auch bei den personalen Faktoren – die Tendenz, Menschen mit deutlich abweichenden Merkmalen negativer zu beurteilen als solche mit ähnlichen. Das Fremde irritiert uns, macht uns manchmal unsicher in der Einschätzung der Absichten und Gefühle des Anderen oder löst vielleicht sogar unbewusste Ängste aus. Manchmal ist es auch umgekehrt. Nur egal ist es fast nie, wie jemand aussieht.

Insbesondere für Verhandlungen kann es also von großem Vorteil sein, zu Beginn eine zwanglose Möglichkeit zum persönlichen Kennenlernen oder zum Auffrischen einer bereits bestehenden Bekanntschaft einzuplanen. Es schafft Vertrauen und vermindert unbewusste Vorbehalte, sich zunächst gegenseitig Interesse und Respekt zu zeigen, Ähnlichkeiten in den privaten oder beruflichen Umständen oder dem Empfinden in Bezug auf ganz einfache Alltagsthemen zu entdecken oder vielleicht sogar gemeinsam über etwas lachen zu können.