



Von den Positionen zu den Interessen

So lange sich das Problem als Konflikt zweier Positionen darstellt und das Ziel die Übereinkunft auf einer Position ist, denken und reden natürlich alle vorwiegend über diese Positionen – und gerade deshalb stockt der Prozess häufig.

Wenn es also nur um „**entweder – oder**“ geht, reduzieren sich mögliche Lösungsvarianten beträchtlich – bestenfalls wird über verschiedene (oft faule) Kompromissvarianten verhandelt.

Die Position ist etwas, zu dem sich jemand bewusst entschieden hat. Die Interessen sind die Gründe, die jemanden zu dieser Entscheidung veranlasst hat. Werden die Interessen anstatt der Positionen in Einklang gebracht, hat das mehrere Vorteile:

- jedes Interesse kann gewöhnlich durch mehrere Positionen abgedeckt werden.
- Der Ausgleich von Interessen ist nützlicher als jeder Positionskompromiss, weil es trotz gegensätzlicher Positionen in der Regel mehr gemeinsame als gegensätzliche Interessen gibt!

Wie lassen sich Interessen herausfinden?

Die Position ist üblicherweise konkret und deutlich, das dahinter liegende Interesse oft nicht.

- Versetzen Sie sich in die andere Person und fragen Sie sich „Warum könnte diese Person diese Position vertreten?“
- Fragen Sie die Person direkt. Vermeiden Sie dabei aber die zur Rechtfertigung führende „Warum?“ - Frage, sondern fragen Sie z. B.: „Aus welchen Gründen möchten Sie ...“
- Da Ihre eigene Position offenbar abgelehnt wird, hinterfragen Sie z.B.: „Was spricht aus Ihrer Sicht gegen ...?“
- Wenn Sie die Interessen der anderen Person erkennen möchten, sollten Sie sich bewusst sein, dass diese (genau wie Sie selbst!) auch auf andere Interessen Rücksicht nehmen muss (z. B. Arbeitgeber, Mitarbeiter, Kollegen, Ehepartner, Kinder, Nachbarn, ...)



- Die wichtigsten Interessen sind die menschlichen Grundbedürfnisse, vor allem
 - * Sicherheit,
 - * wirtschaftliches Auskommen,
 - * Zugehörigkeitsgefühl,
 - * Anerkennung,
 - * Selbstbestimmung. Dies trifft natürlich nicht nur für Einzelpersonen, sondern auch für größere Gruppen zu.
- Erstellen Sie eine Liste von möglichen Interessen aller Beteiligten.
- Machen Sie Ihre eigenen Interessen deutlich. Es ist Ihre Aufgabe, den anderen Beteiligten klarzumachen, wie wichtig für Sie Ihre Interessen sind.
- Erkennen Sie die Interessen der anderen an – wenn Sie möchten, dass Ihre Interessen gewürdigt werden, dann würdigen Sie die Interessen der anderen.
- Schauen Sie nach vorne, nicht zurück. Sie werden Ihren Interessen besser dienen, wenn Sie darüber sprechen, welches Ziel Sie ansteuern, als wenn Sie in der Vergangenheit und damit meist in den Positionen hängen bleiben.
- Da „entweder – oder“ eine typische Positionsfrage ist, fragen Sie stattdessen z. B. „sowohl – als auch“: „Was wollen beide?“ oder
- „Weder noch“: „Was wollen beide mit Sicherheit nicht?“
- Wenn Sie Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen herausgefunden haben, können Sie von dieser Ebene aus wesentlich leichter über Unterschiede sprechen. Wenn Sie allerdings in den Positionen stecken bleiben, werden die Unterschiede oft zu einem unüberwindbaren Hindernis.
- Seien Sie **„hart in der Sache, aber weich zum Menschen“**. Wenn Sie entschieden für Ihre Interessen eintreten, heißt das nicht, dass Sie sich den Interessen der anderen verschließen. Im Gegenteil, zeigen Sie, dass Sie für die Vorschläge offen sind.

Literatur: Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton (2018): Das Harvard-Konzept: Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse, München: DVA