

Verhandeln

Handbuch



Dr. Thomas Hilsenbeck

Praxis für Psychotherapie – Coaching – Supervision

Handgasse 13 – 9070 Würzburg

Tel. 0931 – 359 022 50

info@thomas-hilsenbeck.de

www.thomas-hilsenbeck.de

Inhaltsverzeichnis

Was genau ist Verhandeln?.....	3
Die Kunst des Verhandeln – ein Blick in die Geschichte	4
Die verschiedenen Handlungsebenen beim Verhandeln	6
(1) <i>Erzielen inhaltlicher Ergebnisse.....</i>	<i>8</i>
(2) <i>Beeinflussung der Machtverhältnisse</i>	<i>9</i>
(2) <i>Beeinflussung der Atmosphäre</i>	<i>11</i>
(4) <i>Flexibilität des eigenen Vorgehens.....</i>	<i>12</i>
(5) <i>Einflussnahme auf die eigenen Auftraggeber</i>	<i>14</i>
<i>Zusammenfassung.....</i>	<i>17</i>
Verhandeln im zeitlichen Verlauf.....	18
<i>Verhandlungsgrundsätze</i>	<i>18</i>
<i>Verhandlungsvorbereitung</i>	<i>19</i>
<i>Verhandlungsverlauf.....</i>	<i>20</i>
<i>Verhandlungsnachbereitung.....</i>	<i>23</i>
Literaturtipps zum Seminar Verhandeln	24
<i>Verhandeln.....</i>	<i>24</i>

Was genau ist Verhandeln?

Verhandeln ist ein Wort, das in vielen Kontexten und mit den unterschiedlichsten Bedeutungen gebraucht wird. Deshalb hier eine Definition:

Verhandeln ist die Erarbeitung von Lösungen, Verständigung auf Vorgehensweisen bzw. der Austausch über die Verteilung von Gewinn zwischen verschiedenen Beteiligten,

- **die unterschiedliche Interessen haben**
- **die voneinander abhängig sind**
- **zwischen denen kein ausgeprägter Machtunterschied vorliegt.**

Betrachten wir die Definition etwas genauer.

Unterschiedliche Interessen

Nur unterschiedliche Standpunkte machen Verhandlungen notwendig. Der Kern des Verhandelns ist es, unterschiedliche Interessen in gemeinsamen Lösungen zusammen zu bringen.

Es ist immer wieder zu beobachten, dass einer der Verhandlungspartner gleich von Beginn an nachgibt, z.B. indem er große Zugeständnisse macht. Er gibt – bildlich gesprochen – die Opposition der Interessenlage auf und wechselt auf die andere Seite. Aus einem Gegeneinander wird ein Miteinander. Damit ist die Divergenz der Interessen beendet, aber es gibt auch einen eindeutigen Gewinner und einen eindeutigen Verlierer.

Praxistipp 1: Nehmen Sie ihre eigenen Interessen ernst und sehen Sie davon ab, um des lieben Friedens willen, gleich nachzugeben. Häufig fühlen sich die Verhandlungspartner (d.h. die „andere“ Seite) ermutigt, noch mehr zu fordern. Mit einem Wort: seien sie in ihrem Auftritt und in ihren Forderungen hart, aber fair.

Praxistipp 2: Es gibt nie einen alleinigen Standpunkt, nie ein einziges Interesse, den Personen oder Institutionen einnehmen, sondern immer ein Interessensbündel. Deshalb immer prüfen, in wie vielen Punkten es Übereinstimmung gibt, und in wie vielen Punkten es Differenzen vorliegen.

Abhängigkeit

Wenn Personen oder Institutionen unabhängig sind, dann brauchen sie einander nicht. Das heißt, wenn ich die Bedingungen, die mir jemand stellt, nicht akzeptieren will, dann suche ich mir einen anderen „Partner“! Nur dann, wenn wir aufeinander angewiesen sind, nötigt uns dieser Umstand, uns miteinander und mit unseren Zielen, Wünschen und Vorstellungen auseinanderzusetzen.

Ein kleiner Vorgriff auf die Praxis: Zunächst prüfen, ob es jemand anders gibt, der auf meine Vorstellungen eingeht. Möglichst viele potentielle Partner ansprechen, möglichst viele Partner auf die Passung von Interessen prüfen. Damit lässt sich Abhängigkeit immer wieder vermeiden.

Machtunterschiede

Macht und Abhängigkeit sind direkt miteinander verbunden. Wer Macht ausüben kann, braucht nicht zu verhandeln. Derjenige, der diktiert, weist an, gibt Befehle.

Nur dort, wo Menschen und Institutionen voneinander abhängig sind und das Machtverhältnis nicht klar entschieden ist (im Sinne von: „wer braucht wen mehr?“), wird Verhandeln notwendig. Gleichzeitig aber ist in der Verhandlungssituation derjenige im Vorteil, der den anderen (etwas) weniger braucht!

Was heißt das praktisch? Geschickte Verhandlungsführer werden immer versuchen, das Machtverhältnis zu ihren Gunsten zu verschieben.

Damit wird auch klar, dass Verhandeln nicht nur eine Fähigkeit ist, die in der Politik, in Vorstandsetagen und bei Einkäufern zum Tragen kommt, sondern immer dort, wo Abhängigkeiten, unterschiedliche Interessen und unentschiedene Machtverhältnisse vorhanden sind. Mit dem Wegfallen vieler kultureller Normen¹ unserer Zeit und klarer Regelungen für viele Teile unseres Lebens gilt genau dieser Dreisatz und damit die Aufforderung: „Verhandeln Sie!“

Die Kunst des Verhandeln – ein Blick in die Geschichte

Ein Mensch, der Herr seiner selbst ist und immer kaltblütig handelt, hat einen großen Vorteil gegenüber demjenigen, der ein lebhaftes und leicht entflammbares Wesen hat. Man kann in der Tat sagen, dass die beiden nicht mit den beiden Waffen kämpfen, denn um bei dieser Art von Arbeit erfolgreich zu sein, muss man eher zuhören als reden; und ein phlegmatisches Temperament, Selbstbeherrschung, absolute Diskretion und eine Geduld, die jeder Belastung standhält – sie sind die Garantien des Erfolgs.

François de Callières, frz. Diplomat (1645-1717)

Die grundsätzliche Feststellung, dass zum Umgang mit anderen Menschen bestimmte Manieren und Verhaltensnormen gehören, ist für uns heute eine Selbstverständlichkeit. Doch das war nicht immer so. Erasmus von Rotterdam etwa empfahl jungen Adligen in „De Civilitate“ (1530) angesichts der rauen Sitten seiner Zeitgenossen, nicht auf den Tisch zu spucken und die Nase nicht ins Tischtuch zu schnäuzen. Sein Ratschlag „Erbrechen ist keine Schande, vorausgesetzt, dass man andere damit nicht beschmutzt“, bringt uns eher zum Schmunzeln, war aber in der frühen Neuzeit durchaus ernst gemeint.

¹ Unter kulturelle Normen verstehen wir hier beispielsweise das Zusammenleben von Eltern und Kindern, das in ganz anderer Weise und vor allem weitaus stärker geregelt war als heute. Das gleiche gilt für das Verhältnis von Unternehmen (respektive Führungskräften) und Mitarbeitern. Dabei geht es nicht um die Bewertung dieser Veränderungen im Sinne von besser oder schlechter, sondern lediglich um den Hinweis auf eine geringere Regelungsdichte und damit größeren Handlungsspielraum.

Auch Verhandeln hat viel damit zu tun, wie wir mit unseren Emotionen umgehen und wie flexibel wir uns dabei zeigen, Gefühle und Reaktionen unserem Gegenüber anzupassen und diese ausdifferenzieren. Dass auch hierzu bestimmte Verhaltensmaßregeln gehören, war offensichtlich bereits dem eingangs zitierten französischen Diplomaten François de Callières bewusst. Im Umgang mit Fürsten etwa solle der Unterhändler nicht arrogant daherkommen, keine Drohungen aussprechen und Wutausbrüche tunlichst vermeiden, schrieb er seinen Zeitgenossen ins Stammbuch:

„Der Unterhändler muss als angenehmer, aufgeklärter und weitsichtiger Mensch erscheinen; er muss sich davor hüten, allzu auffällig den Eindruck zu erwecken, er sei ein geschickter oder gewiefter Manipulator. Die Kunst liegt darin, dies zu verbergen, und der Unterhändler muss sich immer bemühen, bei seinem diplomatischen Verhandlungspartner den Eindruck von Aufrichtigkeit und Vertrauenswürdigkeit entstehen zu lassen.“

Anders als heute waren derartige Richtlinien keineswegs selbstverständlich. Verhandeln war auch noch im 18. Jahrhundert häufig gleichbedeutend mit Drohung, Verwirrung und Spionage. Im ausgehenden Mittelalter zählten gar Verschwörung und Mord zu den gängigen Instrumenten der Diplomatie – noch heute berufen wir uns auf den italienischen Staatsmann Machiavelli, wenn es um Machterhalt um jeden Preis geht.

Eine noch größere Rolle spielen Affekte und Emotionen in den Schriften eines anderen französischen Autors in der Mitte des 18. Jahrhunderts. De Félice empfiehlt, beim Verhandeln genau über die Triebe und Leidenschaften des Gegenübers informiert zu sein, eigene Gefühle zu kaschieren und auf die „Kunst der versteckten Andeutung“ zu setzen. Darüber hinaus sei es ratsam, aufrichtig zu sein und Verhandeln nicht mit Ränkeschmiede zu verwechseln. „Wenn wir die Gefühle anderer beherrschen wollen, müssen wir unsere eigenen im Griff haben“, lautet seine Quintessenz.

Die Schriften beider Autoren weisen auf eine Gesellschaft hin, in der die so genannten primären Triebe - Kampf, Unterwerfung, Flucht - weitaus weniger kontrolliert sind als in späteren Generationen; die Menschen verfügen hier über ein noch weniger ausdifferenziertes Verhaltensrepertoire als etwa heute. Gleichzeitig belegen die Texte, dass sich in jener Zeit ein Wandel vollzog. Die Unterdrückung der Primäraffekte rückt in den Vordergrund. Der Kulturwissenschaftler Norbert Elias erklärt diese Veränderung der Verhaltensnormen mit den wachsenden Abhängigkeiten und den engeren sozialen Bindungen der Menschen im Europa der frühen Neuzeit. Kultivierte Umgangsformen waren demnach Voraussetzung dafür, in den neu entstehenden wirtschaftlichen und politischen Zentren der westlichen Welt Macht und Ansehen zu erlangen. Die Beherrschung der eigenen Affekte wird immer wichtiger: Sie vermeidet emotionale Ausbrüche und Drohgebärden und kann mitunter bestehende Machtverhältnisse zum Ausdruck bringen und untermauern. Diese Tendenz hin zu einem weniger spontanen und kalkulierten Verhalten spiegelt sich auch in den Beobachtungen des französischen Diplomaten la Bruyère am Hofe Ludwigs XIV: „Ein Mann, der den Hof kennt, ist ein Meister seiner Gesten; er ist unergründlich, undurchdringlich. Er verbirgt die schlechten Taten, die er begeht, lächelt seine Feinde an, verleugnet sein Herz, handelt gegen seine Gefühle.“ Gleichzeitig muss jenen Verhandlungsführern, die etwa die Ratschläge de Callières beherzigten, klar gewesen sein, dass man sich durch das ständige Vortäuschen von Gefühlen am Ende gegenseitig zum Narren hält.

Vor diesem Hintergrund erkannte auch de Félice, dass es gefährlich sei, gar keine Emotionen zu zeigen. Ein solches „Pokerface“, wie wir heute sagen würden, führe zu Misstrauen bei den Verhandlungspartnern. Die Gegenseite reagiert mit formellem und berechnendem Verhalten. Und tatsächlich wissen wir aus eigener Erfahrung: Ein Gesprächs- oder Ver-

handlungspartner, der permanent seine Gefühle zu unterdrücken sucht, wirkt am Ende wenig überzeugend. Was bei einem solchen Verhalten auf der Strecke bleibt, sind Freundlichkeit und vor allem Flexibilität und Kreativität. Die Kunst besteht darin, beide Komponenten, Emotion und Kontrolle also, so zu kombinieren, dass der Verhandlungspartner gelöster, offener und überzeugender wird, ohne dabei ein bestimmtes Maß an Selbstkontrolle aufzugeben. Laut Elias ist dies ein sich ständig im Wandel befindlicher Prozess, in dem das Spannungsverhältnis Autonomie-Abhängigkeit den Rahmen vorgibt. Das Ergebnis ist ein „gemischter“ Verhandlungsstil, der etwa Festigkeit mit Freundlichkeit, Bestimmtheit mit Flexibilität kombiniert. Gefühle werden gezeigt, aber in einer gemäßigten, kontrollierten Art und Weise.

So sind wir in der Lage, besser auf unser Gegenüber einzugehen, uns in die Lage des Verhandlungspartners zu versetzen. Hierdurch wird ein offenerer, persönlicherer Umgang miteinander möglich. Informelles Verhalten wird vom Gegenüber richtig verstanden, Meinungsunterschiede werden eher toleriert. Es entsteht eine Kommunikation mit anderen Menschen auf einem hohen, komplexen Niveau dadurch, dass wir beobachten, zuhören, Fragen stellen, auf die Gefühle des anderen achten, die eigenen Emotionen als Informationsquellen nutzen.

Die Differenzierung moderner Verhandlungsführung lässt sich wie folgt einteilen:

- (1) Erkennen der eigenen Interessen
- (2) Beeinflussung des Machtverhältnisses
- (3) Schaffung eines konstruktiven Klimas
- (4) Erreichen eines flexiblen Verhandlungsstils

Aber auch heute noch setzen viele Ratgeber Verhandeln mit einem clever ausgetragenen Kampf gleich („Winning through intimidation“, dt. Gewinnen durch Einschüchterung). Ein allzu kooperativer Stil hingegen birgt die Gefahr, dem Gegenüber zu viele Konzessionen zu machen. Ein Mittelweg ist der beschriebene gemischte Verhandlungsstil, bei dem die eigenen Interessen nach wie vor im Vordergrund stehen und der Verhandlungspartner kontrolliert-dominant auftritt, gleichzeitig aber auf ein gutes Gesprächsklima und ein hohes Maß an Flexibilität Wert gelegt wird.

Die verschiedenen Handlungsebenen beim Verhandeln

Folgt man den Ausführungen von Willem Mastenbroek², dann wird deutlich, wie viele verhängnisvolle Missverständnisse es über das Verhandeln gibt.

- Verhandeln ist Punkte sammeln
- Beim Verhandeln ist es ein Fehler, auf das Klima zu achten („lassen Sie uns endlich zur Sache kommen“)

² Mastenbroek, W.: Verhandeln, Strategie, Taktik, Technik. Gabler Verlag, 1992.

- Beim Verhandeln ist es nicht nötig, über die Beziehung zu den eigenen Auftraggebern nachzudenken
- Verhandlungen zu vertagen ist ein Zeichen von Schwäche
- Die gemeinsame Suche nach Lösungen wird einem als Nachgeben ausgelegt
- Beharrliches Verhandeln heißt den eigenen Willen durchsetzen
- Verhandeln basiert darauf, offen und kooperativ zu sein
- Wenn man in eine Sackgasse beim Verhandeln gerät, ist das Vorhaben gescheitert
- Beharrlichkeit und ein gewisses Maß an Härte ist eine Barriere für Lösungen

Wenn Sie diesen Text aufmerksam gelesen haben, dann müsste sich ein gewisses Maß an Verwirrung eingestellt haben. Widersprechen sich die Aussagen nicht? Ja, das tun sie, aber nur, wenn man davon ausgeht, dass sich „Verhandeln“ auf einer einzigen Ebene bewegt.

Sie kennen sicher alle die Unterscheidung von zwei Kommunikationsebenen:

- Sachebene und
- Beziehungsebene.

Das Verhandlungsmodell³, das wir Ihnen hier vorstellen, hat nicht zwei sondern fünf (!) Ebenen, und gutes, d.h. zielgerichtetes Verhandeln heißt für uns, jede der verschiedenen Ebenen unabhängig voneinander zu handhaben. Beispiel: Für viele Menschen ist es eine spannende Erfahrung, dass Sach- und Beziehungsebene unabhängig voneinander sein dürfen. Ich darf jemand wertschätzen (Beziehungsebene) und trotzdem in der Sache klar und entschieden eine andere Ansicht vertreten. Andererseits: Jemand mag mir persönlich nicht sympathisch sein, aber ich tue im Sinne einer gemeinsamen Sache gut daran, diesem Menschen inhaltlich offen und sachlich neutral zu begegnen.

Das Schlüsselwort heißt hier „dürfen“, denn die (natürliche) Tendenz liegt darin, jemandem, den wir mögen, in Sachfragen weit entgegen zu kommen, während wir weniger Hemmungen haben zu jemandem, den wir nicht mögen, hart und (vielleicht sogar über Gebühr) kompromisslos zu sein.

Die 5 Ebenen des Verhandlungsmodells sind wie folgt:

- (1) Erzielen inhaltlicher Ergebnisse
- (2) Beeinflussung der Machtverhältnisse
- (3) Beeinflussung der Atmosphäre
- (4) Flexibilität des eigenen Vorgehens
- (5) Einflussnahme auf die eigenen Auftraggeber

³ Verhandlungsmodell nach Mastenbroek, W.: Verhandeln, Strategie, Taktik, Technik. Gabler Verlag, 1992.

(1) Erzielen inhaltlicher Ergebnisse

Inhaltliche Ergebnisse erzielen bezieht sich auf die eigenen Ziele und damit auf das Durchsetzen eigener Interessen.

- Wie kann ich das erreichen, was mir bzw. meinen Auftraggebern wichtig ist?
- Wie kann ich meine sachlichen Ziele möglichst umfangreich erreichen?

Inhaltliche Ziele brauchen den festen Willen, diese zu erreichen und damit Hartnäckigkeit, Durchsetzungsvermögen und die Bereitschaft, Konflikte und (scheinbare) Dissonanzen zu ertragen. Damit ist zunächst weniger ein bestimmtes Verhalten angesprochen als vielmehr eine innere Haltung. Hartnäckigkeit meint aber keinesfalls Streitlust oder Aggressivität, auch kein Bedürfnis, andere Menschen zu dominieren, sondern lediglich die (innere) Bereitschaft und den Willen,

in der Sache fest und klar

zu sein. Die folgende Grafik soll dies veranschaulichen.

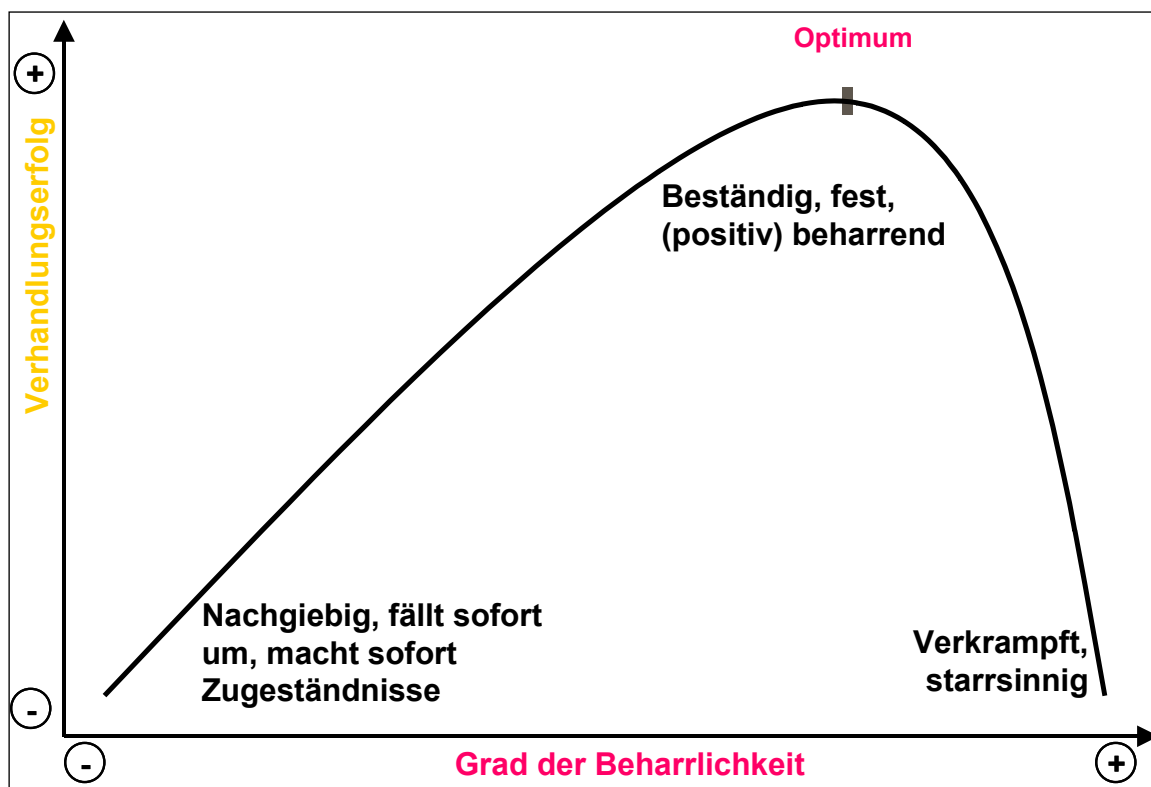


Abbildung 1: Die Dimension Beharrlichkeit und der Zusammenhang zum Verhandlungserfolg.

Verhandlungstaktiken:

- Fakten präsentieren
- Für die eigenen Interessen eintreten
- kleine Zugeständnisse an die Verhandlungspartner groß präsentieren

- leichte Zugeständnisse an die Verhandlungspartner als schwere Zugeständnisse präsentieren
- mit Fristen arbeiten
- Durchsetzungsvermögen demonstrieren
- Sackgassen auftreten lassen (d.h. Situationen zulassen, aus denen es keinen Ausweg mehr zu geben scheint)

(2) Beeinflussung der Machtverhältnisse

Ogleich eine der genannten Voraussetzungen für den Begriff „Verhandeln“ war, dass zwischen den Beteiligten keine ausgeprägten Machtunterschiede vorliegen, wird es diese Unterschiede immer geben, z.B. dadurch, dass einer der Verhandlungspartner ein Druckmittel in der Hand hat oder einen Wissensvorsprung besitzt.

Machtunterschiede werden in der Regel als Abhängigkeiten erlebt. Beispiel:

- Ein Unternehmen hat für die gesamte EDV bei einem Systemhaus einen Wartungsvertrag über 5 Jahre abgeschlossen. Nach 2 Jahren soll der Vertrag gekündigt, bzw. neu verhandelt werden.
- Ein Unternehmen produziert als einziges auf dem Markt ein bestimmtes Bauteil und hat damit eine Monopolstellung.

Es gibt aber auch subtilere Verschiebungen des Machtverhältnisses:

- Ein Lieferant, dessen Firmenphilosophie größten Wert auf Produktqualität legt, hat ein defektes Bauteil geliefert und daraus ist ein größerer Schaden entstanden. Den Beteiligten auf Seiten des Lieferanten ist dieser Vorfall peinlich. Dieses Gefühl „schwächt“ und verschiebt damit das Machtverhältnis, als über das Thema Regress verhandelt wird.

Deshalb ist eine der beliebtesten Taktiken von erfahrenen Verhandlungsführer, Schwächen der anderen Seite immer wieder dezent ins Spiel zu bringen. Warum nur dezent? Sobald Schwächen offensiv angesprochen werden, oder zu stark darauf herum geritten wird, desto wahrscheinlicher wird es, dass der Angesprochene sich dagegen wehrt. Macht ist aber immer noch eines der absoluten Tabuthemen unserer Zeit, dabei ist Macht ein Synonym für die „Möglichkeit, Einfluss zu nutzen“. Wer von Macht spricht, meint häufig Machtmissbrauch, aber nur wer Einfluss hat, kann ihn auch nützen. Das heißt:

Nehmen Sie Einfluss, aber tun Sie dies maßvoll.

Es gibt zwei Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen

- Den Gegner schwächen (z.B. in dem man – wie oben beschrieben – dezent an Versäumnisse erinnert) oder
- die eigene Position stärken

Ein Beispiel für das letztgenannte:

Ein Lieferant hat eine Monopolstellung: Der Einkäufer kann nur bei diesem Unternehmen ein ganz bestimmtes Produkt kaufen. Diese vollständige Abhängigkeit macht Verhandeln unmöglich. Der Lieferant diktiert die Preise. Um dies zu ändern, verfährt der Einkäufer folgendermaßen: Es wird eine Flut an Anfragen zu diesem Produkt an

die unterschiedlichsten Händler und Produzenten verschickt - nicht weil es wirklich eine Chance gibt, einen anderen Händler zu finden, sondern um dem Lieferanten zu zeigen „wir werden aktiv“. Gleichzeitig wird beim Lieferanten eine stetig größere Menge des Produktes gekauft und zwar so viel, dass ein Lagerbestand anwächst. Dann zu einem bestimmten Zeitpunkt wird dem Lieferanten mitgeteilt, dass man einen anderen Lieferanten gefunden hat und dass man ab sofort nicht mehr bei ihm (dem bisherigen Lieferanten) kaufen wird. Nun zehrt das Unternehmen von den Lagerbeständen des Produktes und der Lieferant – alarmiert von den deutlich rückläufigen Verkaufszahlen – ist bereit zu verhandeln.

Ein weiteres Beispiel ist der Zusammenschluss von Unternehmen zu Einkaufsgenossenschaften: Gemeinsam sind wir stärker und mächtiger, weil wir ein größeres Einkaufsvolumen haben.

Daneben verleiht jede Art von Vorbereitung und Wissen einen Machtzuwachs. Sehr originell ist es zum Beispiel, im Gespräch plötzlich mit einem ganz spezifischen Detailwissen zu einem Produkt, einem Ereignis in der jüngsten Vergangenheit des Verhandlungspartners oder zu bestimmten Personen im Umfeld des Verhandlungspartners aufzuwarten. Dies führt zu Erstaunen, zu Irritationen und bringt die anderen aus dem Gleichgewicht, d.h., in diesem Augenblick verschiebt sich das Machtverhältnis.

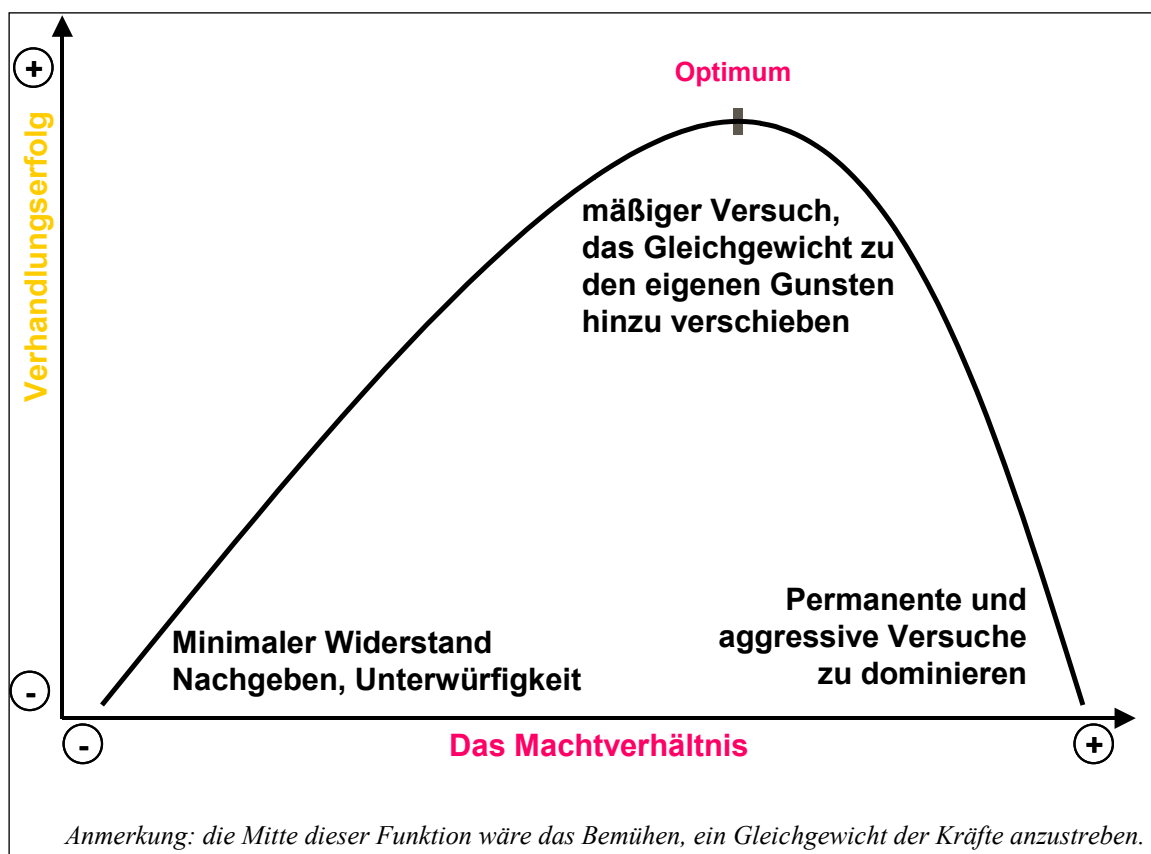


Abbildung 2: Die Beeinflussung der Machtverhältnisse und ihr Verhältnis zum Verhandlungserfolg.

Die Taktiken in der Übersicht:

- Jede Art von Vorbereitung
- Präsentation von (überraschenden) Fakten
- Vortäuschen von Handlungsalternativen
- (Hintergrund-) Wissen über den Verhandlungspartner
- Bluffen
- Druck ausüben
- Irritieren, Verwirren
- Initiative ergreifen und halten
- Fehler der Verhandlungspartei bewusst nutzen
- Einblick in falsche Unterlagen gewähren

(2) Beeinflussung der Atmosphäre

Die Dimension „Beeinflussung der Atmosphäre“ betrifft die bereits eingangs erwähnte Ebene der persönlichen Beziehung. Es ist bei Verhandlungen immer wieder zu beobachten, dass Beteiligte sich entweder

betont „frostig“, glatt und ablehnend

verhalten, weil sie glauben, dass jede Freundlichkeit, jedes Zeichen von Wärme bereits ein Zugeständnis wäre und dem Verhandlungspartner „Schwäche“ signalisieren könnte. Das Gegenteil ist der Fall: je unverbindlicher das Auftreten, je ablehnender, desto mehr wird der Verhandlungspartner in einen inneren Kampfstadium getrieben. Kampfstadium meint einen Zustand, in dem die Fähigkeit zu Handeln auf Angriff oder Flucht massiv erhöht ist. Das kann nie und nimmer das Ziel sein, außer ich möchte mir das Leben als Verhandlender bewusst schwer machen.

Das andere Extrem heißt

betont freundlich, jovial, nett

in dem Glauben, dass der Verhandlungspartner durch das freundliche Auftreten animiert werde, möglichst große Zugeständnisse zu machen. Das Gegenteil ist meist der Fall: Verhandlungspartner wehren sich gegen den Versuch einer Umarmungstaktik, sie schätzen es, wenn ein gewisses Maß an „Abstand“ erhalten bleibt.

Die Wahrheit liegt dazwischen:

- Zwanglose Diskussionen fördern
- Interesse an persönlichen Angelegenheiten
- Emotional unabhängig bleiben
- Mäßiger Gebrauch von Humor und Charme
- Vermeidung von innerer Gereiztheit
- Trennung der Person des Verhandlungspartners und seiner Rolle

- Vermeidung von Verhalten, das unnötige Spannungen hervorruft
- Nutzung aller Chancen, die Spannungen zu reduzieren

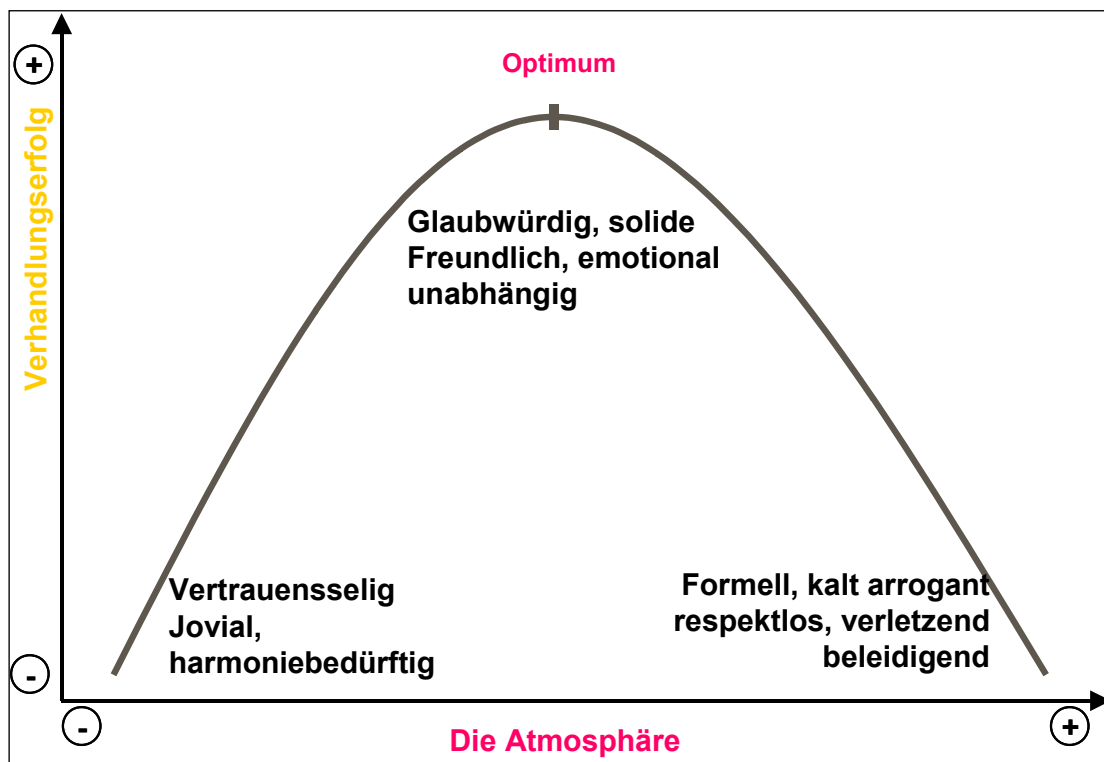


Abbildung 3: Die Beeinflussung der Atmosphäre und der Zusammenhang zum Verhandlungserfolg.

Wenn Sie selbst der Meinung sind, eine besonders harte (inhaltliche) Haltung vertreten zu müssen, dann gibt es verschiedenen Möglichkeiten, wie Sie dem Verhandlungspartner helfen können, die persönliche Beziehung vom Verhandlungsverhalten zu trennen:

- Beziehen Sie sich auf Ihre Auftraggeber
- Verweisen Sie auf die Umstände
- Erwähnen Sie immer wieder explizit, dass Ihre Bemerkungen nicht persönlich gemeint sind
- Zeigen Sie Respekt vor der beharrlichen Haltung der Gegenseite. Würdigen Sie Person und Verhalten

(4) Flexibilität des eigenen Vorgehens

Der Leitsatz heißt:

Seien Sie fest, aber flexibel.

Hört sich paradox an, aber ist im Grunde ganz einfach. „Fest sein“ bezieht sich auf ein bestimmtes Ergebnis, z.B. auf ein quantitatives Ergebnis, „flexibel sein“ bezieht sich auf die Wege zu diesem Ziel.

Ein Beispiel:

Der Einkäufer eines Unternehmens (im folgenden der „Einkäufer“) kauft bei einem kleinen Unternehmen (im folgenden der „Lieferant“) spezielle technische Teile. Der Lieferant ist auf diese Teile spezialisiert und liefert besonders hochwertige Qualität. Der Einkäufer hat den Auftrag bei gleicher Qualität günstigere Preise zu verhandeln und den Lieferanten möglichst nicht zu wechseln. Die Verhandlungen geraten in eine Sackgasse, weil der Lieferant vom Einkäufer, d.h. von dessen Unternehmen abhängig ist, gleichzeitig aber keine Spielräume mehr hat, was den Preis betrifft. Das Klima der Verhandlung ist frostig und bedrohlich geworden. Es scheint keinen Ausweg zu geben. Der Einkäufer beschließt in dieser Situation, die Flexibilität zu erhöhen und er beginnt mit dem Lieferanten möglichst viele Alternativen zu sammeln: Was alles wäre denkbar? Welche Wege gäbe es, um bei gleicher Qualität günstiger zu werden? Der Einkäufer beharrt auf der Suche nach Lösungen und räumt dafür viel Zeit ein. Die Lösung, auf die beide kommen, ist folgende: nachdem der Einkäufer mit seinem Unternehmen (aufgrund des Einkaufsvolumens) am Markt allgemein bessere Preise verhandeln kann, kauft der Einkäufer ab sofort das Rohmaterial für den Lieferanten mit ein. D.h., der Einkäufer verhandelt für den Lieferanten dessen Einkaufspreise mit und der Lieferant gibt die gewonnenen Einsparungen an den Einkäufer weiter. So ist beiden gedient: Dem kleinen Unternehmen bleibt die bisherige Handelsspanne und das größere Unternehmen kauft günstiger ein.

Die folgende Grafik soll die Trennung von Weg und Ziel verdeutlichen:

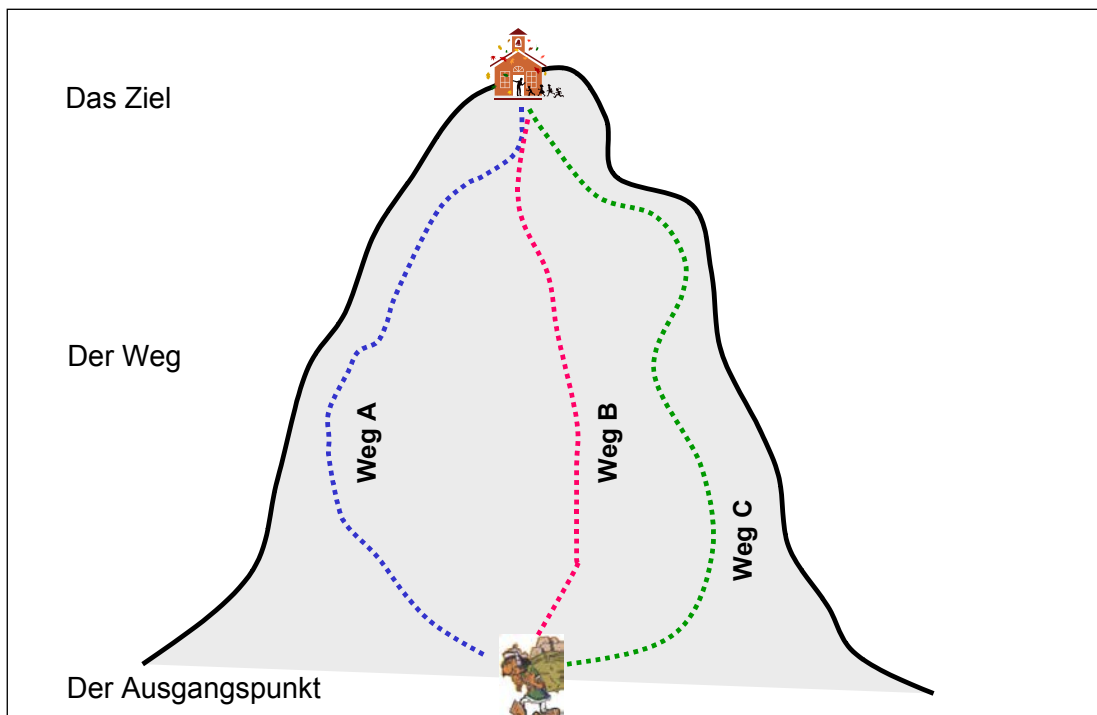


Abbildung 4: Flexibles Handeln beinhaltet immer eine Trennung von Weg und Ziel. Das Ziel darf fest sein, der Weg muss flexibel sein.

Allgemeine Taktiken

- möglichst viele und möglichst interessante Alternativen zu erarbeiten
- Reaktionen auf Vorschläge sondieren

- Feste Positionen („nur dieser Weg!“) vermeiden
- Freiräume und Platz zum Manövrieren erarbeiten

Exploration mit Hilfe einer „nicht verpflichtenden Suche“

- Die Exploration spielerisch halten. Je spielerischer, desto mehr kreative Energie ist vorhanden
- Fragen stellen
- Ideen einfach „mal zum Spaß“ durchdenken
- Mit „unausgereiften“ Ideen operieren
- Provisorische Vorschläge bringen
- Konsequenzen beleuchten
- Entscheidungen nach hinten verschieben
- Keine Berichte zu diesem Zeitpunkt, kein „Festnageln“ auf bestimmte „Wege“
- Eine weitere Möglichkeit sind Vorgespräche vor der eigentlichen Verhandlung

Exploration mit Hilfe von Druck

Druck ist nicht per se verboten. Manchmal setzt Druck unglaubliche Energien frei, insbesondere die Bereitschaft nach weiteren Optionen zu suchen und man kann erkennen, wo die Prioritäten der anderen Seite liegen.

- Gemeinsame Interessen herausstellen, die nicht gefährdet werden dürfen
- Das Beschreiben der Folgen bei Scheitern der Verhandlungen
- Zeitdruck vergrößern
- Verhandlung zum Schein abbrechen
- Der eigenen Enttäuschung über den Verlauf Ausdruck verleihen

(5) Einflussnahme auf die eigenen Auftraggeber

Vergessen Sie nie, dass Sie für Verhandlungen einerseits Spielräume brauchen und andererseits in den meisten Fällen von jemandem mit der Verhandlung beauftragt⁴ wurden. Beides betrifft das Verhältnis zu den Auftraggebern.

Dies mag zunächst verwundern, denn in den meisten Fällen wähnt man sich in Verhandlungssituationen frei und unabhängig, nur dem Ergebnis verpflichtet. Dies ist aber häufig ein Irrtum. Denn solange es einen Auftraggeber gibt, befinden sie sich immer in einer Mittler- oder Sandwichposition.

Was ist gemeint mit Auftraggeber?

- Für den Abteilungsleiter, der mit einem Zulieferer verhandelt, könnte es die Geschäftsführung sein.

⁴ Und Auftrag heißt immer auch: Vorgaben, mehr oder weniger diffuse Erwartungen, Ziele, etc.

- Für den Teamleiter, der mit seinem Team über Ziele verhandelt, könnte es die Abteilungsleitung oder die Geschäftsführung sein.
- Für den Betriebsratsvorsitzenden, der sich in Verhandlung mit der Geschäftsführung befindet, sind es die Mitarbeiter.
- Für die Geschäftsführung, die mit einem anderen Unternehmen über eine Kooperation verhandelt, könnte es der Aufsichtsrat oder der Abteilungsleiter sein (je nach Anliegen und Thema)

Die erste Frage heißt demnach:

- Wer ist mein Auftraggeber? Wem gegenüber berichte ich danach über das Ergebnis?

Und weiterhin:

- Was erwartet der Auftraggeber von mir?
- Welche (inhaltlichen) Ergebnisse favorisiert er?
- Wozu gibt es feste Vorgaben, wo sind die Vorgaben lockerer?
- Ist dieses Ergebnis aus meiner Sicht zu erreichen?
- Welche Spielräume habe ich beim Verhandeln?

Es ist sinnvoll, die vorangegangenen Fragen vor jeder Verhandlung zu klären und das Verhältnis zum Auftraggeber selbst als eine Verhandlungsposition anzusehen.

Die folgende Abbildung soll dies noch einmal zusammenfassend verdeutlichen.

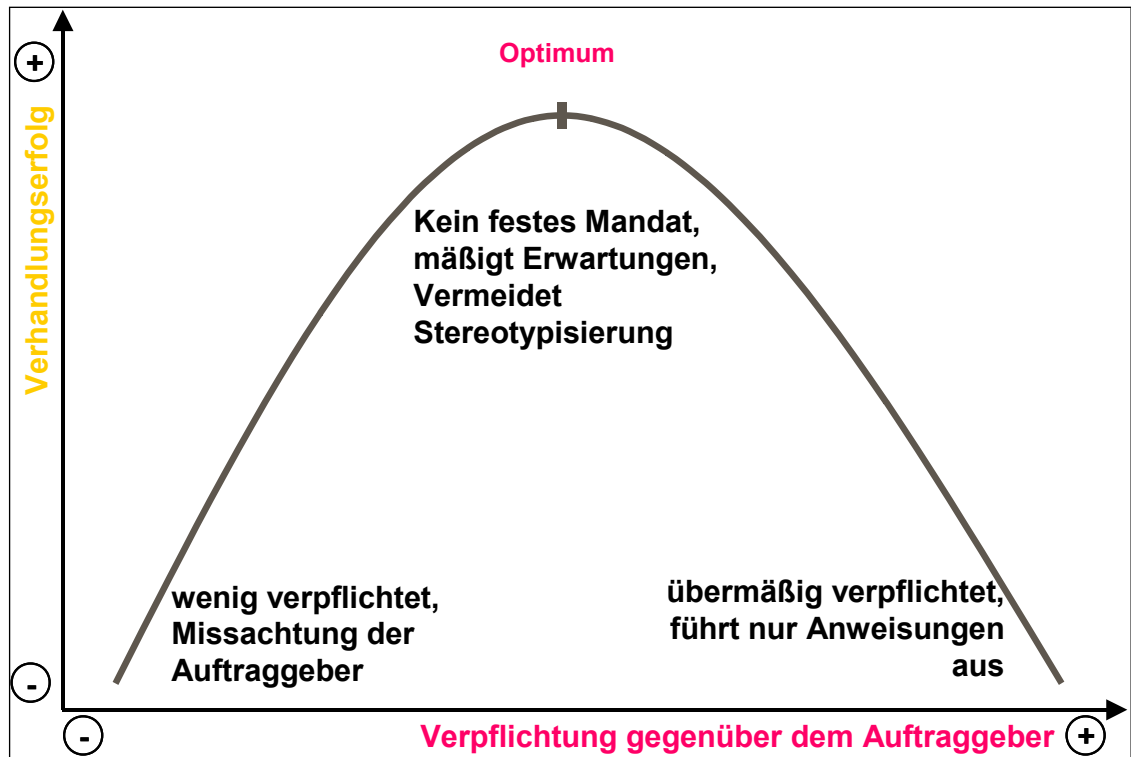


Abbildung 5: Die Verhandlungsdimension „Einflussnahme auf die Auftraggeber“, bzw. exakter „Verpflichtung gegenüber dem Auftraggeber“ und der Zusammenhang zum Verhandlungserfolg.

Zusammenfassung

Die folgende Abbildung zeigt noch einmal in der Übersicht, wo die Optima der verschiedenen Handlungsebenen liegen.

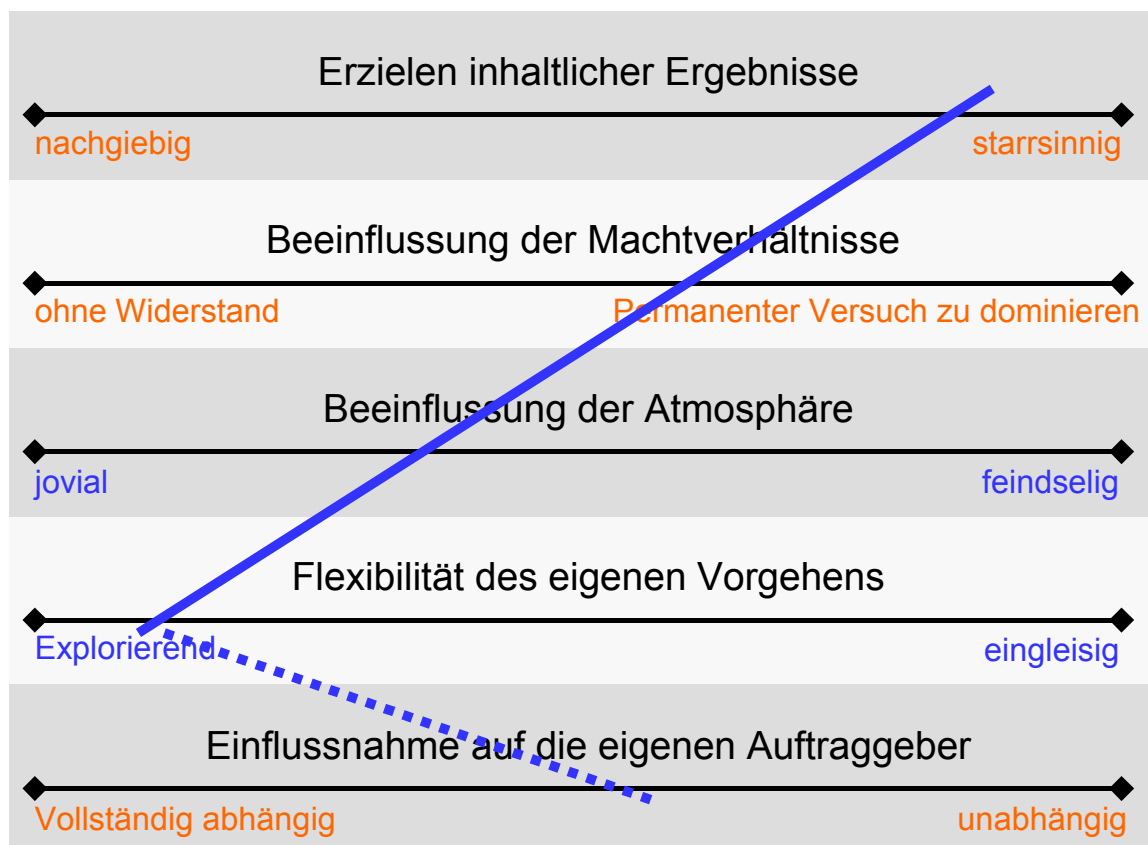


Abbildung 6: Die 5 Ebenen in der Zusammenfassung. Die durchgezogene Linie markiert die verschiedenen Optima der einzelnen Ebenen.

Verhandeln im zeitlichen Verlauf

Verhandlungsgrundsätze

Aus unserer Sicht sind die entscheidenden Grundsätze beim Verhandeln wie folgt:

M E N S C H E N

Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!

I N T E R E S S E N

Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!

M Ö G L I C H K E I T E N

Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln!

K R I T E R I E N

Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen!

Verhandlungsvorbereitung

Macht und Wissen

- Besteht überhaupt eine Notwendigkeit zum Verhandeln?
- Studium der vorhandenen Unterlagen: Was bisher geschah!
- Brauche ich Material, Zahlen etc.?
- Wie ist die Machtverteilung?
- Bin ich „Herr der Verhandlung“? Wer lädt wie ein? Wer ergreift die Initiative? Wer bestimmt Ort, Zeitpunkt und Zeitraum? „Verpflegung“? Technische Hilfsmittel (Beamer, Overhead, Flipchart)?
- Wie kann ich dafür sorgen, dass ich vor dem Verhandlungspartner im Raum bin? Wer zuerst da ist, hat (psychologisch) schon Räume besetzt.

Beziehungen und Personen

- Wer soll an der Verhandlung teilnehmen?
- Ist es ratsam, für die eigene Seite jemand hinzuzuziehen, auch wenn diese Person nur am Rande/gar nicht betroffen ist? Brauche ich Unterstützer oder Zeugen?
- Bedarf es eines Vorgesprächs mit den Personen, die auf meiner Seite verhandeln?
- Was weiß ich von der Person des Verhandlungspartners? Auf was muss ich insofern achten, was kann ich für mich nutzen?
- Kann ich die Verhandlungspartner bestimmen? Wer werden meine Verhandlungspartner sein?
- Wie ist die Rollenverteilung auf meiner Verhandlungsseite?

Inhalte und Ziele

- Inwieweit informiere ich den Verhandlungspartner vorab über den Verhandlungsgegenstand oder meine Interessen?
- Welche Interessen verfolgen meine Verhandlungspartner?
- In welchen Punkten besteht Einigkeit? Wie weit sind die Interessen und Positionen voneinander entfernt?
- Will ich bereits bei dieser Verhandlungsrunde zu einem Ergebnis kommen oder dient diese Verhandlungsrunde nur der Klärung der Standpunkte?
- Gibt es Kompromisslinien? Wer bringt sie wann in die Verhandlung ein?
- Gibt es Alternativszenarien? Welche Konsequenzen haben diese für mich und meine Interessen?

Verhandlungsverlauf

Das Vorspiel

- Gesprächsbeginn erst, wenn alle Platz genommen haben
- Suchen Sie für sich einen Platz, von dem aus Sie alle Verhandlungsteilnehmer gut sehen können!
- Achten Sie darauf, dass Ihnen niemand in die „Karten“ (= Unterlagen) schauen kann oder lassen Sie dies bewusst, aber vermeintlich zufällig zu, wenn es für Sie nützlich sein kann!
- Pünktlicher Beginn (Ausnahmen nur in seltenen Fällen, z.B. entscheidende Person fehlt oder hinreichende Entschuldigung für die Verspätung)
- Wiederholungen für verspätete Gesprächsteilnehmer nur dann, wenn dies für die Verhandlung unabdingbar notwendig ist
- Begrüßung (wichtig: vorher Blickkontakt mit allen; ggf. ein Lächeln)

- Evt. Small-Talk: Thema, bei dem allgemeiner Konsens besteht (äußerst schwierig), oder „Persönliches“ der Verhandlungspartner
- Wer beginnt das Gespräch? Vorstellungsrunde? Stellt sich jeder selbst vor oder einer die anderen?
- Klärung, ob gemeinsames Protokoll erstellt wird und wer es erstellt
- Klärung der Tagesordnung

Der Diskurs

- Darstellung der eigenen Interessenlage und der Gemeinsamkeiten („wo stehen wir“) – soweit bereits vorhanden
- Formulierung der eigenen Zielvorstellung, einerseits für den Ablauf dieser Verhandlungsrunde, andererseits generell für das Verhandlungsergebnis („was will ich“)
- Fragen Sie Ihren Verhandlungspartner ausdrücklich nach seinen Interessen (wenn er diese nicht von sich aus äußert)!
- Formulieren Sie Ihre Interessen und Gefühle deutlich!
- Sprechen Sie über Ihre eigenen Gefühle und über die Gefühle des Verhandlungspartners!
- Benennen Sie deutlich die Grenzen Ihrer Verhandlungsmacht und unverrückbare externe Beschränkungen (z.B. Vorgaben der Geschäftsführung)!
- Wiederholen Sie besonders wichtige Aussagen des Verhandlungspartners und lassen Sie sich diese bestätigen!
- Fassen Sie Zwischenergebnisse zusammen und lassen Sie sich die Richtigkeit der Zusammenfassung bestätigen!
- Stellen Sie Fragen und „Nach“-Fragen! Wiederholen Sie diese ggf. ohne den Ausdruck des Bedauerns oder der Peinlichkeit, wenn Ihnen die Antwort unzureichend erscheint!

- Halten Sie zu allen Verhandlungspartnern Blickkontakt und bewahren Sie diesen auch bei Schweigen!
- Verwenden Sie Ich-Botschaften („Ich habe mich da wohl missverständlich ausgedrückt“) und vermeiden Sie (unterschwellige) Vorwürfe - auch wenn sie Ihrer Ansicht nach berechtigt wären!
- Vermeiden Sie Floskeln (z.B. „Mein lieber Herr ...“, wenn allen klar ist, dass die Zuneigung zum Gegenüber fehlt)!

Die Schwierigkeiten

- Lassen Sie Ihren Verhandlungspartner ausreden, auch dann wenn er „nur einmal Dampf ablässt“!
- Kein gesteigertes Harmoniebedürfnis, keine Angst vor Zoff!
- Kein übertriebenes Disharmoniebedürfnis, unnötige Provokationen vermeiden!
- Halten Sie Spannungen aus und lassen Sie Schweigen zu!
- Verhandlungsunterbrechungen als taktisches Hilfsmittel - entweder zum Zwiegespräch der jeweiligen Verhandlungsführer oder zur internen Absprache der jeweiligen Verhandlungspartner!
- Vertagen ist keine Schwäche!
- Bringen Sie klar und unmissverständlich zum Ausdruck, wenn Ihnen der Verhandlungsstil des Verhandlungspartners missfällt!

Der Abschluss

- Fassen Sie das Ergebnis zusammen und lassen Sie sich die Richtigkeit der Zusammenfassung bestätigen!
- Treffen Sie eine Vereinbarung über das weitere Vorgehen!
- Nutzen Sie einige Minuten nach der Verhandlung zur internen Nachbesprechung!

Verhandlungsnachbereitung

Formalitäten

- Protokoll bzw. internen Vermerk erstellen
- Exakte Formulierungen! Steuerung durch Dokumentation!
- Bericht an Vorgesetzte, Mitarbeiter oder Dritte über Verlauf und Ergebnis

Vollzug

- Zügige Erledigung aller Angelegenheiten, die vereinbart wurden
- Überprüfung, ob alle vereinbarten Angelegenheiten tatsächlich fristgemäß erledigt werden

Klärungen

- Überprüfung von einzelnen umstrittenen Aussagen der Verhandlungspartner
- Klärung von Fragen, die sich während der Verhandlung gestellt haben und dort nicht beantwortet werden konnten

Vorbereitungen

- für die nächste Verhandlungsrunde!!!

Literaturtipps zum Seminar Verhandeln

Verhandeln

Roger Fisher, William Ury, Bruce M. Patton: Das Harvard - Konzept: Sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln. Das Standardwerk der Verhandlungstechnik. Campus Fachbuch, 2000.

- *Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton stellen die Methode des sachbezogenen Verhandeln. Sie besteht darin, Streitfragen nach ihrer Bedeutung und nach ihrem Sachgehalt zu entscheiden. Das sachbezogene Verhandeln ist hart in der Sache, aber weich gegenüber den Menschen. Die Autoren zeigen, wie man erreicht, worauf man ein Anrecht hat, ohne deshalb grob vorgehen zu müssen. Sachbezogenes Verhandeln ermöglicht faires Verhalten und schützt gegen diejenigen, die Fairness ausnutzen wollen. Das Buch (wie auch das dazugehörige Hörbuch) ist ausgezeichnet und sehr, sehr lesenswert.*

Mastenbroek, W.: Verhandeln, Strategie, Taktik, Technik. Gabler Verlag, 1992.

- *Dieses Buch würde es verdienen, in den Listen von amazon.de ganz oben zu stehen. Eine exzellente, klare und sehr durchdachte Sicht auf Verhandlungen und die „Knöpfe“, an denen man drehen kann. Das Buch ist eben keine bloße Sammlung von Verhandlungstaktiken, wie viele andere Bücher zum Thema. Es ist ein Buch für Systematiker, für die, die es gerne geordnet, gründlich und wohl durchdacht haben wollen. Man sollte sich zum Lesen Zeit nehmen, wird aber mit echten Einblicken, Erkenntnissen und einem neuen Verständnis für die verschiedenen Handlungsebenen bei Verhandlungen belohnt. Wer nur mal schnell Tipps und Tricks nachlesen will, sollte zu einem anderen Buch greifen. Für alle anderen: sehr empfehlenswert.*

Vera F. Birkenbihl: Psycho-Logisch richtig verhandeln. Moderne Verlagsgesellschaft Mvg, 2003.

- *Im Gegensatz zu dem Verhandlungsbuch von Mastenbroek ist „Psycho-Logisch richtig verhandeln“ leichter zu lesen und beleuchtet auch allgemeine Themen der Kommunikation. Gut geeignet für alle, die einen interessanten, spannenden und umfassenden Einblick in das Thema suchen.*

Vera F. Birkenbihl: Signale des Körpers. Körpersprache verstehen. Moderne Verlagsgesellschaft Mvg, 2002.

- *Als Spiegel von Geist und Seele ist unser Körper Ausdruck unserer innersten Gefühle. Weder sie noch die daraus resultierenden offensichtlichen körperlichen Signale und Signalkombinationen sind manipulierbar; sie zu durchschauen, vermögen jedoch nur wenige! Dieses Buch schult die Wahrnehmung körpersprachlicher Signale anhand zahlreicher Beispiele aus dem täglichen Leben, bietet Kontrollübungen zum Verständnis des Gelesenen und stellt verschiedene Interpretationsmöglichkeiten von Haltung, Mimik, Gestik, Abstand und Tonfall vor.*

Macioszek, Heinz G.: Chruschtschows dritter Schuh: Anregungen für geschäftliche Verhandlungen. Ulysses, 1995.

- *Kleines, schmales Büchlein, das sehr zu empfehlen, wenn Sie mit Verhandlungspartnern zu tun haben, die Ihnen schaden wollen, d.h. wenn es so etwas wie ein gemeinsames Ziel nicht (mehr) gibt.*