



Unternehmensführung / Management

▷ Unternehmensführung

Dagmar Ponschab und Peter Schulz

Wie verhandeln Führungskräfte?

Ein praxisnaher Ratgeber
für Manager und Vorgesetzte

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).

Dagmar Ponschab und Peter Schulz

Wie verhandeln Führungskräfte?

Ein praxisnaher Ratgeber für Manager und Vorgesetzte

Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden. Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Die Vorbereitung einer Verhandlung	4
2.1 Checkliste: Optimale Rahmenbedingungen	6
2.2 Checkliste: Inhaltliche Vorbereitung	6
3. Die Verhandlungsstrategie	8
3.1 Schaubild: Verhandlungsergebnisse	9
4. Verhandlungsstile	9
4.1 Die sechs Grundprinzipien des kooperativen Verhandlungsstils nach dem Harvard-Konzept	10
4.2 Die Grundüberzeugungen des kooperativen Verhandlungsstils	14
4.3 Zwei Methoden des kompetitiven Verhandelns	14
4.3.1 Die Neutralisierungsmethode.....	14
4.3.2 Die Komplexitätsmethode (nach Dr. Jörg Risse).....	15
4.4 Neun Regeln für den kompetitiven Verhandlungsstil	16
5. Verhandlungen mit Mitarbeitern	17
6. Verhandlungen mit Kunden	18
7. Die Verhandlungsmacht	19
7.1 Checkliste: Vergrößerung der Verhandlungsmacht.....	20
8. Sichern der Verhandlungsergebnisse	21
9. Drohungen und Warnungen	21
10. Statusfragen	23
11. Die Bedeutung von Körpersprache und Subtext	26
12. Nützliche und schädliche Aspekte der Schlagfertigkeit	28
13. Der Umgang mit schwierigen Verhandlungspartnern	30
14. Die Fragetechnik	31
15. Das Feedback	33
15.1 Checkliste: Feedback geben	33
15.2 Checkliste: Feedback empfangen	34
16. Das Verhandlungstagebuch	34
17. Literaturempfehlungen	36

1. Einleitung

„Übung ist die Mutter der Fähigkeit –
vorausgesetzt, man übt das Richtige.“

Die Vorstellung, Verhandlungskompetenz sei in erster Linie ein angeborenes Persönlichkeitsmerkmal, ist weit verbreitet. Das Bedürfnis vieler Führungskräfte, sich in dieser Beziehung als Naturtalent zu empfinden und zu präsentieren, ist entsprechend groß.

Manche vertrauen darauf, dass sich ihre Verhandlungskompetenz mit jeder Verhandlung, die sie führen, automatisch verbessert. Oft wiederholen sie jedoch nur jahrelang ihre anfänglichen Fehler, die dann immer schwerer zu korrigieren sind. Ihre „jahrelange Verhandlungserfahrung“ macht es ihnen häufig unmöglich zu erkennen, dass sie ihre beruflichen Erfolge nicht wegen, sondern trotz ihrer „Erfahrung“ erreicht haben.

Zum Lesen einschlägiger Fachliteratur fehlt ihnen oft die Zeit. Dazu kommt, dass sich Fähigkeiten wie Verhandeln kaum durch bloßes Lesen entwickeln lassen. Dies gelingt eher in einem professionellen Experimentierfeld, also in Trainings oder Seminaren. Am Beckenrand lernt niemand schwimmen, aber auch nicht in einem Haifischbecken.

Wer sich in der Kunst des Verhandeln vervollkommen will, sollte vor allem die Bereitschaft mitbringen, alles, was er darüber zu wissen glaubt, zu hinterfragen und gegebenenfalls zu revidieren.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und viel Erfolg beim Umsetzen.

Dagmar Ponschab und Peter Schulz

2. Die Vorbereitung einer Verhandlung

„Das Sensenschärfen gehört auch zum Mähen.“
(aus Russland)

Zur professionellen Vorbereitung einer Verhandlung gehört zunächst einmal die Gestaltung der äußeren Rahmenbedingungen. Je genauer man sich darüber im Klaren ist, welches atmosphärische Umfeld für eine bestimmte Verhandlungssituation ideal ist, desto besser lässt sich abschätzen, welche Kompromisse in dieser Hinsicht toleriert werden können, beziehungsweise, auf welche äußeren Faktoren besonders großer Wert zu legen ist.

Ziehen Sie bei der Wahl der Örtlichkeit nicht nur geschlossene Geschäftsräume in Betracht, sondern auch Restaurants, Golfplätze, Hotellobbys und so weiter, wenn Sie einen lockeren Rahmen angemessener finden.

Manchmal kann es durchaus sinnvoll sein, den anfänglichen Verhandlungsort zu verlassen und die Verhandlung telefonisch zu Ende zu führen oder an einem anderen Ort fortzusetzen.

Findet die Verhandlung in Ihren eigenen Räumen statt, sollten Sie dafür sorgen, dass Störungen weitestgehend ausgeschlossen sind. Ihre Sekretärin könnte für die Dauer der Verhandlung nur in Notfällen Telefonanrufe durchstellen, eventuell die Mobiltelefone von Verhandlungspartnern, die ständig erreichbar sein müssen, verwalten, die Versorgung mit Snacks oder Getränken zu passenden Zeiten organisieren oder mit unangemeldeten Besuchern Termine ausmachen.

Wenn nötig, stellen Sie sicher, dass ein Internetzugang besteht, dass E-Mail-Kommunikation möglich ist und dass Flipcharts, Moderationswände sowie ein Overheadprojektor beziehungsweise ein Beamer vorhanden sind.

Machen Sie sich auch Gedanken über die Sitzordnung. Berücksichtigen Sie hierbei vor allem den Status der Beteiligten.

Ein runder Tisch kann dazu beitragen, eine kooperative Verhandlungsatmosphäre zu schaffen, während ein rechteckiger eher polarisiert und somit einen kompetitiven Verhandlungsstil begünstigt.

Wenn in den Räumen Ihrer Verhandlungspartner verhandelt werden soll, rechnen Sie sicherheitshalber mit nicht optimalen Bedingungen und treffen Sie geeignete Vorkehrungen.

Im Allgemeinen gilt: Je besser die Stimmung, desto leichter gelingt die Zustimmung beziehungsweise Einigung.

Die inhaltliche Vorbereitung hat in der Regel eine besonders starke Auswirkung auf den Verhandlungserfolg.

Es mag sein, dass ein Verhandler aufgrund jahrzehntelanger Erfahrung in bestimmten Fällen nur eine kurze Vorbereitungszeit braucht, gewöhnlich ist es jedoch so, dass ihm mit zunehmender Erfahrung die Bedeutung einer guten inhaltlichen Vorbereitung immer mehr bewusst wird.

Für eine Stunde Verhandlung drei Stunden Vorbereitungszeit einzuplanen, ist eine empfehlenswerte Faustregel.

Dabei haben sich Checklisten sowie das sogenannte Mindmapping bewährt. Unter Mindmapping ist eine bildlich-grafische Übersicht zu verstehen, wobei der Schlüsselbegriff in die Mitte eines Blattes im Querformat geschrieben wird und die Ideen, Informationen – vorzugsweise in Blockschrift – oder Bilder darum herum angeordnet werden. Es gilt als gehirngerecht und besonders kreativitätsfördernd. Näheres können Sie bei Tony Buzan nachlesen.

Nutzen Sie gegebenenfalls die Methode des Brainstorming, um konstruktive Antworten auf die Fragen in Ihrer Checkliste zu generieren. Ein Grundprinzip dabei ist, dass in der ersten Phase alle geäußerten Ideen lediglich gesammelt und nicht bewertet werden, weder positiv noch negativ. Erfahrungsgemäß kommt es sonst leicht, insbesondere bei Kritik, zu Blockierungen der Fantasie.

Außerdem hat sich gezeigt, dass auch untaugliche Ideen zu brauchbaren führen können, wenn man sich durch sie inspirieren lässt. Je origineller die gefundenen Ideen sind, desto besser. Erst wenn das kreative Potenzial aller Beteiligten ausgeschöpft ist, werden diese in der Beurteilungsphase gemeinsam beurteilt, die aussichtsreichsten gegebenenfalls kombiniert und weiterentwickelt. Mehr zu diesem Thema finden Sie in den Büchern von Edward de Bono.

Wenn Sie als Teil eines Teams verhandeln, stimmen Sie sich mit jedem Teammitglied ab, überprüfen Sie, ob in allen Verhandlungspunkten Klarheit darüber besteht, welche Standpunkte vertreten werden sollen und nicht zuletzt, wer welche Funktion im Team zu erfüllen hat.

Zur Verhandlungsvorbereitung gehört auch die Einschätzung der eigenen sowie der Argumente, die von der anderen Seite vorgebracht werden könnten.

Dabei ist zu bedenken, dass im Unterschied zu Gerichtsverhandlungen, in denen es primär um die Relevanz und die Richtigkeit der Argumente geht, es in geschäftlichen Verhandlungen eher auf die Machtverhältnisse ankommt beziehungsweise auf die Bereitschaft, unterschiedliche Interessen auszugleichen.

Für jedes Argument gibt es ein Gegenargument, und nicht selten finden Menschen Argumente allein deshalb am überzeugendsten, weil es ihre eigenen sind.

Versuche, anderen nachzuweisen, dass deren Sicht der Dinge falsch ist und sie gut beraten wären, die eigene Betrachtungsweise zu übernehmen, sind nicht Erfolg versprechend. Zeigen Sie lieber auf, dass die angestrebte Lösung auch aus deren Perspektive die bestmögliche ist.

Wer in Verhandlungen seinen Rededrang nicht kontrollieren kann, ist von vornherein im Nachteil. Nach Arthur Schopenhauer wirkt jedes überflüssige Wort seinem Zweck entgegen. Erinnern Sie sich, wenn nötig, durch ein Piktogramm in Ihren Verhandlungsunterlagen – vielleicht in Form eines durchgestrichenen Mundes – daran, sich im Zweifelsfall zurückzuhalten. Ein versierter Verhandler ist bestrebt, den eigenen Redeanteil unter 30 Prozent zu halten. Das funktioniert natürlich nur dann, wenn die andere Seite nicht dasselbe Ziel verfolgt.

Je länger und gründlicher Sie sich vorbereiten, desto besser sind Sie in der Lage, mit wenigen Worten auf den Punkt zu kommen. Redebeiträge, die eine Länge von etwa dreißig Sekunden nicht überschreiten, sind in der Regel am effektivsten.

2.1 Checkliste: Optimale Rahmenbedingungen

- Findet die Verhandlung zu einer günstigen Zeit statt?
- Ist genügend Zeit eingeplant?
- Sind die betreffenden Parteien rechtzeitig informiert worden?
- Ist ein geeigneter Ort gefunden (zum Beispiel ein neutraler Ort, der leicht zu erreichen ist)?
- Sind geeignete Hilfsmittel zum Visualisieren vorhanden?
- Sind alle notwendigen technischen Hilfsmittel funktionsfähig?
- Sind Störungen ausgeschlossen beziehungsweise auf ein Mindestmaß beschränkt?
- Ist für das „leibliche Wohl“ gesorgt?
- Ist die gewählte Sitzordnung optimal?
- Haben die anwesenden Verhandlungspartner die nötigen Entscheidungskompetenzen?
- Ist sichergestellt, dass jeder Verhandlungspartner über die erforderlichen Unterlagen inklusive Anschauungsmaterial verfügt?

2.2 Checkliste: Inhaltliche Vorbereitung

- Was sind meine Idealziele?
- Was sind wahrscheinlich die Idealziele der anderen Partei?
- Was sind die Interessen hinter diesen Zielen?
- Welche Grundbedürfnisse werden erfüllt, wenn die Ziele erreicht sind?
- Welche Grundbedürfnisse werden verletzt, wenn die Ziele nicht erreicht werden?

- Welche gemeinsamen Ziele haben wir?
- Was ist das Mindeste und was das Äußerste, was ich erreichen will?
- Was ist das Mindeste und was das Äußerste, was die Gegenpartei wahrscheinlich erreichen will?
- Welche Optionen sehe ich für einen fairen Interessenausgleich?
- Was habe ich zu gewinnen, wenn es zu einer Einigung kommt, und was zu verlieren, wenn die Verhandlung scheitert?
- Was hat die Gegenseite zu gewinnen, wenn es zu einer Einigung kommt, und was zu verlieren, wenn die Verhandlung scheitert?
- Bei welchen Punkten bin ich bereit nachzugeben?
- Welche Gegenleistungen kann ich dafür fordern?
- Bei welchen Punkten will ich auf keinen Fall nachgeben?
- Welche Zugeständnisse kosten die andere Partei wenig, bringen jedoch mir große Vorteile?
- Welche Zugeständnisse kosten mich wenig, bringen jedoch der anderen Seite große Vorteile?
- Was ist meine beste Alternative zu dem von mir angestrebten Verhandlungsabschluss?
- Welche Argumente sprechen für meine Sicht der Dinge?
- Welche Schwachpunkte haben meine Argumente?
- Welche Argumente sollte ich besser nicht vorbringen? Weshalb?
- Was ist mein stärkstes Argument, was mein zweitstärkstes und so weiter?
- Welche Argumente könnte die Gegenseite vorbringen?
- Wie kann ich darauf reagieren?
- Sind diese Argumente überhaupt relevant?
- Sind sie auch richtig?
- Welche Fragen oder Einwände sind zu erwarten?
- Unter welchen Umständen breche ich die Verhandlung ab?
- Unter welchen Umständen würde wohl die andere Partei die Verhandlung abbrechen?
- Welche Informationen sind noch wo zu recherchieren?
- Welche offenen Punkte sind mit dem Verhandlungspartner vor der eigentlichen Verhandlung zu klären?
- Welche Informationen kann ich der Gegenpartei offenbaren, ohne mir zu schaden?
- Wie ist die Verhandlungsmacht verteilt?
- Wie groß ist das Interesse beider Parteien am Aufbau beziehungsweise an der Kontinuität der Beziehung?