

Seminar & Training

*Merke:
"In einer Verhandlung bekommt man nicht, was einem zusteht, sondern was man aushandelt!"*

Raymond Saner

Man sollte die Dinge so nehmen, wie sie kommen.

Aber man sollte dafür sorgen, dass sie so kommen, wie man sie nehmen möchte.

Curt Goetz

Spezielle Managementtechnik

Mehr Erfolg durch sachbezogenes Verhandeln. Strategie, Taktik und professionelles Verhalten sowie die 6 Elemente des sachbezogenen Verhandeln.

Erfolgreich verhandeln ist mehr als das Erreichen von guten persönlichen Ergebnissen. Wir haben erst professionell verhandelt, wenn unser Verhandlungspartner auch in der Zukunft wieder mit uns verhandeln will.

Wenn alle beteiligten Parteien "hinter dem Ergebnis stehen", werden diese alles daran setzen die Verhandlungen zu einem vollen Erfolg zu machen. So sollte man verhandeln: klar und bestimmt in der Sache, fair gegenüber dem Gesprächspartner und bei aller positiven Grundeinstellung, immer aufmerksam sein für Tricks und Fallen.

Was ist also das Besondere an diesem Verhandlungskonzept? Zum Beispiel dass man zum Erfolg kommen kann, indem man zulässt, dass auch den Bedürfnissen, aber viel wichtiger noch, „den wahren Interessen“ der anderen Seite Rechnung getragen wird. Und eben diese sind durch gute, zielorientierte Kommunikation, Sprache, Körpersprache, kluge Fragen und dann natürlich, Verhandlungstechniken, herauszufinden.

Wenn den wahren Interessen auf den Grund gegangen wird, ist oft eine Lösung machbar, die der in der Geschichte von den zwei Schwestern gleicht, die um eine Orange gestritten hatten.

Diese hatten zwei Lösungsvarianten:

Entweder wird eine zur Verliererin und bekommt nichts, oder die Orange wird in der Mitte getrennt und jede erhält den gleichen Anteil.

Glücklicherweise kamen die beiden auf die Idee, ihre wahren Interessen zu hinterfragen, und siehe da, was ergab sich:

- eine wollte das Fleisch der Orange essen,
- die andere wollte nur die Schale zum Ausreiben des Kuchenbleches.

Viel zu viele Verhandlungen enden heute immer noch mit der halben Orange für jede Seite.

Das Beispiel veranschaulicht gut die **zwei grundlegenden Verhandlungsstrategien**, nämlich:

- einmal die „**distributive Verhandlungsführung**“. Da geht's um verteilen, um taktieren, also kurz und knapp um „den Kuchen verteilen“. Die Gefahr dass es hier in Kampf und in Auseinandersetzung um Positionen ausartet ist groß. Eine Sache eher für „Verhandlungsmachos“.

*„Es ist gefährlich
mitten in einer
Verhandlung zu
stecken, ohne sich
dessen vorher
bewusst zu sein!
Wenn Ihnen das
passiert, gibt es keine
Chance, ein gutes
Resultat zu erreichen.*

*Wenn Sie in solch
eine Situation geraten
und nicht vorbereitet
sind, ist es sehr
wahrscheinlich, dass
die Ergebnisse
ungünstiger ausfallen,
als dies ansonsten
der Fall gewesen
wäre!*

- Auf der anderen Seite finden wir als Strategie die „**integrative Verhandlungsführung**“. Auf Grundlage der erkannten wahren Interessen ist es möglich den „Kuchen zu vergrößern“ oder „Mehrwert zu schaffen“ um dann zu tauschen. Jeder erhält ein wenig mehr als der andere; aber aus unterschiedlichen Töpfen. Hier finden vor allem Verhandler die sich gut vorbereiten und systematisch vorgehen ihren roten Faden zum guten Ergebnis.

Im Übrigen ist natürlich eine gute Portion Selbst- und Menschenkenntnis ein weiterer Erfolgsfaktor eines guten Verhandlers. Hier erfahren wir dass es **3 unterschiedliche Typen** sind, die sich in wechselseitiger Mischung am Tisch gegenüber sitzen können:

- **der Handlungstyp**, der Mensch, der die Dinge mit Schwung voranbringt (manchmal aber nicht merkt, dass er sein Umfeld plattwalzt),
- **der Sachtyp**, der Mensch, der mit Präzision und Zuverlässigkeit seine Aufgaben erledigt (manchmal aber zur Haarspalterei neigt), und der
- **Beziehungstyp**, der Mensch, der seine Stärken im Bereich des geschickten Umganges mit Menschen und deren Motivation hat (manchmal aber vor lauter Menschlichkeit kein Ende findet).

Alle dies Typen unterscheiden sich im Kommunikations- und Wahrnehmungsstil, aber auch hinsichtlich dessen was Ihnen recht und billig ist, so dass allein aus deren unterschiedlichen Präferenzen Hindernisse für eine Einigung „auf dem Tisch liegen“.

So ist es auch nicht verwunderlich dass folgende fünf grundlegende Faktoren über den Erfolg eines Verhandlers bestimmen:

- eine gute Vorbereitung
- Selbstdisziplin; Gedanken und Handlungen sind in Einklang zu bringen
- eigene Verhaltensmuster müssen erkannt und beherrscht werden
- Prioritäten und Ziele sowie Mindestpositionen müssen stets im Auge behalten werden
- Kompetenz in der Sache und die Beherrschung von Verhandlungstechniken.

Erfolgsverhandler verfügen einerseits über eine hohe Rollenflexibilität und Anpassungsfähigkeit, vermeiden aber andererseits jedes unbewusste Ausweichen unter persönlichem Druck und Stress. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie in den vier Phasen der Verhandlung, die für die Zielerreichung optimale Taktik einsetzen und situativ das richtige persönliche Verhalten an den Tag legen.

Ein Verhandlungsweg der Erfolg verspricht:

- von der „distributiven Verhandlung“ (der Verteilung des Kuchens mit der Gefahr des Nullsummenspiels, da der Verhandlungsgegenstand aufgeteilt werden soll);

- hin zur „integrativen Verhandlung“; (nämlich durch Austausch von Zugeständnissen neue Werte schaffen, die dann den Kuchen vergrößern)

Die Basis: unterschiedliche Bewertung von Leistungen!

Professionelle Verhandler bereiten sich systematisch auf Verhandlungen vor, analysieren die Verhandlungspositionen und stecken sich realistische Ziele. Sie unterscheiden sich bei fünf Faktoren deutlich von ungeschulten Verhandlern:

- sie nehmen sich um die Hälfte mehr Zeit für die Untersuchung des Verhandlungsgegenstandes bzw. des Konfliktes
- sie schaffen sich dreimal mehr Alternativen
- sie fixieren sich weniger auf eigene Ziele
- sie verwenden allerdings ebenso viele Strategien wie sie sich Alternativen zurecht gelegt haben
- sie sind aber etwas weniger aufmerksam was die Taktik anbelangt.

Es sind 6 Elemente die dieser besonderen Verhandlungstechnik den Ruf außergewöhnlicher Effektivität einbrachten, und zwar:

- **die Menschen**
Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
- **die Interessen**
nicht Positionen, sondern die Interessen dahinter, in den Mittelpunkt stellen
- **die Möglichkeiten und die Optionen**
vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten (gemeinsam) entwickeln
- **Neutrale Kriterien**
das Ergebnis auf neutrale Entscheidungskriterien aufbauen
- **die Alternativen**
habe ich Alternativen, um eine Verhandlung notfalls auch einmal abubrechen?
- **die Vereinbarung**
eine Vereinbarung treffen, die einer Win-Win-Situation entspricht.

Folgende kritische Verhandlungssituationen lassen sich mit der Technik des sachbezogenen Verhandeln gut bewältigen:

- wenn unausgewogene Macht- und Kräfteverhältnisse das eigene Verhandlungsziel in weite Ferne rücken lassen,
- wenn die Gegenseite nicht mitspielt; wenn Menschen das Problem sind, und wenn eine "unerfreuliche Partie" beendet werden soll.

Wo kann man das Erlernte „Verhandler-Know-how“ anwenden? Der Einsatzbereich reicht von ganz alltäglichen Situationen bis hin zu schwierigen Konflikten. Beispiele: *Mitarbeitergespräche, interne Verhandlungen, Verkaufs- und Preisgespräche, Verträge zu Lizenzen und Kooperationen, Schlichtung und Mediation.*