

VERHANDELN HEISST ÜBERZEUGEN!

Verhandeln ist ein fester Bestandteil des Lebens, im Grossen wie im Kleinen. Beispielsweise das Verhandeln mit der Kollegin über die Aufgabenteilung bei einem Projekt, mit der Bank um einen Zusatzkredit, mit der Ehepartnerin über das Urlaubsziel. Es geht bei Verhandlungen nicht ums Feilschen, wie auf einem Basar, es geht vielmehr ums Argumentieren und Diskutieren über einen aktuellen Austausch von Interessen und das Finden einer gemeinsamen Lösung. Wenn bei einem Befehl das Interesse diskussionslos durchgesetzt wird, hat dies nichts mit einem Verhandlungsprozess zu tun. Bei Verhandlungen suchen beide Seiten nach einer gemeinsamen Lösung.



Marcus Knill
Kommunikationsexperte

Verhandeln heisst tauschen – Argumente austauschen

Wenn ein Ehemann in den bevorstehenden Ferien in die Berge möchte und seine Partnerin hingegen ans Meer, so handeln sie gemeinsam ihre Argumente aus. Es kommt zu einem verbalen Austausch. Der Mann veranschaulicht der Partnerin, dass er nicht schwitzend stundenlang im Sand – wie ein Schnitzel – grilliert werden möchte und die Partnerin schildert hernach, wie für sie die Qualen eines Aufstieges in den Bergen – mit dem schweren Rucksack und den schmerzenden Blasen an den Füßen – nicht in Frage kommen. Bei dieser Ausgangslage müsste nun die Verhandlung zu einer gemeinsamen Lösung, zu einer Handlung führen, bei der beide Seiten die Hand drauf geben können.

Das Ziel der Verhandlung erreichen wir nur, wenn auf einer Seite keine Übermacht besteht. Übermächtige handeln in der Regel zu selbstherrlich.

Die «Verhandlung» endet dann ohne Kompromiss. Wer beispielsweise bei einem Kauf den Preis diktieren kann, verhandelt einseitig.

Verhandlungen sind nur dann erfolgreich, wenn sie beiden Seiten Nutzen bringen

Das Wort VerHANDeln verdeutlicht bereits, dass es um einen HANDEL geht. Ich gebe, damit Du gibst. (Für Philologen: «Do et des.»)

Beide Seiten müssen gewinnen, aber auch verlieren können. Beide geben am Schluss die HAND drauf (Vereinbarung). Wer dieses Wechselspiel beherrscht, profitiert nicht nur in beruflichen Situationen. Der Erfolg unserer Institutionen hängt ein gutes Stück von unserem Verhandlungsgeschick ab.

Erfolgreich verhandeln ist nicht ein naturgegebenes Talent. Professionelles Verhandeln verlangt profunde Sachkenntnis, exaktes, folgerichtiges Denken, rhetorische Technik (Überzeugungs- und Fragekunst) sowie psychologisches Verständnis (zuhören können, diplomatisches Agieren). Es braucht vor allem die richtige Grundeinstellung!

Verhandlungen sind kein Kampf mit Sieger und Verlierer, sondern sie führen zu einer Win-win-Situation

Gelingt es uns, einen Kompromiss mit einer Win-win-Situation auszuhandeln, so dass beide Seiten einen Teilgewinn buchen können, schaffen wir die besten Voraussetzungen für eine längere Kooperation. Dieses Ziel erreichen wir aber nur, wenn wir den Verhandlungspartner

nicht als Gegner sehen. Wer gelernt hat, sich nicht über die Konflikthaltung zu ärgern und dem Gegenüber hilft, sein Gesicht zu wahren, ist auf dem richtigen Weg. Die Grundhaltung ist einfach: Wir akzeptieren die Haltung der Gegenseite.

Das Harvard-Prinzip unterstreicht diese Grundhaltung im bekannten Grundsatz: *«Ich verstehe Dich, bin aber mit... nicht einverstanden.»*

Wir sollten immer Verständnis zeigen für die Gegenposition, dürfen aber andererseits die Differenzen verdeutlichen und konkretisieren. Wir sagen unmissverständlich, mit welchem Detail wir nicht einverstanden sind. In meinen Seminaren «Verhandeln – aber wie?» wiederhole ich ständig die Schlüsselerkenntnis des Harvard-Prinzips, das zwischen Mensch und Sache sau-

Zum Autor

Marcus Knill ist selbständiger Kommunikationsexperte und Autor des virtuellen Buches für Führungskräfte. Er referierte an der Fachtagung Brunnen des ZV Öffentliches Personal Schweiz zum Thema «Erfolgreich verhandeln heisst überzeugen».

www.rhetorik.ch / www.knill.com

ber trennt: «Mit dem Menschen müsst ihr stets weich (freundlich) bleiben, in der Sache hingegen müsst ihr, hart (faktenbezogen) verhandeln.»

Unsere Persönlichkeit ist bei allen Überzeugungs- und Verhandlungsprozessen entscheidend

Als Verhandlungspartner müssten wir unsere Stärken und Schwächen kennen. Die kommunikative Kompetenz ist bei Verhandlungsprozessen eine SCHLÜSSELkompetenz. Ausschlaggebend ist letztlich die eigene Marke, d.h. das Image des Verhandlers, aber auch seine Einstellung gegenüber dem Verhandlungspartner und dem Verhandlungsgegenstand.

Die Beziehungsebene wird bei Verhandlungen leider vielfach unterschätzt. Oft wird vergessen, dass wir nicht nur durch unsere Persönlichkeit, sondern auch durch unsere Stimme und einfachen, verständlichen, anschaulichen Bildern überzeugen.

Wer nicht weiss, wohin er will, wird nicht ankommen

Das Gespräch ist nur ein Teil des Verhandlungsprozesses. Vergessen wir nicht, dass auch die Vorbereitungsphase enorm wichtig ist. Bin ich mir bewusst, was geklärt werden muss? Kenne ich die Argumente der Gegenseite?

Sich vorbereiten heisst zudem: Sich überlegen, welches das Maximal- und welches das Minimalziel sein kann. Wie weit kann ich entgegenkommen? Alle Fakten liste ich auf. Ich unterscheide dabei zwischen Fakten («Die Herstellungskosten sind gestiegen.») und Meinungen («Ich muss mehr Geld bekommen.»).

Verhandlungsziele sind positiv zu formulieren. Nicht: «Ich möchte keinen Streit mehr.», sondern: «Ich möchte, dass wir uns vertragen.» Welches ist das Hauptziel? Prioritäten immer vorne anstellen, Unwichtiges hinten.

Flexibilität ist wichtig

Der Verhandlungsspielraum (Spanne zwischen Ideal- und Rückzugposition) kann erst während der Verhandlung ausgelotet werden. Deshalb ist es wichtig, dass wir bei den Verhandlungen flexibel sein müssen. Ein starres Beharren auf der eigenen Position ist der häufigste Grund für das Scheitern, den Stillstand oder den Abbruch von Verhandlungen.

Durch selbstbestimmte Spielräume steigt die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Abschlusses. Bei den Spielräumen lohnt es sich, folgende drei Punkte vorgängig festzulegen:

1. Die Idealposition (optimales Ergebnis).
2. Die realistische Position (Kompromiss) und
3. Die Rückzugposition (Schmerzgrenze).

Dies alles wurde auch in der Vorbereitungsphase bedacht. Im Eifer der Verhandlung fällt es uns nämlich viel schwerer, mit kühlem Kopf diese Gedanken aus dem Stand klar abzugrenzen.

Das Reissverschlussprinzip hat sich bei Verhandlungen bewährt

Beim Reissverschlussprinzip geht es um das Suchen von Gemeinsamkeiten bei heiklen Gesprächen oder Verhandlungen. Vor allem dann, wenn aller Voraussicht nach konträre Meinungen vertreten werden.

1. Als Ausgangspunkt wird eine gemeinsame Basis gesucht. Dank diesem positiven Start wird Konsens demonstriert. Der Partner merkt, dass wir ihm gewogen sind.

In der Praxis entstehen oft fachbezogene Differenzen. Jeder Partner kann eine andere Sicht haben.

Die Meinungsdivergenzen können besser beseitigt werden, wenn mit der Gesamtsicht begonnen wird. Dort sind Gemeinsamkeiten leichter zu finden.

2. Es werden zuerst nur die einfacheren Problembestandteile zusammengefügt. Wie bei einem Reissverschluss verzahnen wir zuerst die naheliegenden Zähne. Das sind Punkte, wo der Partner problemlos zustimmen kann. Dies ist in der Regel ohne grossen Aufwand möglich. Dabei wird Schritt für Schritt oder eben Zahn um Zahn vorgegangen. Es braucht bei diesem Vorgehen eine grosse Disziplin. Es gilt immer zu beachten, dass zuerst immer die einfacheren Punkte zusammengefügt werden.

3. Dann folgt das Zusammenfügen von entfernteren Standpunkten (Positionen), soweit dies möglich ist. Hier liegt die Hauptarbeit. Sie wird durch die Vorarbeit erleichtert. Wie beim Zupacken eines vollen Rucksacks, wo es am Anfang unmöglich erscheint, dass alles hineinpasst, kann der schon halbgeschlossene Reissverschluss das völlige Zuschliessen doch noch möglich machen.

4. Erst am Schluss gehen wir die konträrsten Positionen an. Die schon erreichten Verhandlungserfolge erleichtern auch heiklere Ver-



Eventuell kann man sich auch einfach nur einig sein, bei welchen Punkten man nicht miteinander einverstanden ist.

Weil in der Praxis die Gefahr besteht, dass der eigene Standpunkt dominiert und der andere Standpunkt zu wenig miteinbezogen wird, verlangt das Reissverschlussprinzip bei Verhandlungsprozessen einen hohen Diskussions- und Darstellungsaufwand. Jeder Zahn muss einzeln zusammengefügt werden. Das muss geübt wer-

den. Kommunikative Kompetenz ist somit eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Verhandlungen.

Fazit

Verhandlungsprozesse sind anspruchsvolle Kommunikationsprozesse. Jede Person, die verhandelt, strebt nach Anerkennung der eigenen Bewertung des Verhandlungsgegenstandes durch den Partner.

Das Wichtigste bei Verhandlungen ist somit die Glaubwürdigkeit der Person, die verhandelt.

Denn letztlich geht das IMAGE immer vor der LOGIK. Es lohnt sich, bei der Schulung von Verhandlungstechniken in erster Linie an unserer Persönlichkeit zu arbeiten.

Marcus Knill