

Die Grundprinzipien einer Verhandlung

„Der Verhandler sollte so biegsam sein wie eine Weide und so hart wie ein Fels. Er muss schnell und fähig sein, ein guter Zuhörer, höflich und angenehm. Er sollte sich nicht als gewitzt darstellen, noch sollte er so streitbar sein, dass er bei seiner Argumentation geheime Informationen preisgibt. Vor allem muss er genug Selbstbeherrschung besitzen, um der Versuchung zu widerstehen, schneller zu sprechen, als er seine Gedanken zu formulieren imstande ist. (...) Der Verhandler muss die Geduld eines Uhrmachers besitzen und frei von persönlichen Vorurteilen sein.“

Damit beschrieb François de Caillère schon 1716 in „The Art of Diplomacy“, was einen versierten Verhandler ausmacht: Aufrichtigkeit und Vertrauen statt Böswilligkeit und Betrug. Die gemeinsame Suche nach den wirklichen Interessen beider Parteien sei das wahre Geheimnis einer guten Verhandlung, betonte der französische Diplomat – und wird damit bis heute von Buchautoren und Trainern zitiert.

Egal, ob Gehaltspoker oder Preisverhandlung mit einem Lieferanten: Fallen Sie nicht mit der Tür ins Besprechungszimmer. Konfrontieren Sie Ihr Gegenüber nicht sofort mit Argumenten und Forderungen. Einige persönliche Worte brechen das „Eis“, stellen eine angenehme Atmosphäre her. Sprechen Sie jedoch nur Themen an, für die Sie sich zumindest ein bisschen interessieren. Ansonsten wirkt es schnell aufgesetzt und Ihr Gegenüber fühlt sich verschaukelt. Danach informieren Sie den oder die anderen, worum es Ihnen geht bzw. welche Tagesordnung Sie planen. Ihr Chef oder Geschäftspartner sollte wissen, worauf Sie hinaus wollen und worauf er sich einstellen muss.

1. Ziele definieren und verfolgen

„Wer nicht weiss, wohin er will, landet meist dort, wo er nicht hinwollte“, sagt das Sprichwort. Gehen Sie mit konkreten Zielen in die Verhandlung – die sich möglichst in Einzelerfolge aufteilen lassen.

2. Auf nonverbale Signale achten

Mehr als die Hälfte der in einem Gespräch aufgenommenen Informationen vermitteln wir nonverbal, ein Drittel über die Stimme und die Art des Sprechens. Ein lebhafter, offener Gesichtsausdruck stellt zum Beispiel eine positive persönliche Beziehung zum Gegenüber her, ein Poker-Face erzeugt hingegen schnell Misstrauen und Zurückhaltung. Ein Tipp der Beraterin Regina Zelms: Die eigene Haltung sollte möglichst ein Spiegelbild des Gegenübers sein. Denn: „Gespräche sind wie ein Tanz – da passt man sich auch an oder man tritt sich auf die Füsse.“

Eine wirkungsvolle Gesprächsführung besteht nie allein aus Taktik. „Die inneren Einstellungen schlagen sich immer wieder unbewusst in Formulierungen, Gestik und Mimik nieder“, erklärt Hans Stöger. Wer seinen Gesprächspartner nicht wertschätzt, erzeugt Misstrauen und Distanz. Wer im Gespräch bejahende Formulierungen und ermunternde Gesten einsetzt, die den Partner akzeptieren, vermeidet den Kampf um die Bedeutung der Person. Das schafft ein offenes Klima für eine Diskussion um die Sache. Der Versuch, seine Mimik einzustudieren, scheitert jedoch in aller Regel: „Beeinflussen Sie Ihre Mimik nur indirekt, indem Sie Ihre Einstellung zur Gesprächssituation verändern“, empfiehlt Stöger. Nur wer möglichst direkt und authentisch diskutiert, wirkt überzeugend.

3. Aufmerksamkeit zeigen

Wie signalisieren Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie aufmerksam zuhören und sich für seine Argumente interessieren? Mit leicht vorwärts geneigter Körperhaltung (anstatt sich

zurück zu lehnen und die Arme zu verschränken), mit Blickkontakt, Kopfnicken, gelegentlichen kurzen Äusserungen („hm“, „verstehe“ ...) zeigen Sie Interesse für das, was Ihr Gegenüber sagt. Greifen Sie mit Ihrer Antwort gezielt Schlüsselbegriffe aus dem letzten Satz des anderen auf.

4. „Aktiv“ zuhören

Versuchen Sie, sich auf die Botschaft des Gesprächspartners zu konzentrieren. Hören Sie bis zum letzten Wort zu, anstatt nach dem ersten Satz bereits über den Konter nachzudenken. Fragen Sie nach, anstatt in die Aussage hineinzuiinterpretieren, was Sie zu verstehen glauben.

Wenn Sie wirklich zuhören, lassen Sie den anderen scheinbar den Gesprächsverlauf bestimmen. Er soll alles sagen, was er sagen will. So lernen Sie mehr über die Person und ihre Bedürfnisse, Sie können die Argumente des Gegenübers besser „vorhersehen“. Wechseln Sie also nicht ohne Grund das Thema.

5. Statt zu widersprechen empfiehlt Regine Zelms:

- Umwandeln: Statt „Das sehe ich aber anders ...“ besser „Sie sprechen ein Problem an, das viele Seiten hat. Für mich ist in diesem Zusammenhang besonders wichtig...“
- Umdeuten: Statt „Da bin ganz anderer Ansicht ...“ lieber „Das ist eine richtige Überlegung, vielleicht sollten wir aber Folgendes nicht ausser Acht lassen ...“
- Überhören: Statt „Nun, das geht so bestimmt nicht ...“ eher „Ja, das ist ein wichtiges Problem, konzentrieren wir uns jetzt mal auf folgenden Umstand ...“
- Weiterleiten: Statt „So kommen wir aber zu keinem Ergebnis“ lieber „Bevor wir hier Folgerungen ziehen, müssen wir noch Folgendes beachten ...“

6. Geschickt formulieren

„Sag, was Du denkst“, empfehlen Trainer heute überwiegend, nachdem sie jahrelang festgelegte Formulierungen und Verhaltensschemata predigten. Mittlerweile heisst das neue Zauberwort „Authentizität“, sprich Glaubwürdigkeit. Ein aufgesetztes, einstudiertes Verhalten lässt sich meist nicht lange durchhalten. Wer versucht, eine Rolle zu spielen, entlarvt sich zum Beispiel meist durch die Diskrepanz zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation. „Wenn Sie innerlich toben, nimmt Ihnen scheinbar stoische Ruhe keiner ab“, warnt Peter Maas. „Sprechen Sie Ihre Gefühlslage lieber an.“

7. Schweigen statt schwafeln

Üben Sie sich in Geduld, weniger reden und abwarten bewirkt oft kleine Wunder. „Ihr Schweigen fördert das Reden der anderen – Sie gewinnen den Überblick“, rät der Trainer Hans Stöger. Ausdauer und Durchhaltevermögen zahlen sich meist aus.

8. Ich-Botschaften formulieren

Sprechen Sie von sich und nicht von „man“. Wer seine Statements mit „Sie sind ...“ oder „Sie haben ...“ beginnt, provoziert, dass sich der Gesprächspartner angegriffen fühlt und sich rechtfertigt, anstatt über die Botschaft nachzudenken. Das setzt regelmässig eine destruktive Spirale gegenseitiger Vorwürfe und Angriffe in Gang. Teilen Sie Ihre Empfindungen und Gedanken daher lieber in Ich-Botschaften mit: „Ich bin enttäuscht ...“, „Ich wundere mich ...“. „Es ist viel weniger bedrohlich zu hören, was der Gesprächspartner empfindet, als beschuldigt zu werden“, erklärt Hans Stöger.

9. Fragen statt sagen

Je nachdem, welche Antwort Sie hören wollen, arbeiten Sie mit verschiedenen Frageformen: Offene Fragen – zum Beispiel „Was spricht gegen meinen Vorschlag?“ Sie ermutigen den anderen, sich auszusprechen und alles mitzuteilen, was er weiss. Das macht vor allem zu Beginn eines Dialoges Sinn, wenn es darum geht, in ein Thema einzusteigen und viele Informationen zu erhalten.

Geschlossene Fragen lassen sich in der Regel nur mit ja oder nein beantworten. Sie konzentrieren das Gespräch auf wichtige Punkte bzw. Entscheidungen. Sie eignen sich, um Dinge klarzustellen. Mit so genannten „Ja-Strassen“, also eine Reihe von Fragen, auf die der andere wahrscheinlich mit ja antwortet, kann man den Gesprächspartner unbewusst in eine Richtung bzw. zu einer Entscheidung drängen. Ein gefährliches Spiel, denn mehrere geschlossene Fragen hintereinander erzeugen häufig Aggressionen. Suggestivfragen – zum Beispiel „Sie wollen doch auch, dass wir expandieren?“. Suggestivfragen leiten häufig eine Manipulation ein. Der Fragende ist selten an der wahren Meinung des anderen interessiert. Indirekte Fragen, auch Fangfragen genannt, werden häufig in Vorstellungsgesprächen eingesetzt. Beispiel: „Wie würde Ihr bester Freund Sie beschreiben?“

10. Fair und ruhig bleiben

Bewahren Sie Ruhe und Vernunft, lassen Sie die Emotionen nicht mit Ihnen durchgehen. „Buchen Sie es nicht als Erfolg, wenn Ihre Attacke den Gegner schlecht aussehen lässt“, warnt Hans Stöger. „Das ist kein Erfolg, sondern ein Hindernis auf dem Weg zur Einigung.“ „Der beste General ist derjenige, der niemals kämpft“, so ein chinesischer Spruch. Aber was tun, wenn Ihr Kontrahent mit unfairen Mitteln arbeitet? Personaltrainer empfehlen nicht, selbst Kampftechniken einzusetzen. „Aber Sie sollten sie erkennen“, rät Peter Maas. „Wenn Ihr Gegenüber zum Beispiel versucht, Sie durch Brüllen einzuschüchtern oder mit Weinen Mitleid zu erregen, reagieren Sie am besten überhaupt nicht.“ Warten Sie einfach eine Weile ab und reden dann, als wäre nichts geschehen, weiter.

Wenn Sie Ihr Gegenüber provoziert oder verletzt, senden Sie eine Ich-Botschaft – das heisst: Sprechen Sie das Verhandlungsklima an. „Sobald Sie merken, dass Ihnen die Galle hochkommt, zählen Sie langsam bis fünf und antworten erst dann“, rät die Autorin Gabriele Stöger in „Wie führe ich meinen Chef?“.

11. Verhandlungsspielraum einplanen

Definieren Sie vor dem Gespräch ihre Maximal- und Minimal-Lösung. Wo liegt Ihre Schmerzgrenze, die Sie keinesfalls unterschreiten wollen? Wollen Sie Ihre Forderung „um jeden Preis“ durchsetzen? Und werten Sie ein Entgegenkommen Ihrerseits nicht automatisch als Niederlage. Verhandlungen laufen nicht nach dem Prinzip „alles oder nichts“ ab. Kompromissbereitschaft ist wichtig – allerdings nicht als voreilige Konfliktvermeidungsstrategie. Vielleicht gibt es „Geschenke“ für die Gegenseite, die Sie nicht viel kosten.

12. Win – Win - Lösungen anstreben

Verhandeln ist ein ständiges Geben und Nehmen, Ausloten, Abgleichen, Aufeinanderzugehen, Abwarten“, beschreibt die Frankfurter Trainerin Regina Zelms ihre Basar-Strategie. Aus einer Verhandlung sollte keiner als Sieger oder Verlierer gehen. Denn damit wäre jeder weitere Kontakt zwischen den Partnern geprägt von Verlust (sprich Niederlage) oder Gewinn (und damit dem Gefühl des Triumphes). Reine Verteilungskämpfe bringen langfristig meist wenig Erfolg, streben Sie lieber ein für beide Seiten vorteilhaftes Tauschgeschäft an. Denn in aller Regel wollen bzw. müssen Sie ja weiter mit der Person konstruktiv zusammenarbeiten.

Verfolgen Sie daher nicht allein Ihre eigenen Ziele, berücksichtigen Sie auch die Bedürfnisse des Gegenübers. „Stellen Sie immer wieder eine Kosten-Nutzen-Bilanz auf“, rät der Personaltrainer Peter Maas. „Wenn Sie, zum Beispiel beim Gehaltspoker, selbst keine Punkte finden, die Ihr Chef für sich als Nutzen verbuchen kann, brauchen Sie erst gar nicht in die Verhandlung zu gehen – der Flop ist programmiert.“ Formulieren Sie Ihre Vorschläge stets so, dass der andere einen Vorteil für sich erkennen kann.

13. Wiederholen und zusammenfassen

Es beugt Missverständnissen vor und hilft, das Gespräch zu lenken, wenn Sie zwischendurch elementare Statements wiederholen – im Sinne von „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...“. Sagen Sie mit eigenen Worten, wie das eben Gesagte bei Ihnen angekommen ist. Damit lenken Sie das Gespräch und den Gesprächspartner meist mehr als mit eigenen Monologen. Vermeiden Sie jedoch eigene Interpretationen, Bewertungen oder Unterstellungen. Abgesehen davon, dass das Wiederholen, Experten sprechen von „Spiegeln“, Unklarheiten beseitigt, betrachtet es der Trainer Peter Maas als wirksame Methode, um Gespräche zu steuern.

Einige Beispiele:

- Wollen Sie nicht sofort (oder gar nicht) antworten, gewinnen Sie mit dem Spiegeln Zeit.
- Durch Spiegeln können Sie Atmosphäre schaffen – gute („Sie fühlen sich also überfordert?“) oder schlechte („Wollen Sie damit etwa sagen, dass Sie sich schon jetzt überfordert fühlen?“).
- Redet jemand viel, sagt aber wenig, pointieren Sie mit Ihrer Wiederholung die Kernaussagen.
- Sagt jemand zwar etwas, legt sich aber nicht fest, können Sie ihn „festnageln“ (Sie sind also dafür, dass ...“).
- Wenn viele Argumente kommen, prüfen Sie die Prioritäten („Am wichtigsten scheint Ihnen zu sein, dass ...“).
- Spiegeln verführt den Gespiegelten häufig dazu, weitere Inhalte nachzuschieben. Wenn Sie den anderen aushorchen wollen, setzen Sie diese Methode ein.

Am Ende einzelner Gesprächsabschnitte sollten Sie jeweils ein Zwischenfazit ziehen. Fassen Sie zusammen, worauf Sie sich geeinigt haben oder wo noch Differenzen bestehen. Das bringt Sie immer wieder zurück zum roten Faden der Verhandlung, strukturiert den weiteren Ablauf und dient als Basis für das weitere Gespräch.

Am Ende eines Gespräches ziehen Sie das Gesamtfazit. Wiederholen Sie noch einmal alle wichtigen Punkte, die Sie vereinbart haben. Denn was der Partner/die Partnerin am Ende hört, daran erinnert er/sie sich in der Regel am besten. Zudem vermeiden Sie auch dadurch Missverständnisse.

14. Eigentore - Die häufigsten Verhandlungsfehler

Zu leise reden. Treten Sie nicht als „Mäuschen“ auf. Formulieren Sie Ihre Argumente klar und deutlich, kurz und prägnant, beschränken Sie sich auf das Wesentliche. „Sprechen Sie etwas langsamer als gewöhnlich“, rät der Münchener Coach Hans Stöger. „Damit lassen Sie Ihrem Zuhörer Zeit, Ihre verdichteten Informationen zu verarbeiten und zu verdauen.“

Nur halb zuhören. Wer nach dem ersten Satz des Gegenübers bereits an seinem Konter feilt, verschenkt wichtige Informationen und produziert nicht selten Missverständnisse.

Dem Gegenüber nicht in die Augen schauen. Das suggeriert mangelndes Selbstbewusstsein oder aber Desinteresse. „Wenn Sie mit jemandem engagiert reden, schauen Sie ihn intuitiv

an“, erklärt Stöger. „Ihre Augen verraten, dass Sie sich dem anderen ungeteilt zuwenden und sehr aufmerksam sind – und wie Sie das Gehörte finden.“

Keine Tagesordnung. Unstrukturierte Gespräche führen zu vagen Ergebnissen. Haben Sie mehrere Themen zu diskutieren, arbeiten Sie diese der Reihe nach ab. Vermischen Sie die Bereiche nicht und versuchen Sie, nach jedem Thema ein Zwischenfazit zu ziehen.

„Mitstreiter“ vorher nicht genügend informieren. Wenn Ihr Chef nicht weiss, dass es Ihnen um eine Gehaltserhöhung geht, fühlt er sich überrumpelt und macht im Zweifelsfall die „Schotten dicht“. Sagen Sie bereits, wenn Sie den Termin vereinbaren, worum es geht.

In Selbstdarstellungen schwelgen. Verzichten Sie darauf aufzutrumpfen oder zu belehren. Lassen Sie dem anderen seine Rolle, auch wenn es für Sie bedeutet, dass Sie flexibel sein müssen. „Wenn Ihr Verhandlungspartner dominieren will, lassen Sie ihn vordergründig dominieren. Wenn er zurückhaltend ist, überfahren Sie ihn nicht“, rät Regina Zelms, selbstständige Trainerin in Frankfurt. Nehmen Sie eher die Rolle des Lernenden als die des Wissenden ein.

Dem Gegenüber zu viel Raum lassen. Den anderen ermuntern zu reden, ihn ausreden lassen und selbst gut zuhören, soll nicht heissen, das Ruder aus der Hand zu geben. Ergreifen Sie die Initiative, lenken Sie durch gezielte Fragen, leiten Sie immer wieder geschickt auf Ihr Verhandlungsziel über ...

Alle Argumente bereits zu Beginn preisgeben. Verschleudern Sie Ihr Pulver nicht auf einmal. Verhandeln ist ein ständiges Geben und Nehmen, Ausloten, Abgleichen, Aufeinanderzugehen, Abwarten. Spielen Sie Ihre Trümpfe nach und nach gezielt aus, halten Sie den Joker möglichst lange in der Hand.

Einwände ignorieren. Versuchen Sie nicht, Zweifel zu vertuschen. „Unausgesprochene Einwände sind eine belastende Hypothek für den Gesprächsverlauf“, warnt Regina Zelms. Nehmen Sie Kritik des anderen eher selbst vorweg („Sie scheinen an den Ergebnissen zu zweifeln ...“) oder fragen Sie nach Problemen („Was spricht gegen mein Argument?“).

Keinen Verhandlungsspielraum einplanen. Sich ein Ziel zu setzen, ist oberstes Gebot jeder Verhandlung. Wer dieses Ziel jedoch stur verfolgt, muss damit rechnen, dass auch der Partner auf stur schaltet. Überlegen Sie sich vorher, auf welche Kompromisse Sie sich einlassen können und wo Ihre Schmerzgrenze liegt. Diese sollten Sie dann aber auch nicht überschreiten.

Die Fassung verlieren. Lassen Sie sich nicht zu barschen Äusserungen hinreissen, wenn Sie Ihr Gegenüber auf die Palme bringt. „Bist du wütend, zähl bis vier, hilft das nicht, dann explodier“ – wer den Tipp von Wilhelm Busch befolgt, kommt um einen destruktiven Wutausbruch meist herum.

Absolutbotschaften und Killerphrasen aussprechen. Auf Statements wie „Die Idee ist völlig unbrauchbar“ oder „Wir von der Abteilung X sind immer die Dummen“ reagiert der Gesprächspartner in aller Regel mit Abwehr. Absolutbotschaften wie jeder, alle, immer, ständig, pausenlos, nie, ohne Ausnahme, total ... sind Gesprächskiller. „Es ist auch ziemlich ungeschickt, Kronzeugen aufzurufen“, warnt die Trainerin Gabriele Stöger. Schenken Sie sich auch Aussagen wie „Die ganze Abteilung denkt so“ – Ihr Gegenüber sieht eher eine Verschwörung als einen konstruktiven Hinweis darin.

Angriffe starten und Drohungen aussprechen. Man legt besser niemandem Daumenschrauben an, von dem man Zugeständnisse haben will. Hüten Sie sich daher vor zu barscher Kritik à la „Sie sind ja ...“. Formulieren Sie die Vorwürfe lieber als Ich-Botschaft.

15. Fragen, die Sie vorab beantworten sollten:

Geschickte Verhandlungsführung bestehe nur zu einem Drittel aus angeborenen Talenten, zu zwei Dritteln aus erlernbaren Fertigkeiten, erläutert der Autor Raymond Saner. Und amerikanische Studien belegen: Allein sorgfältige Planung macht mehr als die Hälfte des Erfolges oder Misserfolges einer Verhandlung aus.

Zum Pflichtprogramm des versierten Verhandlers gehört es, sich ein möglichst genaues Bild von den eigenen Interessen und Möglichkeiten sowie denen der Gegenseite zu verschaffen. Denn was der chinesische General Sun Tze im 5. Jahrhundert vor Christus in seinem Standardwerk „Die Kunst des Krieges“ schrieb, gilt nicht nur, wenn es um den Weltfrieden geht: „Kennst du deinen Gegner und dich selbst, so brauchst du hundert Schlachten nicht zu fürchten. Kennst du dich, aber nicht den Gegner, so wirst du für jeden errungenen Sieg eine Niederlage erleiden. Kennst du weder den Gegner noch dich selbst, dann verlierst du jede Schlacht.“

Ein Leitfaden für die Gesprächsplanung – je nachdem, ob sie mit Kollegen, Ihrem Chef oder Geschäftspartnern verhandeln wollen – muss folgende Fragen umfassen:

- Wer ist mein Gesprächs-/Geschäftspartner? Alter, Geschlecht, Ausbildung, eventuell Hobbys etc. Welche Funktion bzw. Position hat er im Unternehmen (Entscheidungsbefugnis)?
- Was weiss ich über das Unternehmen? Rechtsform, wirtschaftliche Daten, Kunden, Märkte... Wie steht es augenblicklich da (Berichte in den Medien etc.)? Habe ich Informationsgeber im Unternehmen?
- Wer leitet die Verhandlung? Sind Sie auf sich allein gestellt oder verhandeln Sie gemeinsam mit Kollegen? Teams sollten sich absprechen, die einzelnen Parts verteilen und eventuell einen Wortführer festlegen.
- Wann und wo wird die Verhandlung stattfinden? „Wählen Sie den Zeitpunkt der Besprechung je nach Ihrem Ziel“, rät der Coach Peter Maas. „In der Mittagszeit oder abends sind die meisten unlustig und/oder müde. Das kann Ihnen nutzen oder schaden.“ Und setzen Sie sich bei Zweiergesprächen möglichst nicht gegenüber. „Niemand kann auf Dauer gleichzeitig denken, reden und Blickkontakt halten“, warnt Regina Zelms. Das irritiert viel weniger, wenn man über Eck sitzt.
- Worum geht es in der Verhandlung? Welche Argumente haben Sie? Mit welchen Einwänden/Zweifeln/Gegenargumenten müssen Sie rechnen und wie können Sie ihnen begegnen? Wie greifen Sie Bedürfnisse des Gegenübers geschickt auf und binden sie in Ihre Argumentation ein?
- Welche Ziele setze ich mir für das Gespräch? „Wer die Wünsche und Bedürfnisse beider Seiten kennt, besitzt Macht am Verhandlungstisch“, schreibt Raymond Saner. Und das beginne bei den eigenen Bedürfnissen: „Wer sich selbst nicht kennt, ist eine leichte Beute für den Gegner.“ Formulieren Sie daher für sich, was Sie erreichen wollen. Überlegen Sie sich: Können Sie die Ziele in Teilerfolge aufteilen? Haben Sie Alternativen durchgespielt? Ein Ziel sollte immer positiv formuliert sein.
- Was kann ich meinem Gegenüber als Verhandlungsmasse anbieten? Was will ich, was kann ich dafür bieten? Mit welchen Kompromissen kann ich leben? Welches Interesse könnte der Partner an meinem Angebot haben? Was sind seine Interessen, was ist sein Nutzen? Wer erst während der Diskussion über die Wünsche der Gegenseite nachdenkt, muss sich einen Kompromiss oft teuer erkaufen.
- Welchen Verhandlungsspielraum setze ich mir? Wo liegt meine Schmerzgrenze? Welche Alternativen bleiben bzw. wie reagiere ich, wenn die Verhandlung scheitert?
- Was muss schriftlich fixiert werden? Wer führt das Protokoll?
- Welcher zeitliche Rahmen steht zur Verfügung? Setzen Sie sich ein Zeitlimit.

<http://www.hanischweb.de/5.%20Die%20Grundprinzipien%20einer%20Verhandlung.htm>