

Auszug Handout

Verhandlungsführung

Verena Wachsmuth - Training und Beratung

www.verenawachsmuth.de

Inhaltsverzeichnis

Definition Verhandlung	3
Modelle des Verhandeln.....	4
Das Harvard-Konzept – die Methode des sachgerechten Verhandeln	5
Die Verhandlungsvorbereitung	8
Die Stufen des Verhandeln	10

Verhandeln bedeutet handeln.

Es ist Unsinn, Türen zuzuschlagen, wenn man sie angelehnt lassen kann.

Wir können nicht mit jenen verhandeln, die sagen: was mein ist, ist mein; und was dein ist, ist Verhandlungssache. ((Kennedy)

Lasst uns nie aus Angst verhandeln, aber lasst uns auch nie Angst vor Verhandlungen haben. (Kennedy)

Gehen Sie nur mit Siegesgewissheit in Verhandlungen. Treten Sie gar nicht erst an, wenn Sie Zweifel am Ausgang der Verhandlung hegen. (Kurt Biedenkopf)

Definition Verhandlung

„In einer Verhandlung gibt es, mindestens zwei Parteien, mit mind. 2 unterschiedlichen Zielen. Beide Parteien stehen in einer gegenseitigen Abhängigkeit zueinander, das bedeutet, beide haben ein Interesse an einer Lösung.“

oder auch

„Eine Verhandlung ist eine Methode, mittels Kommunikation zwischen Parteien einen sachlichen Interessensausgleich zu finden.“

Verhandelt wird täglich, immer und überall!

- zwischen Staaten: über Krieg und Frieden, zwischenstaatliche Verträge
- in Unternehmen: Arbeitsabläufe, Gehalt, Restrukturierungen, Mitarbeitergespräche, Unternehmensnachfolge, Aufgabenverteilung, etc.
- zwischen Unternehmen: Einkauf/Verkauf, Unternehmensbeteiligungen, fehlerhafte Lieferungen, etc.
- zwischen Privatpersonen und Unternehmen: Produkte, Produktlieferungen, Dienstleistungen, Steuern, Gebühren
- zwischen Privatpersonen: Kauf/Verkauf, Mietverträge
- in Familien: Partys, berufliche Veränderungen, etc.
- innere Verhandlungen; private Entscheidungen, beruflicher Wechsel, etc.

Ein gutes Verhandlungsergebnis ist:

- klar und eindeutig
- umsetzbar,
- fair (alle Parteien können es akzeptieren),
- zweckdienlich (es nützt allen Beteiligten),
- interessenausgleichend und wertschöpfend.

Modelle des Verhandelns

1. Modell Verhandlungsstrategien:



- **sachgerechtes Verhandeln:** Beide Parteien sind offen und ehrlich zueinander und erklären ihre Situation. Sie beschreiben ihre Wünsche offen und suchen gemeinsam nach einer Lösung, die von beiden getragen werden kann > Ziel ist eine echte win-win-Lösung > partnerschaftliches Verhandeln
- **strategisches Verhandeln:** Diese Form des Verhandelns sieht nur einen echten Sieger vor. Beide Parteien versuchen durch geschickte Schachzüge, Tricks und Bluffs, selbst Vorteile zu erzielen. Es wird auch hier eine win-win-Lösung angestrebt, wobei dies keine echte win-win-Situation ist, sondern eher ein Vortäuschen. Die andere Partei soll sich als Gewinner fühlen, auch wenn dies de facto nicht der Fall ist.
- **Mischform:** Dies bezeichnet eine Unterform des strategischen Verhandelns, bei der sich beide Parteien partnerschaftlich verhalten, um ihre strategische Absicht zielführend zu verfolgen.

Partnerschaftlicher Verhandlungspartner/in

- Verhandlungspartner ist tatsächlich mein „Partner“.
- Ich vertraue ihm, aber nur insofern sein Verhalten dies auch rechtfertigt
- Immer etwas kooperativer sein als der Verhandlungspartner

- keiner beharrt nicht auf seiner Position, sondern es gibt einen Austausch über die unterschiedlichen Interessen
- Ziel ist eine win-win-Lösung
- sanft zum Menschen, aber hart in der Sache bin

Das Harvard-Konzept - die Methode des sachgerechten Verhandeln

(nach Fisher, Ury und Patton (1981))

Ihr Credo: es braucht einen Zwischenweg zwischen harter und weicher Verhandlungsstrategie: hart in der Sache und weich auf der Beziehungsebene

Das Harvard-Konzept ist eine Methode des kooperativen Verhandeln.

5 Regeln:

1. **Unterscheide zwischen dem Verhandlungsgegenstand einerseits und der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern andererseits! (Mensch und Problem trennen)**
2. **Konzentriere dich nicht auf Positionen, sondern auf die dahinterliegende Interessen.**
3. **Entwickle zuerst möglichst viele Optionen, bewerte und entscheide später.**
4. **Ziehe allgemein gültige Normen oder Grundsätze als objektive Entscheidungskriterien heran!**
5. **Entscheide Dich für oder gegen eine Verhandlungsbereinkunft durch den Vergleich mit Deiner besten Alternative dazu!**

Zu 1.: Mensch und Problem trennen.

Voraussetzung jeder erfolgreichen Kommunikation und insbesondere jeder Kooperation ist eine **störungsfreie Beziehung** zwischen den Beteiligten.

Wenn mein Gegenüber nicht so agiert, wie ich es mir wünsche, dann wird er schnell zu meinem „Problem“.

Das führt zu Frust und häufig reagieren Menschen darauf entweder mit Blockade oder Angriff.

Denken Sie jedoch daran, dass auch Ihr Verhandlungspartner nur sein Ziel/seine Interessen vertreten möchte und dies tut er mit Überzeugung. Gestehen Sie ihm das zu!

Dadurch fällt es Ihnen leichter, sich auf die Argumente des Anderen zu konzentrieren und sich nicht mit negativen Gefühlen zu belasten.

Natürlich spielt die Sachebene eine wichtige Rolle, aber ebenso wichtig ist die Beziehungsebene (hier vor allem das Bedürfnis nach Anerkennung!)

Wichtig ist also, die Verhandlungen so zu führen, dass die Beziehung gefördert und bewahrt bleibt. Betrachten Sie Ihr **Gegenüber als Partner bei der Problemlösung** und verhalten Sie sich dementsprechend: partnerschaftlich!

In der Praxis:

- Zeit für Beziehungs- und Vertrauensaufbau nehmen, gerade zu Beginn
- Offen und vorurteilsfrei in die Verhandlung gehen und diese Haltung bewahren
- Aktiv zuhören als Schlüssel zum Gegenüber
- Kommunikation im Blick behalten und bei Störungen reagieren (Störungen haben Vorrang)
- Perspektivwechsel

Zu 2.: Konzentriere dich nicht auf Positionen, sondern auf die dahinterliegende Interessen.

Intuitiv neigen wir dazu, in Verhandlungen direkt mit Positionen und Forderungen zu agieren und fordern damit indirekt die Gegenseite auf, sich dazu zu positionieren und ihrerseits Forderungen auszustellen. Häufig ist eine Lösung gegensätzlicher Positionen unerreichbar. Es beginnt das „Feilschen“ um Positionen und damit einhergehend agieren die Parteien häufig mit Druck und Gegendruck.

Nicht selten fühlt sich anschließend eine oder beide Seiten als „Verlierer“; meint zu viele Zugeständnisse gemacht und kein faires Ergebnis bekommen zu haben.

Das Harvard-Konzept verlangt, dass es eine win-win-Lösung für beide Seiten gibt und das wiederum erfordert, dass beide sich um eine gemeinsame Problemlösung bemühen.

Dies gelingt, indem die Positionen (die Forderungen) zurückgestellt werden und stattdessen die Interessen in den Fokus rücken.

Interessen können auch gleichgesetzt werden mit Motive, Bedürfnisse, Anliegen. Diese können und sollten wir anerkennen und wertschätzen.

Folgende Fragen helfen dabei, diese zu ergründen:

- „Weshalb will ich/ der Andere das?“
- „Weshalb fordere ich/ der Andere das?“
- „Warum ist das so wichtig?“

Positionen sind selten das eigentlich Ziel, sondern vielmehr der favorisierte Weg.

Statt in den Wettbewerb zu treten und dem Anderen etwas wegzunehmen, werden beide aktiv in den Verhandlungsprozess eingebunden, mit dem Ziel für beide Seiten eine optimale Lösung zu finden.

Es gilt zunächst, die gemeinsamen Interessen zu erkunden und diese nicht aus dem Blick zu verlieren. Daran anknüpfend sollten die gegensätzlichen Interessen betrachtet und nach fairen Lösungen gesucht werden.

Vorbereitung einer Verhandlung:

- Eigene Interessen/Motive/Bedürfnisse identifizieren
- Prioritäten setzen

In der Verhandlung:

- Eigene Interessen benennen
- Interessen des Gegenübers ergründen: aktives Zuhören, offene Fragen
- Lösungsvorschläge suchen, die gemeinsame Interessen berücksichtigen
- Faire Lösungen suchen

Zu 3.: Entwickle zuerst möglichst viele Optionen, bewerte und entscheide später.

Es gilt von Beginn an, die Ideenfindung und die Ideenbewertung strikt voneinander zu treffen.

Besonders in Verhandlungen ist es schwer, kreativ zu sein, da wir uns in einer emotionalen Stresssituation befinden

Um unsere innere Harmonie wieder herzustellen, suchen wir oft nach einer schnellen Lösung, das muss aber nicht die Beste sein.

Daher ist es ratsam, in der Phase der Ideenfindung Techniken des Brainstormings einzusetzen.

Ein wesentlicher Vorteil der sachbezogenen Verhandlungsführung ist es, für beide Seiten bessere Ergebnisse erreichen zu können, wenn die Verhandlungspartner zusammen nach kreativen Optionen für „gemeinsamen Nutzen“ suchen. Dabei sollte nicht zu schnell die erste Option ins Visier genommen werden, sondern vielmehr kreativ nach verschiedenen Optionen gesucht und anschließend bewertet werden.

Tipp: wenn Ihr Verhandlungspartner nicht kreativ wird (gehemmt ist), z.B. aus Angst, etwas zu verlieren oder seine Position zu verschlechtern, machen Sie den Anfang, werden Sie kreativ, etc.

Zu 4.: Ziehe allgemein gültige Normen oder Grundsätze als objektive Entscheidungskriterien heran!

Das Ende der Verhandlung ist der Anfang ihrer Umsetzung.

Beim sachbezogenen Verhandeln geht es darum, allen Beteiligten das Gefühl zu vermitteln, die getroffene Übereinkunft sei ein „faires Ergebnis“ und beide gehen als Gewinner aus der Verhandlung.

Bei gegensätzlichen Interessen ist es wichtig, dass die Entscheidung für eine bestimmte Lösung an allgemein gültigen Normen/Kriterien/Grundsätzen etc. ausgerichtet ist.

Dies verhindert, dass subjektive Maßstäbe angesetzt werden.

Damit dies geschieht, werden gemeinsam objektive Kriterien gesucht, besprochen und danach gehandelt.

Wichtig dabei ist, das subjektive Fairness-Empfinden aller Beteiligten nicht zu verletzen.

Fragen:

- Woran erkennen wir, was eine gute Lösung ist?
- An welchen Kriterien wollen wir uns orientieren?
- Woran erkennt mein Verhandlungspartner, dass mein Angebot fair ist?

Zu 5.: Entscheide Dich für oder gegen eine Verhandlungsbereinkunft durch den Vergleich mit Deiner besten Alternative dazu!

Die Verhandlungsvorbereitung

Nur wer das Ziel kennt, findet den Weg. (Laotse)

Wenn man nicht weiß, welchen Hafen man ansteuert, ist kein Wind günstig. (Seneca)

Mein Standpunkt:

- Was ist mein Minimalziel? > wenn das nicht erreichbar ist, sollten Sie die Verhandlung beenden
- Was ist mein Maximalziel? > wenn Sie das Minimalziel erreicht haben, dann motiviert das Maximalziel mich, weiter dran zu bleiben (Tipp: Halten Sie diese Ziele in absoluten Zahlen fest (mit Prozenten))
- Was ist meine Position/ was sind meine Positionen?

- Welche Interessen stecken hinter meiner Position?
- Was ist mein BATNA (meine beste Alternative)?
- Was darf auf keinen Fall geschehen?
- Welche Schwachstellen habe ich bezogen auf die Sache oder mein Gegenüber?

Mein Gegenüber:

- Welche Ziele verfolgt mein Verhandlungspartner wahrscheinlich?
- Welche Position wird er vertreten?
- Was sind seine Interessen?
- Was ist sein BATNA?
- Wie würden Sie das Gespräch aus seiner Sicht führen und wie können Sie dem evtl. entgegenwirken?
- Welche Möglichkeiten oder Ideen könnte er haben, um die Verhandlung zu einem guten Abschluss zu bringen?
- Welche wunden Punkte meines Verhandlungspartners kenne ich?
- Hinweise:
 - Machen Sie sich Gedanken zu Ihrem Verhandlungspartner: Sammeln Sie Informationen: Was wissen Sie über seine Interessenslage/Zielvorstellungen etc.?
 - Suchen Sie bereits vorab in der Vorbereitung kreative Lösungsoptionen zum beiderseitigen Vorteil.
 - Recherchieren Sie neutrale Beurteilungskriterien.
 - Machen Sie eine realistische Prüfung der eigenen Druck- und Drohmöglichkeiten bzw. des eigenen Status.
 - Prüfen Sie die Macht- und Autoritätsverhältnisse der Gegenseite.

Die Stufen des Verhandeln

1. **Begrüßung und Beziehung herstellen:** Ziel sind der Aufbau einer persönlichen Beziehung und Schaffung einer offenen Atmosphäre (zugleich Abbau von Spannungen)
2. **Informationen austauschen:** Ziele und Hintergründe erkunden und offenlegen:
 - a. eigene Interessen/Bedürfnisse etc. formulieren
 - b. Offenes Erfragen der Positionen und Interessen der Gegenseite (Fragen stellen, aktiv zuhören, wichtig; nachhaken, bis alle Anliegen offenbart sind)
 - c. Gemeinsame Interessen identifizieren
 - d. Gegensätzliche Interessen/Bedürfnisse/Motive etc. ergründen > fragen und aktiv zuhören! > Perspektiven wechseln
 - e. Hinweis: Visualisierung kann helfen
3. **Kreative Win-win-Optionen suchen:** Welche Ideen haben wir, um alle (gemeinsamen) Interessen zu befriedigen? Brainstorming nach möglichst vielen Optionen
4. **Festlegung gemeinsamer objektiver Kriterien** zur Beurteilung der Optionen und Lösungssuche.
5. **Überprüfung des eigenen BATNA:** Ist das Ergebnis besser als meine beste Alternative?
6. **Eine Option/Lösung auswählen und gemeinsame Verbindlichkeiten festlegen** (konkrete Schritte der Umsetzung festlegen)
7. **Gegenseitige Würdigung der geleisteten Arbeit (Dank), Reflexion des Prozesses**
8. **Verabschiedung**