



**„Erfolgreich Verhandeln auch in schwierigen Situationen
oder mit schwierigen Partnern“**

Rüdiger H. Latz MM (Rechtsanwalt und Mediator)



RA Rüdiger H. Latz MM,

hat in Münster, Marseille/Aix-en-Provence (F) und Freiburg studiert. Vor seinem Referendariat in Hamburg, Brüssel (B) und Madrid (E) arbeitete er in einer internationalen Rechtsanwaltskanzlei in Paris.

Von 1986 bis 1991 war er Syndikus in einem Luft- und Raumfahrtunternehmen (Dornier).

Im Zeitraum 1991 bis 2004 war er als Leiter Recht und Versicherungen in einem Technologieunternehmen (MAN) tätig. Als Prokurist übernahm er dort später zusätzlich die Führung des kaufmännischen Auftragswesens und des Projektcontrollings.

Seit 2004 berät er bei wirtschafts- und gesellschaftsrechtlichen Fragen, der Vertragsgestaltung und bei der Vermeidung und Lösung von Konflikten.

Zudem führt er Schulungen durch.

Sprachen: Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch.

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung

1. Was ist eine Verhandlung? / Wann finden Verhandlungen statt?
2. Arten der Verhandlung
 - a) Zweipersonenverhandlung
 - b) Mehrpersonenverhandlung

II. Die Vorbereitung der Verhandlung

- Definition der eigenen Ziele
- Bestimmung möglicher Alternativen, wenn das (die) Ziel(e) nicht erreicht wird (werden)
- Herausfinden der Interessen und Ziele des Verhandlungspartners und dessen möglicher Alternativen
- etc.
- Checkliste

III. Verhandlungskonzepte, –grundsätze und –strukturen

1. Harvard-Konzept (Roger Fisher)
2. „Win-Win-Strategy“ als Verhandlungskonzept
3. Kompetitives versus kooperatives Verhandeln
4. Grundsätze für die Verhandlung selbst

IV. Die Phasen der idealen Verhandlung

V. Keine Verhandlung ohne Kommunikation

1. Kommunikationsarten
2. Erster gegenseitiger Eindruck
3. Aufbau einer persönlichen Beziehung
4. Kommunikationstechniken in der Verhandlung

VI. Besondere Situationen - Schwierige Partner

1. Der Umgang mit Emotionen
2. Verstrickungs- und Manipulationsgefahren
 - Harmonie
 - Gegenseitigkeit
 - Sympathie
 - Knappheit
 - Kontrast
 - Beständigkeit
3. Unfaire Verhandlungsmethoden
 - Man wird persönlich
 - Moralisieren
 - Standpunkte / Meinungen in die Nähe missliebiger Personen bringen
 - Verweis auf Fehler in der Vergangenheit
 - Kompetenz wird bestritten
 - Ironie
 - Dem Anderen eigenes Interesse vorwerfen
 - Beanstandung der Fragestellung
 - Tatsachen werden bestritten
 - Bewusste Übersteigerung eines Arguments
 - Die Taktik der Verwirrung
 - Die bewusst falsche Interpretation
 - Der Rückgriff bzw. Bezug auf Autoritäten
 - Das Einbringen von unechten Forderungen
 - Das Schweigen als Machtmittel
 - Der Ideenkiller
 - Die Spezialistensprache
 - Das Setzen von unmöglichen Fristen
 - Der scheinbare Rückzug
 - „Good guy - bad guy“
 - Beschränkte oder unklare Vollmachten
 - Täuschung / Betrug
 - Die Weigerung überhaupt zu verhandeln
 - Überzogene oder nachgeschobene Forderungen

I. Einleitung

1. Was ist eine Verhandlung? / Wann finden Verhandlungen statt?

2. Arten der Verhandlung

a) Zweipersonenverhandlung
(Einfachste Variante)

b) Mehrpersonenverhandlung

An der Verhandlung sind mehrere Personen beteiligt. Dies bedeutet weitere Herausforderungen und kann zusätzliche Schwierigkeiten hervorbringen.

Mehrpersonenverhandlungen unterscheidet man nach:

Delegationenverhandlung: Zwei Parteien, welche jeweils durch mehrere Personen vertreten werden, verhandeln miteinander.

Bei der Delegationenverhandlung ist insbesondere auf zwei Dinge zu achten:

- Die Waffengleichheit
- Die Rollenverteilung

Mehrparteiverhandlung: Mehrere Parteien mit unterschiedlichen oder gleichen Interessen nehmen an einer Verhandlung teil.

Neben den Aspekten, die bei der Delegationenverhandlung zu berücksichtigen sind, kommt es hier zudem darauf an, die jeweiligen Interessen von drei oder mehreren Parteien im Auge zu behalten, die im Laufe der Verhandlung auch wechseln können.

II. Die Vorbereitung der Verhandlung

Jede Verhandlung bedarf der sorgfältigen und durchdachten Vorbereitung und Strukturierung.

Mindestens ist Folgendes zu tun:

- Definition der eigenen Ziele
- Bestimmung möglicher Alternativen, wenn das (die) Ziel(e) nicht erreicht wird (werden)
- Herausfinden der Interessen und Ziele des Verhandlungspartners und dessen möglicher Alternativen
- Antizipierung möglicher Konflikte
- Einholung von Informationen über den Verhandlungspartner, d.h. über die verhandelnden Personen selbst
- Festlegung des Verhandlungsumfeldes
- Abstimmung der Verhandlungsstrategie und Vorgehensweise
- Welche Punkte sind nicht verhandelbar?
- Scheitern der Verhandlung – Best Alternative To Negotiated Agreement (BATNA)

Anhand der folgenden Checkliste kann die Verhandlung vorbereitet werden. Sie hilft an alles zu denken, jedoch hat nicht jeder Punkt immer Relevanz.

Checkliste zur Vorbereitung von Verhandlungen

1. Sind alle betroffenen Personen und Bereiche eingeschaltet und entsprechend informiert?
2. Welche eigenen Ziele und Wünsche sollen Gegenstand der Verhandlung sein?
Diese sind zu unterscheiden nach:
 - Kann – Zielen
 - Soll – Zielen
 - Muss – Zielen
 - Zwischenzielen
 - Endzielen
3. Welche Alternativen gibt es für diese Ziele?
4. Haben wir es mit dem richtigen Verhandlungspartner zu tun?
5. Kann dieser unsere Ziele und Wünsche erfüllen?
6. Wenn wir den richtigen Verhandlungspartner haben, haben wir die richtigen Personen kontaktiert?
7. Sind die Kontaktpersonen auch die Personen, mit denen verhandelt werden muss?
8. Wer soll die Verhandlung führen? Wer soll daran beteiligt werden? (Fach-, Sprachkenntnisse, Verhandlungserfahrung)
9. Ist die Verhandlungsstrategie festgelegt?
10. Welche Entscheidungskompetenzen besitzt das Verhandlungsteam, um bindende Zusagen machen zu können?
11. Gibt es Dritte, die einzuschalten sind?

12. Verhandlungsrahmen (Ort, Dauer, Sprache, etc.)
 - zu Hause
 - bei dem Verhandlungspartner
 - an einem neutralen Ort
 - Ist die Tagesordnung definiert und ist man sich über die einzelnen Tagesordnungspunkte einig?
 - Wie lange soll die Verhandlung dauern?
 - Wann ist spätestens am Verhandlungsort einzutreffen?
 - Wann ist der Verhandlungsort spätestens zu verlassen?
 - Ist die Sprache, in der die Verhandlung geführt werden soll, festgelegt?
 - Wie und wer protokolliert die Verhandlung?
13. Gibt es Erfahrungen mit dem Verhandlungspartner oder den Personen, mit denen zu verhandeln ist?
14. Ziele und Interessen des Verhandlungspartners
 - Sind diese formuliert?
 - Sind diese uns auf andere Weise bekannt?
 - Können diese vermutet werden?
15. Welche Informationen haben wir über unseren Verhandlungspartner selbst?
 - a) Auflistung z.B. der
 - Geschäftlichen Beziehungen in der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft
 - Erfahrungswerte zu diesen Geschäftsbeziehungen
 - Personen, durch die der Verhandlungspartner vertreten wird
 - b) Gibt es Informationen zu diesen Personen betreffend:
 - Charakter, Schwächen, Stärken, Besonderheiten, Erfahrungen etc.?

16. Welche sonstigen Informationen benötigen wir eventuell?
17. Gibt es Konkurrenten?
18. Unsere Situation gegenüber anderen Konkurrenten
 - Vorzüge und Nachteile
 - Kann diese Konkurrenzsituation auf unsere Ziele und Wünsche beeinflussend wirken?
19. Welche Faktoren stärken unsere Position?
20. Wie erklären wir unsere „Gewinner / Gewinner - Strategie“?
21. Auf welche Konflikte müssen wir vorbereitet sein?
22. Welche Konflikte sind nicht lösbar?
23. Welche Kompromisse können eingegangen werden; welche Alternativen bieten sich an?
24. Welche Gegenleistung(en) können wir für Kompromisse bzw. Alternativen verwenden?
25. Definition der Best Alternative To Negotiated Agreement (BATNA)
26. Wann ist die Verhandlung als gescheitert zu erachten?

III. Verhandlungskonzepte, –grundsätze und –strukturen

1. Harvard-Konzept (Roger Fisher)

Das Harvard-Konzept beinhaltet sachbezogenes Verhandeln und folgt einer offenen und ehrlichen Verhandlungsmethode.

Folgende Grundsätze sollen dabei beachtet werden:

- a) Menschen und sachinhaltliche Fragen / Konflikte sind getrennt voneinander zu behandeln.
- b) Interessen und nicht Positionen sind in den Mittelpunkt zu stellen.
- c) Es sind möglichst viele Lösungsansätze / Alternativen zu entwickeln.
- d) Für die gemeinsame Ergebnis- / Lösungsfindung sind objektive Entscheidungskriterien zu definieren.



2. „Win-Win-Strategy“ als Verhandlungskonzept

Dieses Verhandlungskonzept lässt sich wie folgt zusammenfassen:

„Ein Geschäft ist nur dann gut, wenn es für beide Verhandlungspartner ein gutes Geschäft ist.“

Die „Win-Win-Strategy“ verfolgt das Ziel, eine Einigung / Lösung herbeizuführen, die den beteiligten Parteien Vorteile bringt.

Wie eine vorteilhafte Geschäftssituation für beide Parteien erreicht werden kann, lässt sich nur ermitteln, wenn die beteiligten Personen tatsächlich alle Interessen und Ziele der Verhandlungspartner kennen und diese im Rahmen der Lösungsfindung weitestgehend berücksichtigt werden.

So wird Zufriedenheit auf allen Seiten geschaffen.

Verfolgt man dagegen eine Gewinner-Verlierer-Strategie, in der ein Partner versucht, zum Nachteil des anderen Partners einen Vorteil zu erringen, wird dies immer einen negativen Einfluss auf die weitere Geschäftsbeziehung haben. Der unterlegene Partner wird versuchen, den Nachteil später in irgendeiner Form auszugleichen.

3. Kompetitives versus kooperatives Verhandeln

Das kooperative Verhandeln sucht nach dem Verbindenden und nicht nach dem Trennenden. Das Ziel ist eine dauerhafte Beziehung, die beiden Verhandlungspartnern zufriedenstellende Vorteile bringt.

Der kompetitive Verhandlungsstil zeigt sich in einem kämpferischen Verhalten des Vertragspartners. Die Verhandlung wird als Wettkampf geführt. Sie folgt dem Grundsatz: „Was der eine bekommt, fehlt dem anderen und umgekehrt.“. Es wird versucht, zu maximieren, wo es geht.

Grundsätzlich ist ein solches Verhandeln und Verhalten auf die Benachteiligung des jeweiligen Verhandlungspartners gerichtet und erzeugt im Ergebnis Misstrauen und Ablehnung. Auf dieser Basis können kaum Geschäftsbeziehungen dauerhaft aufgebaut und / oder gepflegt werden. Bei einem Einzelgeschäft mag man mit dieser Methode Erfolg haben, aber bei langandauernden Geschäftsbeziehungen ist dies schädlich.

4. Grundsätze für die Verhandlung selbst

- Vereinbarung des Verhandlungsablaufs (Tagesordnung, Tagesordnungspunkte, Zeitrahmen)
- Vereinbarung des Verhandlungskonzepts
- Zu verhandelnde Themen / Punkte unter Berücksichtigung ihrer Komplexität sind in Strukturen beherrschbar zu machen
- Verabredung von Regeln, nach denen Lösungen für die Themen / Punkte gefunden werden können
- Erzielte Ergebnisse sind sichtbar festzuhalten (Protokollierung)
- Beobachtung / Kontrolle des Verhandlungsablaufs einschließlich der Verhandlungspunkte

IV. Die Phasen der idealen Verhandlung

1. Die Begrüßungs- und Kennenlernphase

Hier lernen sich die Gesprächspartner erstmals kennen oder sie erneuern eine Bekanntschaft. In jedem Fall geht es um die (Wieder-)Herstellung einer persönlichen Beziehung zwischen den Personen. Vorteilhaft ist es, ein gewisses Sympathiepolster herzustellen, das gelingt, wenn Gemeinsamkeiten der Verhandlungspartner gefunden und herausgestellt werden. (Grundsatzregel: Am Anfang soll nur das Verbindende stehen, nicht das, was beide Parteien trennt.)

2. Die Formphase

a) Die Festlegung des äußeren Rahmens

Damit sind vor allem der Ablauf der Verhandlung, die Kompetenzen der Verhandler und der zur Verfügung stehende Zeitrahmen gemeint. Zunächst ist die Tagesordnung festzulegen. Dazu gehören auch Pausen, Mittagessen, Abfahrt, Beschaffung von Hilfsmitteln, Hinzuziehung von Experten, etc.

Wichtig ist, dass sich die Verhandler wechselseitig informieren, ob sie befugt sind, Entscheidungen zu treffen und wie weit ihre Befugnisse bejahendenfalls reichen.

b) Bestimmung der Themen

Ohne präzise Themenbestimmung kann man weder den richtigen Sachstand in der nachfolgenden Informationsphase ermitteln noch einen passenden Ablauf für die anschließende Argumentationsphase verabreden. Deshalb muss sich für die Themenbestimmung Zeit genommen werden, um möglichst präzise und einvernehmlich den Verhandlungsgegenstand zu definieren.

Unterbleibt die Themenbestimmung zu Beginn, dann droht die Gefahr, dass die Partner von Anfang an verschiedene Themen im Kopf haben und aneinander vorbeireden. Falsch ist das Thema bestimmt, wenn die Parteien ihre beiderseitigen Positionen zum Thema machen. Positionen sind kein Verhandlungsgegenstand, sondern denkbare Lösungen des zu verhandelnden Problems. Eine Lösung kann nicht Gegenstand von Verhandlungen, sondern immer nur deren Ergebnis sein.

3. Die Informationsphase

In dieser Phase wird der Sachverhalt des anstehenden Problems aufgearbeitet und geklärt. Damit wird die Grundlage der anschließenden Argumentations- und Entscheidungsphase geschaffen.

Das Wesentliche ist die strikte Trennung zwischen der Definition des Sachverhalts und der Bewertung und Entscheidung des Sachverhalts. Wichtig ist es also, dass der Sachverhalt erst herausgearbeitet und gemeinsam festgestellt wird, bevor Wertungen hierüber getroffen werden.

Folgendes Dreierschema ist für die Gliederung der Informationsphase hilfreich:

- Zunächst trägt jeder seine Version der „Wahrheit“ vor;
- dann wird ermittelt, welche Fakten vom jeweils anderen auch so gesehen und akzeptiert werden;
- schließlich werden die Abweichungen aufgelistet und es werden Regeln für deren Behandlung festgelegt.

4. Die Argumentations- und Strukturphase

Die bisherigen Phasen dienen nur dem Zweck der Vorbereitung. Der Rahmen der Verhandlung ist abgesteckt, das Thema der Verhandlung ist präzise bestimmt worden und der zugrunde liegende Sachverhalt ist in seinen unstreitigen sowie streitigen Teilen aufbereitet worden. In dieser wichtigen Phase der Verhandlung zeigt sich, wer gut vorbereitet ist, alle erhaltenen Informationen verarbeitet hat und geschickt und kreativ seine Argumente sorgsam gewichtet in der richtigen Reihenfolge vorträgt.

5. Die Entscheidungsphase

Am Schluss der Verhandlung kommt die Entscheidungsphase. In ihr wird aus den Einzelergebnissen das Gesamtergebnis abgeleitet und vereinbart. Diese Phase der Verhandlung hat ihre Bedeutung, aber tatsächlich beansprucht sie wenig Zeit, denn die entscheidenden Dinge sind schon vorher passiert.

Anmerkung:

Natürlich kann die Verhandlung auch bei bester Vorbereitung und guter Verhandlungsführung scheitern. Mit keiner Verhandlungskunst hat man Gewähr dafür, dass die Verhandlung zu einer Einigung führt. Die Möglichkeit des Scheiterns sollte daher als realistische Alternative berücksichtigt werden, denn nichts schwächt einen so sehr, wie ein unbedingter Einigungswunsch. Daher ist für das Scheitern der Verhandlung vorab die Best Alternative To Negotiated Agreement (BATNA) zu definieren.

V. Keine Verhandlung ohne Kommunikation

1. Kommunikationsarten

- a) Non-verbale Kommunikation (Körpersprache)
- b) Verbale Kommunikation
 - Stimme / Sprache
 - Nachricht des Senders
 - Nachricht beim Empfänger

2. Erster gegenseitiger Eindruck

3. Aufbau einer persönlichen Beziehung

4. Kommunikationstechniken in der Verhandlung

- Aktives Zuhören
- Fragetechniken
- Argumentationstechniken
- Umgang mit Störungen der Kommunikation (Metakommunikation)

VI. Besondere Situationen - Schwierige Partner

1. Der Umgang mit Emotionen

Es gibt kein Rezept für den Einzelfall, aber folgende Strategie kann helfen:

- Auf eine Emotion sollte nicht mit rationalen oder gar belehrenden Ausführungen reagiert werden.
- Man verhalte sich möglichst zurückhaltend und biete dem Anderen keine Hilfe bei der Pflege seiner Emotionen an.
- Durch Frage- und Übersetzungstechniken, die die Emotionen aufgreifen, soll der Verhandlungspartner zur Rationalität zurückgeführt werden. Wird der emotionale Partner nach den Ursachen seines Unmutes bzw. Verärgerung befragt, ist er gezwungen, rational über seine Emotionen zu sprechen. Durch aktives Zuhören (Übersetzungstechnik) zeigt man dann seinem Gegenüber, dass er verstanden wird. Emotionen als Ruf um Verständnis werden so beantwortet.

2. Verstrickungs- und Manipulationsgefahren

- a) Die Verstrickungssituation kennzeichnet sich dadurch, dass z.B. für eine Sache / Projekt Aufwendungen erbracht wurden und man fürchtet, diese zu verlieren, wenn man nicht noch weitere, auch vergleichsweise geringfügig erscheinende Aufwendungen erbringt. Je mehr Aufwendungen man erbracht hat, desto größer ist die Bereitschaft, weitere Kosten zu übernehmen.
- b) Durch Manipulation will der Verhandlungspartner ein bestimmtes Verhalten provozieren, indem er gewisse Verhaltensprogramme bei seinem Gegenüber aktiviert. Solche Verhaltensprogramme können z.B. sein:
 - Harmonie
 - Gegenseitigkeit
 - Sympathie
 - Knappheit
 - Kontrast
 - Beständigkeit

Harmonie

Der Ruf nach „Harmonie“ beabsichtigt im Ergebnis, dass Bitten zu erfüllen sind. Das Verhaltensprogramm „Harmonie“ beruht auf der Erfahrung, dass unser Zusammenleben mit anderen Menschen besser verläuft, wenn wir keine Konflikte mit ihnen haben. Manche Menschen sind nicht in der Lage, „Nein“ zu sagen und sind bei der Aktivierung dieses Programms anfällig oder gefährdet.

Gegenseitigkeit

Wird die Forderung nach „Gegenseitigkeit“ angesprochen, ist das häufig leicht zu erkennen. Das Ziel ist, für ein Geschenk ein Gegengeschenk zu erhalten. Das Problem stellt sich dann, wenn das Geschenk kein wahres Geschenk ist, sondern nur ein Scheingeschenk.

Sympathie

Wird die „Sympathie“ auf der einen oder auf der anderen Seite angesprochen, wird versucht, Widerstand zu beseitigen oder Argumente zu nivellieren. Die Idee ist, um den Zustand der Sympathie zu erhalten bzw. nicht zu gefährden, auch Gegenargumente bzw. Positionen aufzugeben.

Sympathische Leute meinen es gut mit einem und deswegen ist „gut gemeinten“ Vorschlägen zu folgen und nicht mit Argwohn zu begegnen.

Knappheit

Unter dem Programm „Knappheit“ wird suggeriert, dass etwas nur noch in begrenztem Umfang verfügbar und deswegen wertvoll ist. Ist etwas kaum noch zu haben, erscheint es besonders erstrebenswert. Der typische Satz in diesem Zusammenhang ist: „Das ist das letzte Angebot, das ich für Sie habe.“ Man ist dann geneigt, schneller und irrationaler zu entscheiden. Vorsicht!

Kontrast

Mit dem Mittel „Kontrast“ werden falsche Bezüge hergestellt, die sich nicht an objektiven Kriterien orientieren, sondern sich meist an zuletzt wahrgenommenen Größen messen. So versucht z.B. Ihr Gegenüber Ihnen einen überzogenen Wert zu nennen, nennt Ihnen danach einen anderen niedrigeren, aber immer noch überzogenen Wert und stellt diesen als besonders günstig dar.

Beständigkeit

Mit dem Verhaltensprogramm „Beständigkeit“ ruft das Gegenüber ein Verhalten ab, das in der Linie seiner vorherigen Wahrnehmung liegt. Haben Sie einmal „Ja“ gesagt, müssen Sie auch beim zweiten Punkt „Ja“ sagen. Hintergrund ist, dass wir im menschlichen Zusammenleben berechenbar sein sollen. Ziel ist es, dass Sie sich keine differenzierte Meinung bilden und sich bei jedem Punkt gleich verhalten. Eine einmal gewünschte Meinung ist beizubehalten. Tun Sie das nicht, wird Ihr Gegenüber Ihre Glaubwürdigkeit mangels Beständigkeit in Frage stellen.

Erfahrene Verhandler setzen nicht nur ein Verhaltensprogramm ein, sondern kombinieren diese gerne miteinander, um eine möglichst hohe manipulierende Wirkung zu erzielen.

3. Unfaire Verhandlungsmethoden

Unfaire Verhandlungsmethoden sind verbreitet und schaffen in der Verhandlung Schwierigkeiten. In einer Verhandlung gibt es unzählige Möglichkeiten der Unfairness. Man bestreitet die fachliche Qualifikation, die Kompetenz und den guten Willen des anderen oder man verwendet unsachliche Argumente.

Wie soll man auf unfaires Verhalten reagieren? Hier wären die drei üblichen Reaktionen zu nennen, die aber allesamt verfehlt sind:

- Man lässt sich inhaltlich auf die Unfairness ein.
- Man übergeht die Unfairness und tut so, als ob nichts gewesen wäre.
- Man erwidert ebenfalls mit einer Unfairness.

Was ist also zu tun?

Die erste Überlegung angesichts unfairen Verhaltens ist, ob die Unfairness so massiv ist, dass sie schlechterdings nicht akzeptiert werden kann. Dann muss die Verhandlung abgebrochen, mindestens aber unterbrochen werden. Persönliche Beleidigungen sind unter keinen Umständen akzeptabel.

Die richtige Strategie besteht darin, die Unfairness zu einem Zwischenthema der Verhandlung zu machen, wobei das Ziel dieser Zwischenverhandlung darin besteht, die Unfairness aus der Verhandlung zu beseitigen und eine künftige Wiederholung zu verhindern. Hier bieten sich folgende Techniken an:

Mit der „Fragetechnik“ erkundigt man sich nach dem Sinn und Zweck des unfairen Verhaltens.

Mit der „Wiederholungstechnik“ repetiert man die unfairen Bemerkungen mit anderer Betonung.

Mit der „Übersetzungstechnik“ versucht man, den Worten des anderen einen rationalen Sinn zu geben.

Es geht dabei nicht darum, den unfairen Menschen vorzuführen, sondern aufzuzeigen, dass man die Unfairness erkannt hat und sich diese nicht mehr wiederholt.

4. Beispiele für Arten der Unfairness

Man wird persönlich

Dies kommt dann vor, wenn dem Gegenüber überzeugende Argumente fehlen. Bleiben Sie zunächst ruhig und gelassen und lassen Sie Ihrem Gegenüber Zeit, die Emotionsphase schnell zu durchschreiten.

Arbeiten Sie mit den Techniken, die unter dem Kapitel „Umgang mit Emotionen“ genannt sind.

Moralisieren

Eine andere Art persönlich zu werden, ist das Moralisieren. Eine Person wird beispielsweise wegen ihres Arbeitsstils bzw. ihrer Arbeitsweise kritisiert. Dabei könnte z.B. folgende Äußerung fallen: „Sie sollten erst einmal in Ihrem Projekt Ordnung schaffen, bevor Sie sich hierzu weiter äußern.“ Schneller kann man kaum einen Anderen provozieren und ihn unglaubwürdig machen. Das schlägt natürlich sofort in Misstrauen um. Das Vertrauen ist in Frage gestellt.

Standpunkte / Meinungen in die Nähe missliebiger Personen bringen

Gerade bei innerbetrieblichen Streitverhandlungen kann diese unfaire Methode beobachtet werden. Sie zielt darauf ab, den Gesprächspartner in die Nähe von Personen oder Personengruppierungen zu bringen, die speziell abgelehnt wurden bzw. werden. Die geäußerte Meinung soll wertlos gemacht werden. Dies geschieht z.B. folgendermaßen: „Diese Meinung hat auch Herr XY vertreten, der vor Kurzem das Unternehmen bzw. das Projekt verlassen musste.“ Es handelt sich um eine sehr perfide Methode und es bleibt demjenigen, der angegriffen wird, nur die Möglichkeit, sich sachlich und in ruhiger Form abzugrenzen.

Verweis auf Fehler in der Vergangenheit

Dabei wird die Glaubwürdigkeit des Gegenübers wegen in der Vergangenheit aufgetretener Irrtümer in Frage gestellt. Der Angriff soll die Person verunsichern und insbesondere Dritten ein bestimmtes schlechtes Bild über die angegriffene Person vermitteln. Weichen Sie einem solchen Vorwurf nicht aus, sondern greifen Sie ihn auf und erklären, warum Sie heute diesen Fehler, sofern es diesen tatsächlich gab, nicht mehr begehen werden. Gewinnbringend können Sie u.a. auf folgenden Grundsatz hinweisen: „Irrtum ist die tiefste Form der Erfahrung“.

Kompetenz wird bestritten

Zunächst wird die Meinung bzw. These des Gegenübers als falsch, unglaubwürdig oder unsachlich bestritten. Im Anschluss wird dann die persönliche Qualifikation desjenigen, der die Meinung geäußert hat, in Frage gestellt. So wird versucht, die andere Person in die Ecke zu drängen. Das ist eine sehr üble Form des Persönlichwerdens. Gegen solch einen Angriff sollte man auf keinen Fall mit Äußerungen wie: „Ich habe das studiert.“ oder „Ich arbeite schon seit zehn Jahren an diesen Dingen.“ reagieren. Hilfreich ist z.B. der Hinweis: „Können wir wieder zur Sache sprechen und weiter gemeinsam an der Lösungsfindung arbeiten?“

Ironie

Im Gegensatz zum Humor wirkt Ironie nicht versöhnlich, sondern kritisch und angreifend. Sie kann das Selbstwertgefühl eines Menschen erschüttern, denn er spürt, nicht ernst genommen zu werden. Zwar wird die Ironie meist zu einer Sache bzw. einem Standpunkt eingesetzt, soll aber gleichzeitig den Gesprächspartner treffen. Wer nicht schlagfertig ist, was die beste Methode wäre hierauf zu reagieren, muss sich auf andere Weise gegen die Ironie wehren. Bleiben Sie ruhig und sagen Sie dann mit fester Stimme: „Wissen Sie, Ironie ersetzt keine Argumente.“

Dem Anderen eigenes Interesse vorwerfen

Fehlt es Ihrem Verhandlungspartner an Argumentation in der Sache, kommt es manchmal vor, dass er behauptet, der andere habe immaterielle oder materielle Vorteile, wenn dieser eine bestimmte Ansicht vertritt. Dies wirkt natürlich als Mutmaßung (Feststellung) ziemlich vernichtend auf die Überzeugungskraft der eigenen vorgetragenen Meinung. Bei einem solchen Angriff hilft es, das Gesagte zu wiederholen oder zu übersetzen und ihn aufzufordern, das Behauptete auf den Tisch zu legen bzw. „Ross und Reiter“ zu nennen.

Beanstandung der Fragestellung

Die Beanstandung der Fragestellung zielt darauf ab, die Verhandlung bzw. das Gespräch in eine neue Richtung zu lenken. Der andere geht auf die gestellte Frage nicht ein. Er beabsichtigt, die Gesprächsführung zu übernehmen und auch das Thema zu bestimmen. Es wird sozusagen von der Sache abgelenkt, um auf vorteilhafteres Terrain zu gelangen.

Tatsachen werden bestritten

Bei dieser Methode wird alles, was an Argumenten und Tatsachen vom Gesprächspartner vorgetragen wird, schlichtweg bestritten. Es wird in Abrede gestellt, dass es so ist – im Gegenteil, es wird behauptet, dass sich in Wirklichkeit vieles oder alles anders verhält. Das Bestreiten oder in Frage stellen von Tatsachen geschieht meistens nicht nur verbal, sondern es reichen schon sprachfreie Signale aus, wie z.B. Kopfschütteln, bedenkliches und zweifelndes Mienenspiel, um den Gesprächspartner zu verunsichern. Hier hilft nur, dass der Bestreitende aufgefordert wird, selbst den Sachverhalt genau darzulegen und zu beweisen. So liegt die Initiative wieder bei Ihnen und die Last bei dem anderen.

Bewusste Übersteigerung eines Arguments

Bei dieser Methode wird von Ihrem Gegenüber das von Ihnen vorgetragene Argument so gesteigert bzw. überspannt, dass ein unsinniges Ergebnis herauskommen muss. Die Grundaussage Ihres Arguments wird sozusagen „ad absurdum“ geführt, so dass dieses angreifbar und unglaubwürdig ist. Man darf sich nicht beeindrucken lassen, sondern muss das Gesagte zusammenfassen, richtigstellen und den Geltungsbereich des Argumentes genau abgrenzen. Zudem ist die konstruierte Verzerrung der Darstellung Ihres Gegenübers offenzulegen und herauszustellen.

Die Taktik der Verwirrung

Ihr Gegenüber versucht mit allen möglichen und unmöglichen Argumenten sowie seinen Erfahrungen, die mit der Sache nichts zu tun haben, das Gespräch von dem Verhandlungsgegenstand wegzubringen.

Hier ist Geduld gefragt. Durch Gegenfragetechniken und Aufforderungen zu konstruktiven Lösungsvorschlägen können Sie ihn wieder auf die Bahn zurückführen oder in einer Mehrpersonenverhandlung die Verwirr- und Störstrategie des Gegenübers offenlegen. Ebenso verhält man sich mit jemanden, der bei jeder oder günstiger Gelegenheit versucht, das Thema zu wechseln.

Eine andere Variante ist, einen Streit über Punkte oder Nebenaspekte zu provozieren, um erreichbare Vorteile auf die Hauptsache übertragen zu können. Dies geschieht, indem er in Nebenpunkten Irrtümer des Verhandlungspartners aufdeckt, um dann den Eindruck zu vermitteln, der andere kann / muss sich auch in anderen Dingen irren.

Die bewusst falsche Interpretation

Achtung, bei dieser Technik ist hohe Aufmerksamkeit gefragt, denn die Interpretation liegt in der vermeintlichen Nähe des aktiven Zuhörens. In die Interpretation packt der Partner aber nicht Ihren Standpunkt, sondern ganz geschickt seine eigene Meinung hinein. Hören Sie genau hin, stellen Sie bei Abweichungen Ihre eigene Meinung nochmals deutlich klar und korrigieren Sie die Interpretation.

Der Rückgriff bzw. Bezug auf Autoritäten

Reicht die eigene Argumentation nicht aus oder zeigt sie bei dem Partner nicht die ausreichende Wirkung, berufen sich manche auf bekannte Autoritäten zur Untermauerung des eigenen Standpunktes. Hier ist Vorsicht geboten. Es ist nämlich nicht klar, ob die berufene Autorität die gleiche Sachlage beurteilte oder ob die zitierte Meinung aus dem Zusammenhang gerissen wurde. Sofern Sie den Bezug nicht kennen oder nicht sofort verifizieren können, stellen Sie das Thema zurück und behalten Sie sich die Nachprüfung vor.

Das Einbringen von unechten Forderungen

Diese Vorgehensweise ist ein altbekannter Hut. Man stellt Scheinforderungen, an denen einem eigentlich nicht viel liegt, um über sie hart zu kämpfen und dann Zugeständnisse zu machen, in der Erwartung, dass das Gegenüber bei anderen wichtigen Punkten anschließend Entgegenkommen zeigen wird.

Stellt man solch eine Vorgehensweise fest, ist es am besten, alle Punkte durchzugehen, sie zu sammeln und dann das Gegenüber aufzufordern, zu sagen, worauf es ihm am meisten ankommt und welche Punkte für ihn am wichtigsten sind. Auf dieser Grundlage und der diesbezüglichen Bewertung kann dann die Verhandlung fortgeführt werden.

Das Schweigen als Machtmittel

Mit dieser Methode will jemand Informationen vom Gegenüber herauslocken. Das Schweigen wird von vielen Menschen als unangenehm empfunden, wenn es eine bestimmte Zeitdauer überschreitet. Das Schweigen wird meist als Ablehnung gedeutet, was aber nicht richtig sein muss.

Viele Menschen neigen in solchen Situationen dazu, zu reden und geben in dieser, für sie emotional unangenehmen, Phase Informationen preis, die sie ansonsten zurückgehalten hätten oder machen ungewollte Zugeständnisse.

Schweigt jemand, ist es das Beste innezuhalten, zu überlegen und zu fragen, welche konkreten Informationen Ihr Gegenüber braucht, um in der Verhandlung fortfahren zu können.

Der Ideenkiller

Hier wird es besonders schwierig, denn Ihr Gegenüber handelt nach dem Motto: „Es war schon immer so, das machen wir schon immer so und da könnte ja jeder kommen.“ Auch hier hilft die Gegenfragetechnik mit sachlichem Ansatz und ruhigem Verhalten.

Die Spezialistensprache

Der Verhandlungspartner will mit einer spezialistisch formulierten Sprache den anderen verunsichern oder bloßstellen, um seine Qualifikation in Frage zu stellen. Bitten Sie um eine verständliche Sprache, die Ihnen und anderen Beteiligten die Kommunikation ermöglicht. Hier gilt das Motto: „Es ist schwieriger, schwierige Sachverhalte einfach darzustellen, als einfache Sachverhalte schwierig darzustellen.“

Das Setzen von unmöglichen Fristen

Der Zeitfaktor beeinflusst das Führen von Verhandlungen häufig. Unter Zeitdruck werden nicht die besten Entscheidungen getroffen. Wie ernst Fristen zu nehmen sind, hängt auch von unserer eigenen inneren Einstellung ab. Je mehr Sie über die Person oder das Unternehmen, mit der / dem Sie verhandeln und dem zu Grunde liegenden Sachverhalt wissen, desto besser schätzen Sie die Bedeutung der auferlegten Fristen ein. Folgende Überlegungen sind zu machen:

- Mit welchen Fristen und Zeiträumen muss ich tatsächlich rechnen? Sind diese Fristen freiwillig auferlegt oder werden Sie durch einen Dritten diktiert?
- Sind diese Fristen willkürlich und / oder realistisch? Sind diese änderbar?
- Hat die Gegenseite auch Fristen einzuhalten? Kann ich hieraus Vorteile für mich schöpfen?

Der scheinbare Rückzug

Hier versucht Ihr Gegenüber Sie darüber zu täuschen, dass er vorgeblich an dem Geschäft bzw. der Einigung kein Interesse mehr hat. Ziel ist meist, Ihnen ein Zugeständnis abzuverlangen.

Schützen können Sie sich gegen diese Taktik, indem Sie sich vorher darüber Gedanken machen und festlegen, bei und ab welchen Forderungen Sie selbst aus dem Geschäft aussteigen. Desweiteren sollten vorab Alternativen beleuchtet werden, um sie als Ausweichmöglichkeiten in der Strategie zu berücksichtigen.

„Good Guy - Bad Guy“

Es handelt sich um ein altbekanntes Rollenspiel. Einer der Verhandlungspartner übernimmt die Rolle des „Hard-Liners“, der andere die des „Soft-Liners“. Das geplante Rollenspiel hat zum Ziel, dass der „Good Guy“ für das Besänftigen und Zurückhalten des „Bad Guy“ Zugeständnisse von Ihnen verlangt, die meist in keinerlei Relation zu seiner Mithilfe stehen.

Wehren kann man sich gegen diese Methode mit recht einfachen Mitteln. Machen Sie deutlich, dass Sie dieses Spiel erkannt haben. Weisen Sie Ihren Verhandlungspartner zudem darauf hin, dass er sich zunächst auf seiner Seite einigen muss, bevor die Verhandlungen mit Ihnen fortgeführt werden können.

Beschränkte oder unklare Vollmachten

Der Trick liegt darin, dass sich Ihr Verhandlungspartner ein Hintertürchen offenhalten will. Nach den Verhandlungen kann sich nämlich herausstellen, dass Sie das Ergebnis der Verhandlungen für verbindlich hielten, die Gegenseite jedoch nur als Basis für weitere Verhandlungen.

Ist Ihr Gegenüber also nicht entscheidungsbefugt, können Sie die Verhandlungen abbrechen und darauf drängen, dass man Ihnen ein mit Kompetenz ausgestattetes Gegenüber zur Verhandlung schickt oder Sie behalten sich ebenso vor, diese Verhandlungen und deren Ergebnisse für Sie als freibleibend zu betrachten.

Täuschung / Betrug

Man versucht Sie durch gefälschte oder unvollständige Tatsachen oder unrichtige Absichten zu täuschen.

Wehren können Sie sich gegen eine solche Vorgehensweise nur, indem Sie sich umfassend informieren, Ihnen vorgetragene Tatsachen verifizieren und Ihrem Gegenüber ohne besonderen Grund nicht zu früh Vertrauen schenken. Sind Sie sich aber eines Betruges oder einer Täuschung sicher, ist es ratsam, die Verhandlungen unverzüglich abzubreaken.

Die Weigerung überhaupt zu verhandeln

Mit dieser Methode wird Druck auf Sie ausgeübt. Aller Wahrscheinlichkeit nach will das Gegenüber das Eintreten in Verhandlungen schon als Zugeständnis gewertet wissen oder hieran Bedingungen knüpfen.

Diese Position als solche ist nicht anzugreifen, sondern vielmehr ist herauszufinden, welche Interessen hinter dieser Weigerung stehen. Dies können sachliche oder persönliche Interessen sein, der Einfluss Dritter oder eine bis auf Null reduzierte Entscheidungsbefugnis. Der Grund kann aber auch eine persönliche oder sonstige Abneigung sein. Dies gilt es herauszufinden.

Überzogene oder nachgeschobene Forderungen

Überzogene Forderungen setzen bei der Gegenseite die Annahme voraus, dass das Ergebnis auf der Linie (meistens in der Mitte) zwischen Angebot und Gegenangebot liegen muss. Die Glaubwürdigkeit desjenigen, der ein extremes Angebot unterbreitet, ist leicht durch Fragen nach der sachbezogenen Rechtfertigung dieses Angebots zu untergraben. Man muss solange bohren, bis das Gegenüber selbst die Ungerechtfertigkeit bzw. Überzogenheit seiner eigenen Position erkennt.

Das Nachschieben von Forderungen passiert dann, wenn die Themen der Verhandlung nicht vereinbart und über die schon erzielten Einigungen zu den Themen kein abschließendes mündliches oder schriftliches Verhandlungsergebnis formuliert wurde. Ziel dieser Verhandlungsmethode ist es, gemachte Zugeständnisse wieder einzuschränken oder Sie schneller zu einer Einigung zu drängen, aus Angst der Verhandlungspartner könne die Verhandlung von vorne beginnen.

Gegenmaßnahme kann sein, das Gegenüber an den vereinbarten Verhandlungsrahmen (Verhandlungsvertrag) und das gegebene Wort (Einigung) zu erinnern.

Kommunikationsbeispiel Betonung

Dieser Vorschlag gefällt mir.

Dieser Vorschlag gefällt mir.

Dieser Vorschlag gefällt mir.

1



Grundmotive des Menschen

Meist handelt der Mensch emotional und nicht rational, d.h. er handelt aus Gefühlsgründen. Um einen Gesprächs- bzw. Verhandlungspartner an der richtigen Stelle motivieren zu können, gilt es herauszufinden, welches(s) der nachstehenden 5 Grundmotive (nach Werner Correll) bei ihm vorrangig sind (ist).

1. Streben nach Sicherheit
2. Streben nach sozialer Anerkennung
3. Streben nach Vertrauen
4. Streben nach Selbstachtung
5. Streben nach Unabhängigkeit / Verantwortung

1

„Gefangenendilemma“

Ein Staatsanwalt hält zwei Männer in Untersuchungshaft, die des Raubs verdächtigt sind. Die Beiden haben die Tat tatsächlich begangen, die vorliegenden Indizien reichen aber noch nicht aus, um den Fall vor Gericht zu bringen.

Er lässt sich die beiden Gefangenen vorführen und teilt ihnen mit, dass er ein Geständnis brauche.

Zudem sagt er, dass er sie, wenn beide den Raubüberfall leugnen, wegen illegalen Waffenbesitzes anklagen kann und dass sie dafür schlimmstenfalls zu je sechs Monaten Gefängnis verurteilt werden können.

Gestehen beide aber die Tat, so werde er dafür sorgen, dass sie nur das Mindestmaß für Raub, nämlich zwei Jahre Gefängnis, bekommen.

Wenn aber nur einer ein Geständnis ablegt, der andere aber weiterhin die Tat leugnet, würde der Geständige damit zum Kronzeugen und ginge frei aus, während der andere das Höchststrafmaß, nämlich acht Jahre, zu erwarten habe.

1

„Fünf – Schritte“

Der Sender (Sprecher) hat folgende fünf (5) Schritte vom Gedanken bis zu dessen Umsetzung zu berücksichtigen, um sicherzustellen, dass seine Nachricht vom Empfänger richtig verstanden wird.

1. Denken
2. Sprechen
3. Hören
4. Verstehen
5. Umsetzen

Nur wenn es zwischen diesen fünf Schritten keinen Bruch gibt, ist gewährleistet, dass das Gedachte beim Empfänger vollständig ankommt.

1

4-Seiten-Modell (Nachrichtenquadrat)

Es ist ein Modell der Kommunikationspsychologie (Friedemann Schulz von Thun), mit dem eine Nachricht unter vier Aspekten oder Ebenen beschrieben wird.

Diese Ebenen betreffen

- die Sachebene,
- die Selbstoffenbarung,
- die Beziehungsebene und
- den Apell.



Diese Ebenen werden auch als „4 Seiten einer Nachricht“ bezeichnet.

1

Argumentationstechniken

1. Wünsche, Bedürfnisse etc. des Gegenübers

Eine Argumentation kann nur dann erfolgreich von einem Gesprächspartner geführt werden, wenn die Meinung, die Wünsche, die Wertvorstellungen, die Bedürfnisse des anderen Gesprächspartners bekannt sind. Derjenige, der sich nicht an die Bedürfnisse und Wünsche des Gesprächspartners anlehnt, wird sich in der überzeugenden Argumentation schwer tun.

Wir müssen uns immer wieder fragen: „Wie sieht das der Andere?“, „Was könnte ihn veranlassen zuzustimmen?“ etc.

Die eingesetzten Argumente:

- sollen die Grundmotive des Gesprächspartners ansprechen,
- müssen aus Sicht des Gesprächspartners positiv erscheinen und seine Motivationslage geschäftlich und persönlich berücksichtigen,
- müssen leicht verständlich und glaubhaft sowie beweisbar sein und
- müssen der Sprache des Gesprächspartners angepasst sein.

1

Die Anwendung von Strukturen

1. Möglichst einfache Strukturen

Strukturen müssen einfach sein, wenn sie etwas taugen sollen. Die fünf Finger an der Hand sind ein gutes Hilfsmittel beim Bemühen um das Prinzip der Einfachheit.

Strukturen werden nicht um ihrer selbst Willen gebildet, sondern sie sollen viel mehr die Lösung (komplexer) Probleme ermöglichen. Sie sind zwischen den Parteien zu vereinbaren.

2. Arten von Strukturen

- a) Hierarchische Struktur bzw. Baumstrukturen werden häufig bei der Organisation von komplexen Sachverhalten eingesetzt.

Es ist zunächst der richtige Dachbegriff zu finden, an dem die ganze Struktur hängt. Es kommt darauf an, zu Beginn der Verhandlung den Verhandlungsgegenstand präzise zu bestimmen. Dem Thema entsprechend sind die Hauptaspekte der ersten Strukturebene auszuwählen, dann die nächste Strukturebene mit ihren weiteren Aspekten.

1