

Nachhaltig verhandeln

„Man muss wissen, wie weit man zu weit gehen kann.“

Jean Cocteau



Workshop der GI beider Basel mit Rainer Manderla,
Basel, 04.04.2017

Inhaltsverzeichnis:	Seite
1. Nachhaltig verhandeln – eine Einführung	2
2. Das Dreieck der Verhandlungs-Vorbereitung Methoden und Werkzeuge der Verhandlungs-Vorbereitung	3
3. Das Harvard-Konzept des sachgerechten Verhandeln Methoden und Werkzeuge der Verhandlungsführung	8
Literaturhinweise	11

*„80 - 90 % der Verhandlungsergebnisse hängen ab von der Art und Weise, wie verhandelt wurde, und nur 10 - 20 % von den rationalen Verhandlungs-Voraussetzungen.“
Harry Holzheu*

1. Nachhaltig verhandeln – eine Einführung

Wir verhandeln täglich – unbewusst oder bewusst, unvorbereitet oder gezielt und damit erfolgreich. Die Ergebnisse hängen davon, wie Sie mit Ihrem Gegenüber umgehen, welche Methoden, Strategien und Taktiken Sie einsetzen: wie Sie verhandeln.

Verhandlungen sind allgegenwärtig. Immer, wenn Sie es mit anderen Menschen zu tun haben, geht es sowohl um Ihre **Interessen** und **Ziele**, als auch um die Ihres Gegenüber. Und: Es gibt nichts, über das nicht verhandelt werden kann.

Wie definieren wir Verhandlungen?

- Zwei oder mehr Parteien (Personen, Personengruppen oder deren Vertreter)
- die (mehr oder weniger) voneinander abhängig sind und ein Interesse daran haben, eine Lösung zu finden
- und dabei nicht nur aber auch unterschiedliche Zielvorstellungen haben.

Was können Sie in und mit Verhandlungen erreichen?

- klare Vereinbarungen, die beiden Seiten ein Mehr an Sicherheit bieten
- eine angemessene Zeit- und Ressourcenplanung sowie -einschätzung, auf die Sie sich verständigt haben
- eine Verstetigung der Zusammenarbeit zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber, z.B. mit dem Kanton
- eine Verbesserung der Beziehungen mit ihren Verhandlungspartnern (intern sowie extern)
- eine vertrauensvollere Zusammenarbeit/Kooperation
- ein Mehr an Zufriedenheit für beide Seiten
- letztendlich: **Das, was Ihnen wichtig ist.** Nicht immer, aber immer öfter.

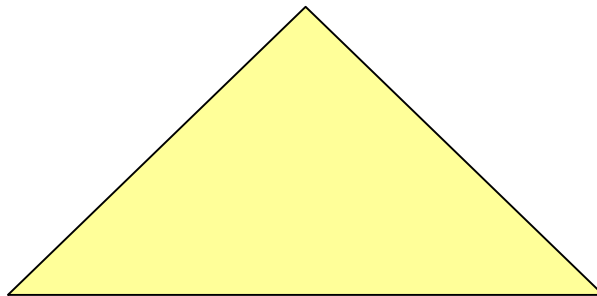
Dazu benötigen Sie Methoden der Verhandlungs-Führung sowie der Verhandlungs-Vorbereitung. Diese finden Sie auf den folgenden Seiten.

*"Bisher haben die meisten Unternehmen nur darüber nachgedacht,
wie sie selbst erfolgreicher werden.
Jetzt geht es darum, wie sie ihre Kunden erfolgreicher machen."
Edgar K. Geffroy*

2. Das Dreieck der Verhandlungs-Vorbereitung

Klären Sie für sich (in Ihrem Team), was Ihnen wichtig ist, was Sie wie erreichen wollen, wie Sie die Situation und Ihren Verhandlungspartner einschätzen und wie Sie in der Verhandlung vorgehen wollen:

- 3.** Suchen Sie Gemeinsamkeiten und schaffen Sie eine gemeinsame Basis für win-win
- der gemeinsame Mehr-Wert/Nutzen:
was kostet Sie wenig und bringt Ihrem VP viel?
 - das Reziprozitätsprinzip (geben und nehmen)
und andere Verhandlungstechniken im positiven Sinne nutzen



- 1.** Ihre eigenen Interessen/Ziele
- Ihre Prioritäten
 - Ihre Stärken/Stärken Ihres Angebots
 - Ihre Mini-Max-Strategie
 - Ihre Beste Alternative
(Ziel: Verhandlungsmacht)
 - Ihre Strategie(n) zur Zielerreichung:
Standard-Nebenziele

- 2.** Ziele und Interessen Ihrer Verhandlungspartner (VP)
- erkennen und
an-erkennen
dessen Stärken, Strategien und
Verhandlungsmacht einschätzen
 - Die Stärken Ihres Angebots aus
der Sicht Ihres VP

Methoden und Werkzeuge zu Schritt 1 in der Verhandlungsvorbereitung:

Werkzeug 1: Ihre Mini-Max-Strategie

Bereiten Sie sich mit den folgenden **vier Fragen der Mini-Max-Strategie** auf die Verhandlung vor:

- I. Was ist das **mindeste**, auf das ich mich einlassen kann?
- II. Was ist das **äußerste**, das ich verlangen kann, ohne dass ich mich lächerlich mache?
- III. Worauf kann ich **maximal verzichten**?
- IV. Was ist das **mindeste, das ich anbieten kann**, ohne unglaublich zu erscheinen?

Wenn Sie sowohl Ihre **Minimal- als auch Ihre Maximalforderung und deren Auswirkung** auf die weitere Entwicklung des Projektes, der Kundenbeziehung ... Ihrer Organisation einschätzen können, geraten Sie nicht in die Gefahr, über den Tisch gezogen zu werden, sondern Sie wissen, auf was Sie sich einlassen können und wollen.

Zusatz Tipp: Halten Sie Ihr Maximalziel (ebenso wie Ihr Minimalziel) schriftlich fest. Die Hirnforschung hat gezeigt, dass Sie dieses dann wesentlich besser verankert haben und damit auch überzeugender vertreten können.

Werkzeug 2: Ihre Beste Alternative

Oft setzt man sich zu hohe, unrealistische, Verhandlungsziele. Man vergisst, dass der Verhandlungspartner einen entgegengesetzten Standpunkt einnimmt und in der Verhandlung sein **Gesicht wahren** muss. Entwickeln Sie Alternativen, um mehr Verhandlungsspielraum zu bekommen. **Je mehr Möglichkeiten (Alternativen) Sie haben, umso flexibler können Sie in einer Verhandlungssituation agieren** und umso sicherer werden Sie auftreten können.

Nachdem Sie sich möglichst viele Alternativen mit all ihren Konsequenzen für diese Verhandlung verdeutlicht haben, identifizieren Sie Ihre Beste Alternative:



Hägar: Wie gut ist Ihre beste Alternative?

Analysieren Sie, **was Sie im Falle eines Scheiterns der Verhandlung tun können:**

1. Erstellen Sie eine Liste von **Aktionen**, die sie durchführen können, wenn es zu keiner Übereinkunft kommt.
2. Entwickeln Sie besonders vielversprechende **Ideen** weiter und wandeln Sie diese in **praktische Optionen** um.
3. Fragen Sie sich: Wie lautet Ihre **beste Alternative** in Bezug auf Ihre nächste wichtige Verhandlung?

Warum ist es wichtig, Alternativen in der Hinterhand zu haben (einen „Plan B“)?

Die psychologische Wirkung ist eindeutig: Wenn Sie innerlich bereit sind, im Zweifelsfall die Verhandlung beenden und gehen zu können, kommt das bei Ihrem Gegenüber an – bewusst oder unbewusst wird er wissen, dass er Sie nicht über den Tisch ziehen kann, sondern dass er Ihnen ein angemessenes Angebot machen muss, wenn er mit Ihnen zusammenkommen will: **Sie haben Verhandlungsmacht.**

Diese ist umso größer, je unattraktiver die Ausstiegsoptionen Ihres Gegenübers sind. Also: **Betrachten Sie im Vorfeld auch, welche Alternativen Ihr Gegenüber hat.**

Werkzeug 2: Standard-Nebenziele

Sie werden Ihre Ziele in Verhandlungen nicht immer erreichen. Denn – Sie erinnern sich an die Definition von Verhandlungen? – Ihr Partner, von dem Sie **abhängig** sind, wird vermutlich andere, möglicherweise konträre Ziele haben. Und Sie werden nicht immer die erforderlichen (Macht-)Mittel haben können, um Ihre Ziele zu erreichen.

Ein Werkzeug, mit dem Sie sich unabhängig(er) von Ihrem Partner machen können, ist das Setzen von Standard-Nebenzielen. Wenn Sie diese Nebenziele für sich standardisiert haben, können Sie diese immer wieder nutzen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Sie sich dabei weniger auf zweitrangige Sachzielen konzentrieren sollten, sondern dass es effektiver ist, wenn Sie sich **Standard-Nebenziele auf der Beziehung- bzw. Prozess-/Ablaufebene** setzen.

Standard-Nebenziele, mit denen Sie in jede Verhandlung gehen können, sind zum Beispiel:

- einen ruhigen, systematischen Verhandlungsablauf gewährleisten
- die Verhandlungspartner ausreden lassen, nicht unterbrechen
- klar und deutlich Ihre Interessen vertreten (auch bei Widerspruch)
- offen auf den Partner zugehen, freundlich nachfragen, was ihm wichtig ist ...
- Vereinbarungen für das weitere Vorgehen festlegen (wer macht bis wann was?)
- Türen offen bzw. angelehnt lassen für weitere Verhandlungen
- ...

Weitere Fragen aus dem Bereich des **Zeit- und Selbstmanagements** können Ihnen dabei helfen, sich über Ihre Ziele, Wünsche und Interessen klar(er) zu werden.

Je genauer Sie wissen, was Sie können (zu bieten haben) und wollen, umso glaubwürdiger werden Sie auftreten und damit verhandeln können.

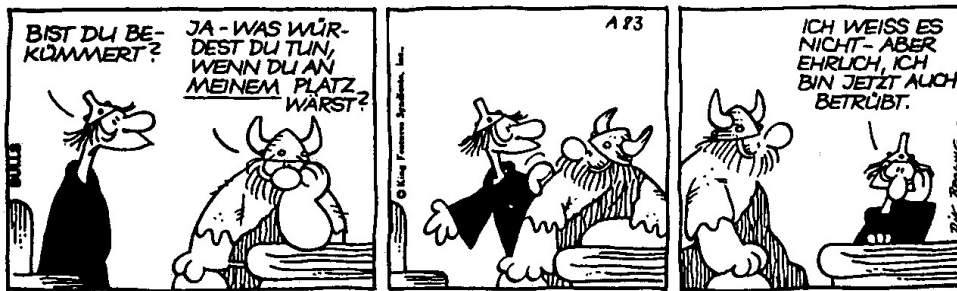
Methoden und Werkzeuge zu Schritt 2 in der Verhandlungsvorbereitung:

Nachdem Sie wissen, was Sie wollen, folgt der **zweite Schritt**, bei dem es darum geht, **herauszufinden, was Ihre Verhandlungspartner wollen**. Sie benötigen diese Informationen,

- um sich auf Ihren Verhandlungspartner und die Situation einzustellen
- um im Vorfeld Ideen zu entwickeln, wo, wie, an welcher Stelle Sie Ihrem Gegenüber bei Bedarf entgegenkommen können und wollen
- und damit auf eine **echte Übereinkunft** hinarbeiten, die beide Seiten zufrieden stellt.

Werkzeug 3: Der Stuhl des Anderen: Die Interessen Ihres Partners erkennen

Es gibt eine sehr hilfreiche Technik, bereits im Vorfeld einer Verhandlung herauszufinden, was Ihrem Partner wichtig sein könnte: "Versetzen" Sie sich wortwörtlich in dessen Lage, indem Sie sich auf einen anderen Stuhl setzen, **in die Rolle Ihres Verhandlungspartners schlüpfen** und versuchen, **dessen Sicht der Dinge von dieser anderen Warte aus zu erkennen**.



Hägar:
Ver"setzen"
Sie sich in die
Lage Ihres
Gegenüber

Wechseln Sie somit bewusst die **Perspektive**. Denn **entscheidend ist** nicht die aus Ihrer Sicht angebotene Leistungsqualität, sondern **die subjektive Wahrnehmung und Bewertung der Qualität durch Ihren Verhandlungspartner**.

Um **überzeugen zu können**, müssen Sie die **Weltsicht, Beweggründe, Gefühle und Ambitionen Ihrer Partner verstehen**. Und um ein Problem in neuem Licht zu sehen, müssen Sie es aus anderen Perspektiven als Ihrer eigenen betrachten. Dann können Sie entsprechend **partnerbezogen argumentieren**:

Werkzeug 4: Partnerbezogene Argumente

Für jede Verhandlung brauchen Sie **Argumente**. Wenn Sie Ihren Partner überzeugen wollen, müssen diese Argumente allerdings nicht aus Ihrer Sicht, sondern **aus der Sicht Ihres Gegenüber** die richtigen sein. Was ist für Ihren Partner in der Zusammenarbeit mit Ihnen zentral und wichtig? In welcher Situation befindet er sich? Was braucht ... was will er von/mit Ihnen? Nutzen Sie das **Zauberwort „für Sie“**: „**Der Nutzen für Sie** besteht in ...“

Welche Argumente sind für Ihren Verhandlungspartner von Bedeutung?

- Ein Vorteil Ihres Angebotes muss ein **Problem** Ihres Partners **lösen**
- Ein Angebot muss auf einen konkreten **Bedarf** stoßen
- Ein Vorschlag muss für den Partner **realistisch** sein
- Ihr Partner wird das Ergebnis **vor anderen** (in seiner Organisation, vor seinem Chef, seinen Kollegen ...) **vertreten** müssen
- ...

Betrachten Sie folgende Situationen: Wie könnten partnerbezogene Argumente lauten?

Situation:	Mögliche Ziele/Interessen Ihres Verhandlungspartners:	Partnerbezogene Aussage z.B.:
Sie wollen eine Wohnung vorzeitig kündigen	- renovieren, teurer vermieten - keine Arbeit, keine Verluste - Nachmieter schnell - Eigenbedarf, -nutzung - ...	Sie sind an einem glatten Ablauf interessiert Ihnen ist es wichtig, dass die Wohnung korrekt übergeben wird. Sie sind daran interessiert, möglichst wenig Arbeit zu haben ...
Sie möchten eine Auftragsverweiterung	- - -	- - -

Methoden und Werkzeuge zu Schritt 3 in der Verhandlungsvorbereitung:

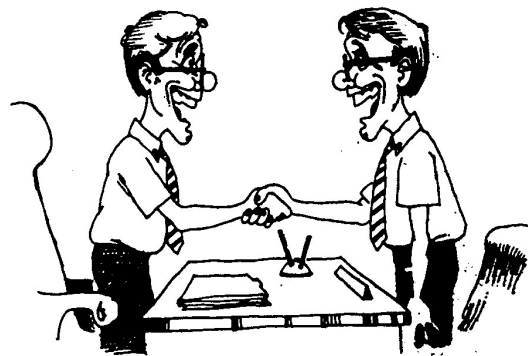
Im dritten und letzten Schritt der Verhandlungsvorbereitung geht es um Methoden, mit denen Sie eine **gemeinsame Basis** aufbauen, aufgrund derer Sie zu einem **Ergebnis** kommen, **bei dem beide Verhandlungspartner gewinnen**.

Werkzeug 5: Gemeinsamkeiten suchen

Hatten Sie bei einem Versicherungsvertreter schon einmal das Gefühl: der ist mir ähnlich? **Wir mögen Leute, die uns ähnlich sind**. Dies gilt anscheinend unabhängig davon, ob die Ähnlichkeit im Bereich von Meinungen, Charaktereigenschaften, Herkunft oder Lebensstil besteht.

Bild: Wir mögen Leute, die uns ähnlich sind

"Wie belanglos diese Ähnlichkeiten auch erscheinen mögen, sie verfehlen ihre Wirkung nicht. So ergab beispielsweise die Untersuchung der Verkaufsunterlagen von Versicherungsunternehmen, dass Kunden eher geneigt waren, eine Versicherung abzuschließen, wenn zwischen ihnen und dem Vertreter Ähnlichkeit hinsichtlich Alter, Religion, politischer Einstellung und Tabakkonsum bestand." (Cialdini, S. 207)



Gehen Sie so vor wie Versicherungsvertreter: **Suchen Sie Gemeinsamkeiten auf den unterschiedlichsten Ebenen und formulieren Sie gemeinsame Ziele**. Sind Sie sportlich oder musikalisch aktiv? Oder sind Sie kunstinteressiert? Vielleicht ist es Ihr Gegenüber auch? Suchen Sie Gemeinsamkeiten. Damit erzielen Sie einen Sympathievorsprung. **Sympathie schafft Beziehung schafft Vertrauen**. Ein „Engelskreis“, den Sie initiieren können.

Werkzeug 6: Wertanalyse

Welchen Wert hat ein Laib Brot für einen Hungrigen? Zwischen dem Wert und den Kosten einer Sache kann ein himmelweiter Unterschied bestehen. Vom Verhandlungsstandpunkt her sind **die Kosten dem Wert untergeordnet**. Kosten und Nutzen haben nichts miteinander zu tun!

Was ist ein Glas Wasser wert? – Es kommt darauf an. **Was ist Ihrem Partner viel wert und kostet Sie wenig?** Wenn Sie ein positives Bild davon erzeugen, was Sie für Ihren Auftraggeber leisten und Ihrem Partner die Sicherheit „geben“, dass sein Auftrag bei Ihnen in guten Händen ist, dann haben Sie beide viel gewonnen.

*Gute Zusammenarbeit kann
Gegner zu Partnern machen
Roger Fisher u.a.*

3. Das Harvard-Konzept des sachgerechten Verhandelns

Das Harvard-Konzept beschreibt die folgenden **vier Grundstrategien**, die Sie in jeder Verhandlung nutzen können, um Probleme zu lösen und Ihre Ziele zu erreichen:

1. Trennen Sie Menschen und Probleme

Verhandeln Sie hart in der Sache und weich zu den Menschen

Nutzen Sie dabei folgende Werkzeuge:

Werkzeug 7: Ihre positive Einstellung: Sie wissen, was Ihnen wichtig ist und Sie wollen und können mit Ihrem Verhandlungspartner einen Mehr-Wert schaffen

Werkzeug 8: Der positive Einstieg: Formulieren Sie die gemeinsamen Ziele, geben Sie einen **Vertrauensvorschuss**, schaffen Sie ein Ja-Setting, nutzen Sie positive sich-selbst-erfüllende Prophezeiungen. Untersuchungen haben ergeben, dass Kellner, die die Bestellungen der Gäste lediglich wiederholen = bestätigen, bis zu 20 % mehr Trinkgeld erhalten als die, die dieses unterlassen. Also: Hören Sie aktiv zu.

Werkzeug 9: Blickkontakt: Agieren Sie **respektvoll und auf Augenhöhe** – egal ob Sie es mit „hohen Tieren“/Entscheidungsträgern zu tun haben oder mit Nicht-Entscheidern (mittlere Verwaltungsebene, Sachbearbeiter, die den Verwaltungsakt von oben her absegnen lassen müssen).

Werkzeug 10: Zeigen Sie Wertschätzung und Respekt: Auch wenn Ihr Gegenüber nichts zu sagen und nichts zu entscheiden hat. Sie haben einen Einfluss darauf, ob dieser Nichtentscheider für Sie zum Stolperstein (bürokratisch überkorrekter Verzögerer/Verhinderer) oder zum **Türöffner** und damit zu Ihrem Verbündeten wird, der sich für Ihre Sache einsetzt.

Werkzeug 11: We agree to disagree: Bei Meinungsverschiedenheiten lassen Sie die Türen offen. Halten Sie Zwischenergebnisse fest und machen Sie eine Pause

2. Interessen (statt Positionen/Forderungen) in den Mittelpunkt

Werkzeug 12: (An-)Erkennen Sie die Interessen (Ziele, Hintergründe und Beweggründe) hinter den Positionen Ihrer Verhandlungspartner:

Die wichtigsten Interessen sind die menschlichen Grundbedürfnisse

- Sicherheit/Schutz
- Anerkennung/Wertschätzung/Respekt
- Zugehörigkeitsgefühl
- Selbstbestimmung/Selbstverwirklichung
- wirtschaftliches Auskommen

Hinter gegensätzlichen Positionen liegen sowohl gemeinsame als auch unterschiedliche Interessen. Wenn Sie die Interessen, die hinter diesen Positionen verborgen liegen, erkennen, kann dies Ihre Aufmerksamkeit auf die Möglichkeit richten,

einigen dieser Interessen zu entsprechen. Das **Bewusstsein für diese Interessen** lässt Sie vielleicht auch Bereiche erkennen, in denen Sie **Spielraum** für eine Einigung auch in schwierigen Verhandlungen haben.

Beispiel: Der Kunde im Herrenbekleidungsgeschäft will eben nicht nur einen Anzug kaufen (Position), sondern er will damit z.B. bei seinem Chef, bei seinen Kunden ... gut aussehen. (Interesse) Und/oder: Er will Anerkennung und eine gute Beratung. (Und diese Anerkennung und gute Beratung wird ihm jeder gute Verkäufer - kostenlos - geben.)

3. Optionen zum beiderseitigen Vorteil

Hier geht es darum, nicht nur Grenzen, sondern vor allem Möglichkeiten zu erkennen und zu nutzen. Unter welchen Rahmenbedingungen verhandeln Sie? Worauf hat Ihr Verhandlungspartner Einfluss? Was ist gegeben? Was ist verhandelbar? **Verhandeln Sie innerhalb des Rahmens oder über den Rahmen?**

Werkzeug 13: Vermeiden Sie Blockaden und suchen Sie win-win-Lösungen.

Bleiben Sie dran: Hart in der Sache und weich zu den Menschen: Wir können beide gewinnen. Fragen Sie z.B.: „Was meinen Sie: Wie könnte das aus Ihrer Sicht aussehen?“, „Welche Möglichkeiten sehen Sie, wie wir zusammen kommen können?“ Viele Unternehmen haben sich vom Produkthanbieter zum Lösungsanbieter weiter entwickelt. Welche Zusatz-Optionen können und wollen Sie anbieten?

Werkzeug 14: Suchen Sie Lösungsansätze auf verschiedenen Ebenen: Wenn Sie sich über die Sache (noch) nicht einig sind, einigen Sie sich auf das Verfahren: „Wie können wir weiter vorgehen?“

Werkzeug 15: Nutzen Sie das Kontrastprinzip und schaffen Sie quick wins. Die Reihenfolge ist oft entscheidend für das Ergebnis. Arbeiten Sie daran, dass Sie schnell positive Zwischen-Ergebnisse erzielen.

Werkzeug 16: Neutrale Dritte ins Spiel bringen: Was wollen Sie tun, wenn es zu Streitigkeiten, Konflikten etc. kommt? Fragen Sie sich im Vorfeld: Wer kann evtl. Moderations- oder Vermittlungsaufgaben übernehmen? Wie können Sie z.B. Moderationsspielregeln einführen? Oder wäre es hilfreich, einen externen **Moderator oder Schlichter** einzuschalten? Im besten Fall klären Sie dieses gemeinsam mit Ihrem Verhandlungspartner, wenn Sie (so) nicht mehr weiterkommen.

4. Anwendung objektiver Kriterien

Werkzeug 17: Nutzen Sie Vergleiche, Standards, Statistiken, Beispiele, arbeiten Sie mit der Referenzmethode etc. Wenn Sie damit zu einer "fairen" Übereinkunft kommen, wird Dauerhaftigkeit und damit Zufriedenheit auf beiden Seiten wahrscheinlich sein. Denken Sie aber auch an den Satz: „Traue keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast.“ Überlegen Sie sich im Vorfeld genau, welche Zahlen, Daten, Fakten, welche Vergleiche und Kriterien Sie einbringen wollen – und welche von der Gegenseite kommen könnten, die für Sie weniger vorteilhaft aussehen und wie Sie mit diesen umgehen wollen.

Werkzeug 18: Scheinforderungen: Verhandlungen verlaufen nicht immer sachgerecht – auch wenn Sie etwas dazu beitragen können. Mitunter wird auch gefeilscht, werden Pakete geschnürt und „Basarverhandlungen“ geführt, bei denen mit Druck, Drohungen, Salomitaktik, der Methode „Herzinfarkt“ etc. gearbeitet wird.

„Man muss wissen, wie weit man zu weit gehen kann.“ (Jean Cocteau) Überlegen Sie sich aufbauend auf der Minimax-Strategie, welche „grenzwertige“ hohe Forderungen Sie bei Bedarf stellen wollen, von denen Sie dann im Verhandlungsverlauf abrücken können und wollen, um zu signalisieren: „Da kommen wir Ihnen entgegen“, um Einigungsbereitschaft zu signalisieren.

Werkzeug 19: Gebundene Hände oder: Das kriege ich bei meinem Chef nicht durch. Nachdem Sie lange und hart verhandelt haben, machen Sie Ihrem Gegenüber einen Vorschlag. Seine Antwort: „*Das kriege ich bei meinem Chef nicht durch.*“ Auch gute Verhandlungsergebnisse entsprechen nicht immer dem, was sich Ihr Gegenüber (oder dessen Chef) vorgenommen und vorgestellt hat. Dann muss er das Ergebnis vor diesem verteidigen und seinen eigenen Leuten begründen, warum er dieses oder jenes Zugeständnis gemacht hat.

Was braucht Ihr Partner also? Objektive Kriterien, d.h. Argumentationshilfen, mit denen er seinen Chef überzeugen kann und diesem vermitteln kann, dass die gefundene Lösung sinnvoll, praktikabel und fair ist.

Diese können Sie ihm liefern. Ganz nebenbei ändert sich damit Ihre Beziehung: **Sie können Ihren Partner zu Ihrem Verbündeten machen.** Das Problem ist nämlich nicht mehr der Preis, sondern das Durchkriegen bei dessen Chef. Völlig neue Problem-Lösungen können jetzt betrachtet werden, und zwar von beiden, partnerschaftlich Seite an Seite.

Werkzeug 20: Umgang mit Einwänden: Überlegen Sie sich vorher, während der **Vorbereitung**, mit welchen Fragen und Einwänden Sie konfrontiert werden könnten. In der Verhandlung:

- **Hören Sie aufmerksam zu und versuchen Sie die (Hinter-)Gründe für Einwände zu verstehen.**

Begegnen können Sie Einwänden nur, wenn Sie sie kennen lernen. Entkräften können Sie diese Sachargumente, wenn Sie auf der Beziehungsebene **den richtigen Ton treffen**. Deswegen muss sich der Gesprächspartner als Person von Ihnen akzeptiert fühlen.

- **Zeigen Sie Ihrem Verhandlungspartner, dass Sie seinen Einwand verstanden haben**

Dem Verhandlungspartner, der einen Einwand vorbringt, zuzuhören, ist nur der erste Schritt. Darüber hinaus muss der Gesprächspartner das Gefühl vermittelt bekommen, dass sein Einwand nicht nur gehört, sondern auch verstanden ist (Aktives Zuhören) und bei Ihrer weiteren Argumentation angemessen berücksichtigt wird.

- **Entschuldigen Sie sich für Ihre Versäumnisse**

Sie können sich entschuldigen, ohne Schuld auf sich zu laden. Wenn Ihr Partner über Sie/Ihre Dienstleistung ... verärgert ist, können Sie mit einer Entschuldigung die gespannte Situation nicht nur entschärfen. Oft hat eine großzügige Geste auch einen Versöhnungsprozess in Gang gesetzt - zum beiderseitigen Vorteil.

Werkzeug 21: Umgang mit unfairen Taktiken, Manipulationstechniken etc.:

Rechnen Sie damit, dass Sie mit **Drohungen, (Zeit)Druck, Salamtaktik** etc. konfrontiert werden können. Schaffen Sie sich bewusst ein worst-case-Szenario und überlegen Sie sich v.a. Fragen oder Standardsätze, die Sie in diesem Augen-Blick – und nicht erst eine Viertelstunde später – anbringen können:

- (Das ist wirklich interessant.) Wie meinen Sie das?
- Können Sie das konkretisieren? Was ist der konkrete Hintergrund?
- STOPP. Ich merke gerade, dass Druck entsteht. Diese Entscheidung kann und will ich nicht allein treffen und auch nicht hier und jetzt treffen. ...
- Entschuldigung, ich habe nicht zugehört, oder: Sie nicht verstanden.
- ...

Mit diesen Fragen/Methoden kann es Ihnen gelingen, Ihr Gegenüber zu "entwaffnen", um zu einer konstruktiven Verhandlung zurück zu kommen.

Werkzeug 22: Suchen Sie sich Verbündete/Unterstützung: Nicht nur im GI bei der Basel finden Sie Unterstützung und die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch um voneinander und miteinander zu lernen und zu erkennen: Wer ist womit (in Verhandlungen) erfolgreich?

Wenn es um Verhandlungen und Vereinbarungen z.B. mit dem Kanton geht, dann spielt auch immer die Politik mit hinein. Welche Beziehungen wollen Sie nutzen oder forcieren? Welche politischen Instrumente wollen Sie einsetzen?

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihren zukünftigen Verhandlungen und bei dem, was Sie sich vorgenommen haben!

Weiterführende Literatur:

- Robert B. **Cialdini**: Die Psychologie des Überzeugens; Bern, 2013
- Roger **Fisher**/William **Ury**: Das **Harvard-Konzept**, Der Klassiker der Verhandlungstechnik; Frankfurt a.M./New York 2013 (24)
- William **Ury**: Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln; Frankfurt a.M./New York 2009
- Friedhelm **Wachs**: Faktor V – die fünf Phasen erfolgreichen Verhandeln; Weinheim 2012

Ihr Referent:

Rainer Manderla arbeitet als Verhandlungskoach, Trainer und Konfliktmoderator in und für Unternehmen sowie Organisationen in Deutschland und der Schweiz – und gerne auch für Sie. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter an der HTWG Konstanz sowie beim VMI der Universität Freiburg (CH) u.a. Er bietet offene Seminare bei der Technischen Akademie Konstanz www.tak.htwg-konstanz.de an und ist Autor

- der **Audio-Trainings-CD „Nachhaltig verhandeln“**, die 2010 im Wortaktiv-Verlag erschienen ist
- des **Fachartikels „Konfliktbewältigung und –klärung in Organisationen“**, erschienen in VM – Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofitmanagement 1/2014 der Universität Freiburg (CH)