

Optimale Ergebnisse durch flexible Verhandlungsführung

von André Baer

Ob Tauschhandel zu Zeiten unserer Urväter, Freihandelsabkommen zwischen heutigen Staaten, politisch motivierte Geiselnahme mit anschliessenden Befreiungsversuchen, ob Firmenfusionen, Mitarbeiterführung oder private Ferienplanung: Verhandlungen sind so allgegenwärtig wie eh und je. Dass diese mit Vorteil nicht primär als Kampf, sondern eher als Interessensabgleich und konstruktiver Dialog verstanden werden, soll der nachfolgende Beitrag aufzeigen.

Quasi täglich werden wir mit Situationen konfrontiert, welche uns dazu zwingen, auf der Basis des Gesprächs mit anderen Personen eine Einigung zu erzielen. Unsere eigenen Interessen müssen wir mit jenen anderer Personen unter einen Hut bringen, seien dies nun Kunden, Arbeitskollegen, Geschäftspartner, Vorgesetzte oder schlicht unsere Familie. Dass es hierbei um weit mehr gehen muss, als um die Übervorteilung oder Schädigung unseres Gegenübers, liegt auf der Hand. Viel eher handelt es sich darum, gemeinsame Interessen zu entdecken, die verschiedenen Verhandlungspositionen darzulegen und so eine Angleichung der Ziele zu erreichen. Hierbei spielt es zwar theoretisch keine Rolle, in welchen sozialen Strukturen sich die Verhandlung bewegt.

Praktisch jedoch können der Kontext der Verhandlungssituation sowie der Verhandlungsgegenstand selber einen grossen Einfluss auf die zu wählende Strategie haben. Geht es um die Wahrung eigener ökonomischer Interessen werden wir kaum gleich vorgehen, wie wenn wir uns innerhalb hierarchischer Strukturen bewegen, also beispielsweise mit unserem Vorgesetzten eine Einigung zu erzielen versuchen. Spielt der ideologische Hintergrund eine wesentliche Rolle, läuft eine Verhandlung wiederum anders ab, als wenn sich Gleichgestellte mit vorwiegend gemeinsamen Interessen zusammenfinden. Zu wählen ist folglich stets jene Strategie, die auf eine langfristige Kooperation zielt, unter Wahrung des eigenen Ansehens. Und sollte die Konfrontation für einmal tatsächlich unausweichlich sein, empfiehlt es sich, auch diese im Voraus genau zu durchdenken.

Integrative Verhandlung als Garant für langfristige Lösungen

Die Bandbreite möglicher Strategien ist gross. Während beispielsweise die konkurrenzorientierte, konfliktgeladene Konfrontationsstrategie eher einem Ringkampf ähnelt, zielt die kooperative, integrative Strategie auf beidseits tragfähige Lösungen ab.

Integrativ ist eine Verhandlung jeweils dann, wenn mehrere Themenbereiche auf einmal verhandelt werden, wobei die einzelnen Verhandlungsgegenstände den beteiligten Parteien unterschiedlich wichtig sind. Die Ergebnisse werden hierbei dadurch verbessert, dass die Parteien bei einem ihnen weniger wichtigen Verhandlungspunkt zu Zugeständnissen bereit sind, um im Austausch dazu ein besseres Resultat bei den von ihnen bevorzugten Themenbereichen zu erlangen. Dies führt im Idealfall zu einer „win-win“ Situation, da alle beteiligten Parteien ihre tiefer liegenden Interessen in die Verhandlung integrieren. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass sich die Interessen der Parteien zumindest teilweise überlappen. Es müssen also Schnittstellen gemeinsamer Vorteile gefunden werden. Das setzt auch voraus, dass wir uns in einer Vorbereitungsphase mit den verschiedenen

Verhandlungsspielräumen auseinandersetzen. Zwar ist dieses Vorgehen zeitaufwendig, doch lohnt sich die Anstrengung insbesondere dann, wenn die Verhandlungsmacht zwischen den beteiligten Parteien weitgehend ausgeglichen ist.

Situatives Verhandeln als Mittel gegen den Störfaktor Machtgefälle

Sind die Machtverhältnisse zwischen den Parteien asymmetrisch und werden vom Gegenüber äussere Machtfaktoren eingesetzt, so müssen situative Elemente in den Verhandlungsablauf einfliessen. Denn nur durch den Einsatz flexibler Verhandlungsstrategien kann der Vielschichtigkeit von Verhandlungen Rechnung getragen werden. So ist es nicht in allen Verhandlungssituationen möglich, anhand bestimmter klassischer Szenarien vorzugehen. Allgemein formulierte Empfehlungen wie sachgerechtes Verhalten, eindimensionale Konzentration auf gemeinsame Interessen statt auf Positionen, Generierung von Lösungsalternativen anhand objektiver Bewertungskriterien – also unabhängig vom subjektiven Willen der Verhandlungspartner – oder die strikte Trennung von Beziehungs- und Sachebene sind in der Praxis oft schlicht nicht anwendbar. Vielmehr müssen wir in der Lage sein, situativ zu handeln.

Ein situatives Verhandlungsverhalten setzt voraus, dass wir in der Lage sind, auf die vom Gegenüber gewählte Strategie schnell, optimal und flexibel zu reagieren. Wir benötigen hierfür die Kenntnisse sämtlicher verfügbarer Verhandlungsstrategien, Taktiken und Tricks. Nur so ist es uns möglich, Machtspiele und Manipulationsversuche zu durchschauen, abzuwehren und zu entschärfen.

Auch ist es unabdingbar, die Machtverhältnisse zwischen den verschiedenen Verhandlungsparteien möglichst realistisch einzuschätzen. Sowohl Über- wie Unterschätzung der eigenen Macht, bzw. jener der Gegenseite, schaden dem Verhandlungserfolg in gleichem Masse. Zwar sind Hierarchie, fachliche Kompetenz oder politische Macht gute Karten beim Verhandeln, doch nützen sie wenig, wenn die inneren Machtquellen wie Selbstachtung, Entschlossenheit, Überzeugungskraft und Selbstsicherheit nicht ausreichend vorhanden sind.

Die Flexibilität, anhand konkreter Situationen, Machtverhältnisse und Bedürfnisse die richtige Verhandlungsstrategie und dazu passende Taktiken einzusetzen, ist wohl eine der grössten Herausforderungen, um das Potenzial, das in jeder Verhandlung steckt, voll auszuschöpfen. Hierbei spielt insbesondere die Wechselwirkung zwischen Kommunikation, Sozialkompetenz und Verhandlungstechnik eine tragende Rolle.

Das BWI-Verhandlungskonzept setzt auf flexible und situative Verhandlungsstrategien, die für beide Parteien gewinnbringend sind. Dies als Voraussetzung für eine vertrauensvolle langfristige Zusammenarbeit. Dabei werden alle möglichen Verhandlungsszenarien, Strategien und Taktiken untersucht. Das Seminar „Verhandlungstechnik“ der BWI Management Weiterbildung eignet sich für Berufstätige aller Hierarchien und Branchen.

Gerne stehen wir Ihnen auch für weitere Auskünfte zur Verfügung oder führen ein auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittenes **Seminar in Ihrem Unternehmen** durch.

→ Seminar „Verhandlungstechnik“ siehe www.bwi.ch

→ Kontaktieren Sie uns: +41 44 277 70 40 oder info@bwi.ch