



Mythos Basar

Grundlagen und Strategien der Verhandlungsführung

Verhandlungen sind tägliches Geschäft – im Großen wie im Kleinen. Verhandeln ist allerdings bei vielen eher mit einer die Klängen kreuzende Auseinandersetzung zu vergleichen. Ein Fehler, denn wird eine Verhandlung zu einem Durchsetzungsmanöver, einem ichbezogenen Erreichen der Ziele, einem Basar wie aus einer Geschichte aus Tausendundeiner Nacht, liegt am Ende oft ein schaler Kompromiss, bei dem auf den zweiten Blick eigentlich beide Parteien verloren haben. In den folgenden beiden Beiträgen sollen zum einen – an dieser Stelle stark verkürzt – die Grundlagen von Verhandlungsführung dargelegt und Impulse zur Verfügung gestellt werden, die Klarheit für die eigenen Belange und die des Gegenübers schaffen. Aus dem immensen Pool an Kommunikationstechniken soll zum anderen der Aspekt „des richtigen Fragens“ herausgefischt werden. Denn Sie haben nicht immer alle nötigen Antworten.

Zwei Beiträge von Martin Salzwedel, CCI Beratung, March/Breisgau

MARTIN

SALZWEDEL

ist Berater, Trainer und Führungskräfte-Coach bei Unternehmen weltweit. Er ist Gründer von Communications Consulting International (CCI), war 8 Jahre lang Dozent und Projektleiter für die St. Galler Business School und ist heute Senior Consultant und Leiter des Instituts für Persönlichkeitsentwicklung der Boston Business School. Nach einem Lehramts- und Musikstudium und praktischer Arbeit in Orchestern als Cellist, arbeitete er u.a. in den USA für ein internationales Beratungsunternehmen sowie für einen internationalen Medienkonzern.

Die Vorbereitung

Für gute Verhandlungsergebnisse ist eine umfassende Vorbereitung unabdingbar. Alle Informationen, die man bekommen kann, sollte man im Vorfeld sammeln. Dazu bieten sich viele institutionalisierte Quellen an, wie Internet, Auskunfteien, soziale Netzwerke oder auch Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiter und andere in Verbindung zum Thema stehende Personen. Vorab sollte man sich die dringlichsten Fragen beantworten: Welches Problem gilt es zu lösen? Welches sind unsere Themen, Interessen, Prioritäten und Präferenzen? Wo liegt unser Limit? Wollen wir ein erstes Angebot stellen oder abwarten und uns eher auf ein Gegenangebot vorbereiten? Welche Informationen brauchen wir? usw. Lassen Sie nichts ungedacht. Aber auch Fragen zum Gegenüber sollten Sie nicht unbeachtet lassen: Welches sind die Ziele und Themen des Verhandlungspartners? Wo liegt eventuell dessen Limit? Tatsächlich erzielt man die besten Verhandlungsergebnisse, wenn man sich mehr mit den Interessen der Gegenseite beschäftigt und versucht, diese zu verstehen, als mit den eigenen.

Beachten Sie auch, sich auf eine Alternative vorzubereiten, erweitern Sie somit Ihre Optionen und Ihren Argumentationsschatz: Die eigenen Alternativen bestimmen, wie viel Verhandlungsmacht man hat. Hat man gute Alternativen, kann man die Gegenseite sogar zur eigenen Sichtweise zwingen. Hat man schlechte oder keine, steht man „auf dünnem Eis“. Wenn man dann in der Verhandlung noch „heiße Luft“ macht, das heißt auf unangemessene Art und Weise pokert und Taktiken benutzt, führt das meist zu einem bösen Erwachen. Aber lassen Sie sich niemals auf eine Einigung ein, die schlechter ist als Ihre beste Alternative!



... Mythos Basar

Feilschen um Position versus Verhandlungen über Interessen

Es gibt viele Grundannahmen darüber, wie erfolgreiche Verhandlungen verlaufen. An dieser Stelle möchte ich zwei Verhandlungsparadigmen gegenüberstellen.

Beim „Feilschen um Positionen“ geht es in erster Linie um distributive Themen. Diese Vorgehensweise ist gut auf dem orientalischen Basar, dem Flohmarkt, dem Gebrauchtwagenverkauf und dem Pferdehandel. Das ist natürlich humorvoll gemeint. In Wahrheit ist die Feilscherei richtig beim klassischen Einmalgeschäft. Wenn jemand sein gebrauchtes Auto verkauft, versucht er einen möglichst guten Preis zu erzielen und zeigt dem potenziellen Käufer nicht gleich alle Rostflecke, die er am Vorabend noch schnell mit Farbe überpinselt hat. Beispiele bei Kultureinrichtungen lassen sich sicher schnell finden: Die Leihgebühr für Tribünenelemente, das Budget für eine Sonderveranstaltung oder auch das Honorar für einen Künstler.

Der Verlauf der Verhandlung, ob Flohmarkt, vielleicht Büro des Kulturamtsleiters oder Veranstaltungsbüro, mag sich ähneln: Ein potenzieller Interessent eines Gegenstands/in unserem Kulturbeispiel der Eventmanager nähert sich dem Verkäufer/Musiker und versucht möglichst wenig von seinem wirklichen Interesse kundzutun. Das würde die eigene Position schwächen. Also bittet er den Verkäufer/Musiker um einen Preis. Wenn der Verkäufer/Musiker dann, nachdem er alle Vorzüge des Produkts nochmals ausführlich hervorgehoben hat, einen Preis nennt passiert folgendes: dem potenziellen Käufer/Eventmanager entgleisen die Gesichtszüge. Er fängt an zu lachen und zeigt alle Punkte an dem Produkt auf, warum der Preis unrealistisch ist. Auf dem orientalischen Basar würde der Verkäufer noch hinzufügen, dass er viele Kinder zu ernähren hat und dafür Geld brauche usw. Grundsätzlich wird nicht über die eigenen Interessen gesprochen, sondern alles andere angeführt, womit man vermeintlich die Position des anderen schwächen kann. Nach all dem Gejammere macht der Käufer/Eventmanager ein Gegenangebot, der Verkäufer/Musiker lacht und jammert und so geht das Spiel mit kleinen Konzessionen auf beiden Seiten voran, bis man sich in der Mitte trifft. Das bezeichnen viele Menschen dann fälschlicherweise als Win-Win-Lösung, obwohl es genau genommen eine Lose-Lose-Lösung ist. Jede Seite hat gleichviel verloren. Insofern ist es „fair“. Der typische faule Kompromiss.



... Mythos Basar

Um Positionen feilschen (weich oder hart)



Jede Seite nimmt eine Position ein, führt Gründe dafür an und macht Zugeständnisse, um einen (häufig faulen) Kompromiss zu erreichen.

Das ist Feilschen – nicht Verhandeln!!!

	Weiches Feilschen ist auch nicht Verhandeln	Hartes Feilschen ist erst recht nicht Verhandeln
Rollen	• Freunde	• Feinde
Ziele	• Einigung, Übereinkunft	• Sieg
Standards	• Ändert Positionen schnell	• Versteift sich auf Positionen
Schritte	• Macht Angebote • Vertraut • Vermeidet Konfrontation • Gibt Druck nach	• Äußert Drohungen • Misstraut • Sucht Konfrontation • Übt Druck aus

© Martin Salzwedel

Über Interessen verhandeln

Unter diesem Paradigma wiederum kann man nur verhandeln, wenn Vertrauen zwischen den Parteien herrscht. Es ist eine äußerst attraktive Vorgehensweise, wenn man bedenkt, dass es möglich ist, in einer Welt der begrenzten Ressourcen aus der Unterschiedlichkeit von Interessen Wert für beide Verhandlungsparteien zu schöpfen. Es geht darum, in einem Kommunikationsprozess die Dinge herauszufinden, die der anderen Seite wichtig sind und einen selbst wenig kosten und umgekehrt. Zentrale Kommunikationsfähigkeiten auf beiden Seiten sind dafür notwendig, um über einen gegenseitigen Austausch der wirklichen Interessen Vertrauen zu entwickeln und die Basis dafür zu schaffen, dass der Kuchen vergrößert werden kann. Es ist dabei vollkommen egal, was in der Vergangenheit passiert ist. Jeder Beteiligte kann zu jedem Zeitpunkt mit diesem Prozess des Erforschens und Austauschs der Interessen beginnen.

Es geht darum aktiv zuzuhören und durch gute offene, vertiefende und zirkuläre Fragen (siehe Beitrag ab Seite 14) die Interessen der anderen Seite herauszufinden. Um diesen Prozess zu initiieren, muss man selber einige Informationen preisgeben, deren Kenntnis der Verhandlungspartner gegen einen ausnutzen könnte. Dadurch, dass dies nicht getan wird, entsteht Vertrauen. Wie schon an anderer Stelle festgestellt wurde, sind Informationen Gold wert. Dieser Austausch von Informationen unterliegt den gleichen Ge-



... Mythos Basar

setzmäßigkeiten wie der Austausch von Konzessionen, wenn es um Geld geht. Hier unterscheidet man drei verschiedene Kategorien:

1. Gemeinsame Interessen
2. Unterschiedliche Interessen
3. Gegensätzliche Interessen

Das Gesetz der Reziprozität

Wenn beide Seiten beim Austausch von Informationen Gegenseitigkeit praktizieren, dann geht man auch nicht naiv oder unvorsichtig vor. In jeder Verhandlung geht es zunächst darum, über den Austausch von Informationen zu verhandeln. Dazu muss man die eigenen Interessen vorher aufgeschrieben haben und in eine Rangfolge gebracht haben. Dazu kann man sehr gut das sogenannte „Paarvergleichsverfahren“ benutzen. Auch wenn es wissenschaftlich nicht den höchsten Anforderungen genügt, ist es doch sehr pragmatisch. Die Ergebnisse sind hinlänglich präzise. Wenn man mit dem Paarvergleichsverfahren seine Prioritäten festgelegt hat, jedem einzelnen Interesse in der Rangfolge einen virtuellen Wert gibt und das gleiche auch für die Interessen der Gegenseite macht, kann man sehr viele Angebote für den Informationsaustausch machen, die für beide Seiten den gleichen Wert haben. Dieser Teil der Verhandlung dient dazu unterschiedliche Einstellungen und Interessen als Basis für eine Einigung herauszuarbeiten.

Beim gegenseitigen Erforschen der Interessen ist es angebracht, immer wieder Zwischenergebnisse zusammenzufassen. Damit wird eine Vorgehensweise in kleinen Schritten etabliert, die sich dann auch beim Endergebnis anwenden lässt. Auf diese Art und Weise sind beide Verhandlungsparteien bereits daran gewöhnt, dass man nicht alle finalen Entscheidungen auf ein Mal treffen muss. Der Prozess hat sich in der Praxis bewährt. Damit sind natürlich keine Verzögerungstaktiken gemeint.

Entwickeln von Optionen

Wenn die Interessen beider Seiten größtenteils auf dem Tisch liegen – es gibt sicherlich in jeder Verhandlung auch einige Interessen, die man nicht kundtun möchte –, gilt es Einigungsmöglichkeiten zu entwickeln. Das ist nach einer ruhigen Phase des Erforschens und des Aufbaus von Vertrauen wesentlich leichter, als wenn man schon beim Austausch von Interessen und Informationen in hitzige Wortgefechte gerät. Es ist sinnvoll immer wieder zu betonen, dass man noch dabei ist Optionen zu entwickeln und dass noch keine Entscheidungen getroffen werden. Es ist nützlich, sich immer wieder etwas Zeit zu nehmen und abzuwägen und nicht zu schnell zu einem Urteil zu kommen. Das Suchen nach möglichst vielen Optionen, bevor es in die Entscheidungsphase geht, ist sehr nützlich. Sie können auch Kreativitätstechniken anwenden, wie Brainstorming, Mind Mapping und andere.



... Mythos Basar

Hier noch einige Hindernisse für kreatives Denken beim erfolgreichen Entwickeln von Optionen:

- Ein zu schnelles Urteil oder Vorurteil.
- Die Suche nach der „einzig richtigen“ Lösung.
- „Entweder – oder!“ statt „Sowohl als auch“.
- Die Einstellung, dass die andere Seite ihre Probleme selbst lösen sollte.

Einige Regeln für Verhandlungen

Nach der Darstellung von wichtigen Grundlagen zur Verhandlungsführung möchte ich Ihnen meinerseits noch einige Regeln an die Hand geben, die Sie bei Ihrer nächsten Verhandlung unterstützen sollen:

Seien Sie hoch konzentriert

Nichts schadet mehr, als fahrig in Verhandlungen zu gehen. Seien Sie in der Gegenwart - entwickeln Sie Geduld und Präsenz. Informieren Sie sich – wie dargestellt – genauestens über die Situation, Ihre Bedürfnisse und das gewünschte Verhandlungsergebnis. Achten Sie auf Details.

Lernen Sie Ihren Verhandlungspartner genau kennen

Hören Sie in erster Linie zu – die meisten Menschen reden einfach zu viel, wenn sie unter Druck sind, anstatt zuzuhören. Fragen Sie genau nach – auch wenn Ihnen nur eine halbe Stunde gegeben wird – checken Sie die Bedürfnisse Ihres Gesprächspartners. Finden Sie heraus, worauf es dem anderen ankommt, was er will, hofft und was er sonst noch für Anforderungen hat. Wenn auch nicht angenehm: Finden Sie heraus, was für Vorurteile Ihr Gegenüber hat.

Positionieren Sie sich, Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmung und Ihre Dienstleistungen

Machen Sie sich für Ihren Gegenüber aus seiner Perspektive wertvoll, benutzen Sie die Informationen, die Sie über ihn zusammengetragen haben. Versuchen Sie eine Verbindung zu schaffen zwischen den Bedürfnissen Ihres Gegenübers und Ihren eigenen Stärken und Vorteilen.

Liefere Sie immer, immer, immer das, was Sie versprechen

Seien Sie verantwortlich. Zeigen Sie Charakter indem Sie sich an bestimmte Prinzipien halten und das auch wiederholt betonen. Handeln Sie mit Integrität!

Mein Aufruf an Sie: Genießen Sie die Verhandlung!

Letztendlich hat jede Verhandlung auch spielerischen Charakter – genießen Sie das. Seien Sie nicht so bierernst, sondern verantwortlich im positiven Sinne – nämlich in der Lage, mutig und spontan zu reagieren. Wirkliche Verantwortung ist keine Last. Wer das behauptet ist nicht verantwortlich, sondern spielt den Märtyrer oder das Opfer. ¶





Wer nicht fragt, bleibt dumm...

Über die Bedeutung und Funktion von Fragen

Mit dem Text zum Sesamstraßenlied mag sich Volker Ludwig vornehmlich an Kinder gerichtet haben. Allerdings – so kann man selbst nach vierzig Jahren konstatieren – ist der Kern der Aussage, trotz der allgegenwärtigen Informationsflut, weiterhin gültig und das über alle Alterstufen hinweg. Bei dem Thema Verhandeln ist das Fragen essenziell.

Ein Beitrag von Martin Salzwedel, CCI Beratung, March/ Breisgau

Präsenz und Wahrnehmung

Vielen ist beim Einstieg in eine Verhandlung nicht bewusst, dass man mit dem Gegenüber eine Beziehung eingeht – und diese unterscheidet sich nicht wirklich von der Anbahnung einer privaten Liaison! Im Gegenteil, die erforderlichen Kompetenzen ähneln sich frappierend: Präsenz besteht in der Fähigkeit, wirklich mit einer anderen Person zusammen zu sein. In menschlicher Interaktion bedeutet das schlicht und einfach, dass Sie Ihre gesamte Aufmerksamkeit mit vollem Interesse dem Menschen widmen, mit dem Sie kommunizieren. Die Fähigkeit präsent zu sein und wahrzunehmen, was im Moment passiert ist das entscheidende Element von Kommunikation.

Vertiefend Nachfragen um den Verhandlungspartner zu erkennen

Menschen sind einzigartig, wenn es um ihre Bedürfnisse, Wünsche und Werte geht. Diese Mischung und die dazugehörigen Gefühle sind in der Regel recht stabil, unterliegen aber dann Veränderungen, wenn sich die Umwelt verändert. Und Veränderungen sind inzwischen zur einzigen Konstante im Berufsleben geworden. Um die tagesaktuellen Bedürfnisse der Verhandlungspartner zu entdecken, müssen Sie also vertiefend nachfragen und das aus zwei Gründen:

1. Ihre Verhandlungspartner sind sich eventuell selbst nicht bewusst darüber, was sie wirklich wollen oder brauchen.
2. Es könnte sein, dass sie gar nicht auf die Idee kommen, Ihnen ein besonderes Bedürfnis mitzuteilen, weil sie vielleicht davon ausgehen, dass Sie ohnehin nicht in der Lage oder bereit wären, diesem zu entsprechen.

Vertiefend Nachfragen ist ein höchst individueller Prozess und kann nicht auswendig gelernt werden oder mechanisch erfolgen. Ein wesentlicher Teil dieses Prozesses besteht darin, Vertrauen zu erzeugen. Präsent zu sein, bereitwillig und aufrichtig zuzuhören, effektiv zu kommunizieren und kompetent nachzufragen wird mehr in Richtung guter Verhandlungsergebnisse,



... Über die Bedeutung und Funktion von Fragen

aber auch Kundenzufriedenheit oder Mitarbeitermotivation, erreichen, als alles andere. Gutes vertiefendes Nachfragen etabliert eine solide Basis für Zwei-Wege Kommunikation, erhöht gegenseitigen Respekt und das Verständnis füreinander und bringt einen Reichtum an brauchbaren Daten über die Bedürfnisse des Verhandlungspartners. Es gibt zwei Arten von vertiefenden Fragen, die Sie benutzen können, um die so wichtigen Informationen zu erhalten:

1. Die geschlossene (direkte, lenkende) Frage.

Die direkte Frage ist fokussiert und bringt überwiegend kurze, spezifische Antworten hervor. Sie ist angemessen, um spezifische Informationen, Zahlen, Daten oder Fakten zu erhalten, aber nicht dienlich, um eine gute Verbindungen herzustellen oder gute Zwei-Wege Kommunikation zu betreiben. Wenn zu viele direkte Fragen hintereinander verwendet werden, kann das wie ein Verhör empfunden werden. Beispiele: Wer? Was? Wo? Wie viel? Wer von den beiden? (Ja-/ Nein-Antworten)

2. Die offene Frage.

Die offene Frage ist in ihrer Natur viel allgemeiner. Sie erlaubt dem Gefragten ein gewisses Maß an Flexibilität, um nachzudenken, innerlich zu schauen, zu (be-)werten und über die Themen zu reden, zu denen ihn sein eigener Gedankenprozess und seine eigenen Werte führen. Normalerweise sind die Antworten sehr viel länger und es ist hilfreich schweigend zuzuhören, um das eigene Interesse zu signalisieren. Beispiele: Erzählen Sie mir darüber...; Wie meinen Sie das/ wie habe ich das zu verstehen/ auf welche Art und Weise...?; Warum/ Was ist der Grund für...?; Was für Gedanken haben Sie dazu...?; Was sind Ihre Gedanken dazu...?

Um gut vertiefend nachzufragen, müssen Sie lernen ein „Follow-Up“ zu machen. Sie müssen in sogenannten „Serien“ denken. Alle offenen Fragen haben „Serien“ oder Folgen. Das heißt auch, Sie entscheiden sich erst am Ende der Antwort ihres Verhandlungspartners, was die nächste Frage sein wird. Bleiben Sie bei den Fragen so offen wie möglich. Es ist die leichteste Art, über das gleiche Thema mehr zu erfahren. Das ist kein mechanischer, auswendig gelernter Standard-Prozess. Bleiben Sie beim Thema bis ein vollständiges und akkurates Bild der Situation „gemalt“ wurde. Seien Sie sich sicher, dass Sie wirklich hingehört haben. Sie werden überrascht sein, wie viele Ebenen Sie auf diese Art angehen können. Behalten Sie im Hinterkopf, was die Ausgangsfrage war und kommen Sie immer wieder darauf zurück. Entscheiden Sie selbst, wann Sie einen „Umweg“ zulassen und wann nicht. Manchmal kann es gut sein, vom Thema abzuschweifen, weil andere Assoziationen entstehen und bewusst werden. Manchmal ist es jedoch lediglich der Versuch des Befragten, unangenehmen Dingen auszuweichen. Verfallen Sie nicht in eine Unterhaltung nach dem Prinzip der „Freien Assoziation“ (eine beliebte Improvisationstechnik im Free Jazz bei Ornette Coleman und John Coltrane



... Über die Bedeutung und Funktion von Fragen

in den 60er Jahren wurde auch so bezeichnet!), in der beide Seiten etwa gleich viel reden. Damit geben Sie die Führung aus der Hand und letztendlich sind Sie derjenige, dem die Fragen gestellt werden.

Mit Interesse hinhören

Der Schlüssel für gekonntes vertiefendes Nachfragen ist Interesse. Wenn Sie wirklich interessiert sind, werden Sie hinhören; wenn Sie hinhören, reden Leute gewöhnlich von sich aus. Ein guter Zuhörer ist selten. Wenn Sie an Ihrem Gesprächspartner nicht nur oberflächlich interessiert sind, werden Sie selbst für diesen interessant. Wenn er fertig ist mit dem, was er zu sagen hatte, wird er anfangen Ihnen Fragen zu stellen, um zu erfahren, was Sie zu dem Thema zu sagen haben. Nun haben Sie die notwendigen Informationen, um Ihre Ideen dem Erfahrungshorizont Ihres Gesprächspartners entsprechend in anschlussfähiger Art und Weise zu kommunizieren.

In einem solchen gegenseitigen Gespräch entsteht eine Balance zwischen „Input“ und „Output“. Ihr Interesse an den Ideen des anderen bereitet den Boden dafür, dass er willens ist, Ihren Ideen offen zu begegnen und zu bedenken. Letztendlich erzielen Sie Übereinstimmung, ohne dass Sie viel geredet haben, außer ein paar anerkennenden Bemerkungen Ihrerseits. Sie werden für das gegenüber sympathischer als ein Verhandlungspartner der mit Druck und vielen logischen Argumenten versucht, den anderen zu überzeugen oder gar „niederzurufen“. Die Bereitschaft, die eigene Meinung zu ändern entsteht, wenn Leute das Gefühl haben, dass man ihnen mit Interesse zuhört. Sie achten mehr auf das, was sie selber sagen. Sie berücksichtigen ihre eigenen Gedanken viel aufmerksamer. Wenn Menschen für ihre Standpunkte nicht angegriffen werden, entwickelt sich eine gewisse Sicherheit, die es ihnen erlaubt Widersprüche zu erkennen und zu einer anderen Sichtweise zu wechseln.

Exkurs: Die Hierarchie der Emotionen

Das bisher Dargestellte zeigt, dass man sowohl beim Fragen als auch beim Zuhören eine intensive Beziehung mit dem Gegenüber aufbaut. Beziehung herstellen hat etwas mit Gefühlen zu tun – auch und ganz besonders dann, wenn es sich um eine kritische, eventuell verfahrenere Verhandlung handelt. Gefühle als solche sind weder gut noch schlecht. Sie sind einfach da. Wir alle haben sie. Einige Emotionen wünschen wir uns mehr als andere, weil sie uns konstruktiver erscheinen. In unserer Gesellschaft gibt es Ängste und Vorbehalte, überhaupt Gefühle zuzulassen. Dies gilt wohl am stärksten im Geschäftsleben.

Wir alle haben zeitlebens sehr unterschiedliche Gefühle kennengelernt. Der „aktuelle“ Gefühlszustand ist die reale emotionale Reaktion auf eine bestimmte Situation. Als „chronischen“ Gefühlszustand bezeichnet man die emotionale Bandbreite, innerhalb der sich eine Person die meiste Zeit bewegt. Sowohl den „aktuellen“ als auch den „chronischen“ Gefühlszustand

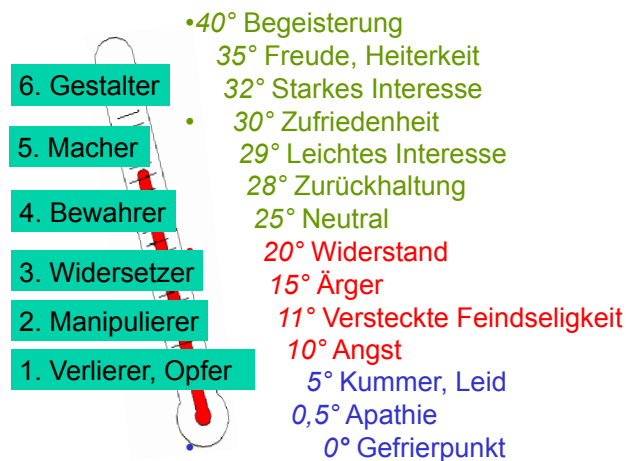


... Über die Bedeutung und Funktion von Fragen

können wir verschleiern, wenn wir unserem sozialen Umfeld einen scheinbaren Gefühlszustand „vorspielen“.

1. Individuen sehen ihr Leben und reagieren auf Ereignisse auf der Basis ihres „aktuellen“ Gefühlszustands, nicht auf der Basis des aus sozialen Gründen vorgespielten.
2. Von jeder bestimmten Emotion aus hat ein Individuum eine vorhersehbare Bandbreite von Sichtweisen und Reaktionen auf das, was um ihn herum passiert.
3. Emotionen stehen in einer ganz bestimmten Beziehung zueinander. Man kann sogar von einer „Hierarchie der Gefühle“ sprechen.

Die Hierarchie der Emotionen



© Martin Salzwedel

Wer diese drei Punkte versteht und die praktische Umsetzung dieser Erkenntnisse für seine Verhandlungen analysiert und dann trainiert, ist auf dem Weg, die Beziehung zu seinen Verhandlungspartnern wirklich konstruktiv und zukunftsorientiert zu managen. Wer diese drei Punkte nicht kennt oder beachtet, kommt leicht dahin, eine Verhandlung „von der Stange“ abzuliefern. Egal wie perfekt und professionell die Formulierung dann auch sein mag, wird die Aussage nur beim Verhandlungspartner ankommen, wenn sie zufällig in die emotionale Bandbreite des „Empfängers“ fällt. Die Aussage, die gestern in der emotionalen Realität vom Verhandlungspartner lag und deswegen zum Erfolg führte, ist heute außerhalb seiner emotionalen Realität.

Die Hierarchie der Emotionen unterstützt einen dabei, auf den Einfluss von Gefühlen zu achten, möglichst auf beiden Seiten. Wenn Sie bemerken, dass sich bei Ihrem Verhandlungspartner Gefühle wie Widerstand, Ärger oder ver-

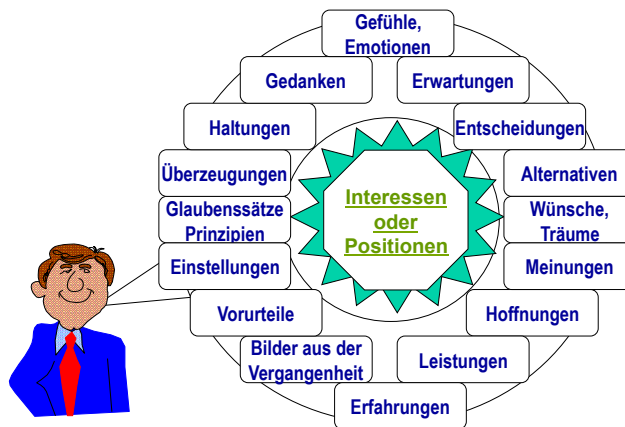


... Über die Bedeutung und Funktion von Fragen

steckte Feindseligkeit ausbreiten, wissen Sie, dass Sie Ihre eigenen Ideen nicht weiter präsentieren brauchen, weil er es sowieso nicht wahrnehmen kann. Das Eingehen auf den Verhandlungspartner ist sehr wichtig. Wenn eine Verhandlungsrunde beginnt, dann muss man seine Gesprächspartner dort abholen, wo sie gerade sind. Dies bezieht sich in erster Linie auf die emotionale Verfassung. Wenn Verhandlungspartner gerade voller Ärger sind, kann ich nicht gleich mit Begeisterung beginnen. Der Abstand wäre einfach zu groß.

In einer Verhandlung genügt eine „Betriebstemperatur“ von knapp über 20° Celsius, damit die Verhandlungspartner neue Informationen aufnehmen können. „Kühlere, akute“ Emotionen, wie Widerstand, Ärger, Angst und Abneigung (siehe Thermometer) wirken wie ein Filter, der verhindert, dass bestimmte Informationen uns erreichen und ins Bewusstsein eindringen. Im akuten Emotionszustand von weniger als 20° C auf der Skala der Emotionen ist unser Gehirn mit einem nassen Schwamm zu vergleichen. Wenn Sie diesen Schwamm nehmen wollten, um etwas aufzuwischen, hätten Sie keinen Erfolg. Er wäre einfach nicht aufnahmebereit.

Das Rad der Erfahrung benutzen



© Martin Salzwedel

Um die Temperatur Ihrer Gesprächspartner in einer Verhandlung auf der Skala der Emotionen nach oben zu bewegen, sollten Sie trainieren, bis zu zwanzig und mehr vertiefende Fragen stellen zu können über deren Gedanken, Gefühle und Erfahrungen bezüglich des Problems, dass durch die Verhandlung gelöst werden soll. Das Rad der Erfahrung gibt uns einen Überblick der Themen, über die Sie mit Ihrem Verhandlungspartner reden können, um die Temperatur ansteigen zu lassen, damit die Verhandlung in einem emotional konstruktiven Bereich stattfinden kann, Interessen bewusst werden, die vor



... Über die Bedeutung und Funktion von Fragen

der Verhandlung nicht offensichtlich waren und eine wirkliche Win-Win Lösung erzielt werden kann. Andere Fachautoren bezeichnen diesen Vorgang als „den Kuchen vergrößern“. Es werden Interessen in die Lösung integriert, die vor der Verhandlung nicht offensichtlich waren. Jede Seite schaut, was sie der anderen Seite geben kann, weil es bedeutsam für die Gegenseite ist und einen selbst wenig oder nichts kostet. Und umgekehrt. Statt eines faulen Kompromisses gibt es die Möglichkeit durch die Unterschiedlichkeit der Interessen, mit Hilfe guter Kommunikation Wert zu schaffen - buchstäblich aus dem Nichts - der vorher nicht sichtbar war. 