Unsicher in Verhandlungsfragen? Hier finden Sie Antworten von Verhandlungsexperten!

Frieder Gamm, Martin Dall, Matthias Schranner, Roman Trötschel, Benjamin Höhne und David Loschelder

1. Wie verhindere ich, dass ich von meinem Verhandlungspartner manipuliert und über den Tisch gezogen werde?

Frieder Gamm: In jeder Verhandlung ist es wichtig, Manipulationstechniken zu erkennen, zu entlarven und das Gespräch auf die echte sachorientierte Argumentationsebene zu bringen. Einige der sehr häufig in Verhandlungen eingesetzten Manipulationen sind: Blockieren, z. B. durch nicht antworten, nicht verstehen wollen, absichtlich missverstehen, ausweichen. Aber auch härtere Manipulationstricks, wie z. B. drohen, lügen, der persönliche Angriff, Emotionen aufschaukeln, Zeitdruck oder ein schlechtes Gewissen erzeugen, werden zum Sabotieren einer Verhandlung eingesetzt.

Wird der Abbruch einer Verhandlung provoziert, ist dies vielleicht vorher schon geplant. Die Verantwortung des Abbruchs wird nicht übernommen, sondern die Schuld für den Abbruch der Gegenseite in die Schuhe geschoben. Oft werden Manipulationstricks wie das „Entweder-oder-Argument" angewendet. Die Argumentationsform ist immer dieselbe: Entweder tritt Fall X ein oder der Fall Y; wenn der Fall Y nicht eintritt, muss konsequenterweise Fall X eintreten. Beispiel: „Entweder wir gehen ins Kino oder wir gehen ins Museum. Wir gehen nicht ins Museum, also gehen wir ins Kino." Die Argumentation scheint logisch. Darin lauert aber ein fataler Fehler. Die Argumentation setzt voraus, dass nur die beiden Alternativen existieren. Deshalb unbedingt eigenständig weiterdenken und nachfragen: Gibt es noch weitere Möglichkeiten? In einer Kombination mit dem Manipulationstrick der „falschen Alternativen", bei der aus einer Reihe von gegebenen Alternativen eine als richtig herausgestellt wird, weil alle anderen nicht akzeptabel sind, droht immer die Gefahr, über den Tisch gezogen zu werden. Bei dieser Variante der Manipulation wird bewusst verschleiert, dass im Grunde genommen alle Optionen schlecht sind. Es wird suggeriert, alle Möglichkeiten seien bereits ausgeschöpft.

Sehr gern wird sich in Verhandlungen auf Experten, Autoritäten oder namhafte Wissenschaftler berufen. Bei diesem Manipulationstrick „Präzisionsfalle" wird mit Statistiken oder Zahlen gearbeitet und der Manipulator verleiht seiner Position stärkeres Gewicht. Bei der „Autoritätstaktik" werden die Experten oft nur vage angedeutet: „Bekanntlich bestätigt eine Reihe von namhaften Wissenschaftlern diese These." Bei diesem Manipulationstrick hilft nur ein genaues Nachfragen, um welche namhaften Experten es sich handelt. Ein eher plumper Manipulationstrick ist es, den Gegner – bevor er geredet hat – aus dem Rennen zu werfen. Mit Formulierungen wie z. B. „Gewiss wird niemand mit gesundem Menschenverstand gegenteiliger Meinung sein." oder „Wenn jemand etwas gegen … hat, so hat er sicher selbst eigennützige Ziele an ...!". Gegen diesen Manipulationstrick wehren sich in der Regel wenige, da die meisten Menschen harmoniebedürftig sind, hier braucht es in erster Linie Mut. Verkäufer setzen sehr oft den Manipulationstrick der Garantie ein, hierbei verbürgt sich der Manipulator für die Richtigkeit seiner Aussage z. B. mit Sätzen wie „Sie können mir glauben, dass…" oder „Ich kann

Bildquelle: © fotolia.com / Sergey Nivens

Ihnen versichern, dass…“, gern auch mit dem Satz „Für mich gibt es absolut keinen Zweifel, dass…“. Mit diesen Redewendungen gibt der Manipulator sein Ehrenwort und bürgt für die Richtigkeit der Behauptung. Wer diese Aussage bezweifelt oder kritisiert, stellt zwangsläufig die Glaubwürdigkeit des Sprechers in Frage. Mit solchen „Killerphrasen“ will man Sie nur manipulieren. Überlegen Sie, mit welcher Frage Sie auch bei diesem Manipulationstrick dem Manipulator die Beweislast zuweisen können – und schnell wird der Manipulationsversuch deutlich.

Frieder Gamm ist Autor von „Verhandlungen gewinnt man im Kopf: Erfolgreich kommunizieren mit Neuro-Strategien“ (Redline 2009). Er war zehn Jahre im Einkauf und Vertrieb der Porsche AG in Stuttgart tätig und berät mit seiner Mannschaft von Spezialisten Unternehmen, Marken und Verbände weltweit.

2. Wie kann ich bei Verhandlungsabbrüchen mein Gesicht wahren?

Martin Dall: Drama: Nach einem lautstarken Wortgefecht am Verhandlungstisch schlägt einer seine Faust auf den Tisch und brüllt: „Es reicht. Die Verhandlung ist beendet!“ Oder es packt jemand demonstrativ seine Unterlagen und stürmt wutentbrannt aus dem Zimmer. Ja, so läuft es im Film – kaum aber in der Praxis. Da geht das subtiler: Man verabschiedet sich höflich zu einem weiteren Termin – welcher nie stattfinden wird. Oder der Verhandlungspartner ist plötzlich nicht mehr erreichbar. Klare Zeichen, dass die Gespräche abgebrochen wurden – ganz ohne Drama.

Ein Verhandlungsabbruch kann zwei Gründe haben: (1) Ihr Verhandlungspartner bricht ab oder (2) Sie brechen ab. In beiden Fällen gilt: Der Grund des Abbruchs muss kommuniziert werden.

(1) Wenn Ihr Verhandlungspartner abbricht, sollten Sie höflich aber bestimmt herausfinden, weshalb: „Ich nehme zur Kenntnis, dass Sie die Gespräche nicht fortsetzen möchten. Darf ich Sie fragen aus welchem Grund?“ Sie werden an dieser Stelle vermutlich eine Ausrede, einen Vorwand erhalten. Deshalb: Fragen Sie weiter. „Verstehe. Und weshalb haben Sie diese Befürchtung?“ Versuchen Sie, die nicht erfüllten Interessen zu erfahren. Bleiben Sie dabei freundlich und konstruktiv.

(2) Falls Sie selbst abbrechen, begründen Sie es. Und lassen Sie Ihren Partner das Gesicht wahren. Das bedeutet, die Begründung muss rational nachvollziehbar sein und sollte niemals ein persönlicher Angriff, ein Vorwurf oder eine fadenscheinige Ausrede sein. Statt „Mit Ihnen arbeiten wir nicht mehr!“ sagen Sie: „Es tut mir leid, aber wir werden nicht weitermachen. Wir sehen keine Möglichkeit, unsere unterschiedlichen strategischen Interessen so zu kombinieren, dass beide Seiten davon profitieren.“

Es kommt bei professionell kommunizierten Abbrüchen übrigens oft vor, dass die Verhandlung später wieder aufgenommen wird. Bei feindlichen Abbrüchen geschieht das so gut wie nie. Deshalb: Nach dem Abbruch ist vor der nächsten Verhandlung. Und gute Verhandler halten immer den Weg frei für die nächste Gelegenheit.

Martin Dall ist geschäftsführender Gesellschafter mehrerer Trainingsinstitute und Spezialist für effiziente und überzeugende Kommunikation im Business sowie Autor des Buches „Der Verhandlungs-Profi: Besser verhandeln – mehr erreichen“ (Linde 2011).

3. Zugeständnisse – wann sind sie nötig?

Matthias Schranner: Die Antwort liegt in der Fragestellung. Nötig sind Zugeständnisse dann, wenn sie notwendig sind. Wer ein Verhandlungsergebnis erreichen möchte, muss sich mit dem Gegenüber einigen. Es liegt in der Natur der Verhand-

Bildquelle: © fotolia.com / Torbz

lung, dass ein Gegenüber die zu verhandelnde Sache (Produkt, Leistung, Unterschrift o. ä.) nicht freiwillig herausgeben möchte. Aus meiner Erfahrung kommt man mit dem Appell an den guten Willen in schwierigen Verhandlungen nicht weiter. Gäbe es einen guten Willen, dann gäbe es keine Verhandlung. Was also tun? Zugeständnisse sind notwendig und müssen während einer Verhandlung gewährt werden. Man tut gut daran, als erster ein Zugeständnis anzubieten und einzubringen. Wenn das Gegenüber die Kooperationsbereitschaft erkennt und schätzt, wird die Verhandlung einen guten Verlauf nehmen. Wenn nicht, dann muss das Zugeständnis wieder zurückgezogen werden. Die Verhandlung ist dann noch lange nicht am Ende, aber ohne Kooperationsbereitschaft entsteht eine Sackgasse. Die Sackgasse führt zu einem Machtkampf und dem Beschädigen von Beziehungen. Der Mächtigere wird während der Sackgasse mit Zugeständnissen zögern, der Ohnmächtige muss dann Zugeständnisse machen.

Bei kooperativen Verhandlungspartnern ist es klug, als erster Zugeständnisse zu machen. Bei unkooperativen Verhandlungspartnern werden Zugeständnisse nur gemacht, wenn es notwendig ist. Hier ist das Zugeständnis ein Ergebnis der Machtfrage.

Matthias Schranner war als Verhandlungsführer und Ausbilder für Verhandlungsführung am Ministerium des Inneren für Verhandlungen mit Geiselnehmern und Bankräubern verantwortlich. Heute unterstützt und begleitet er als Berater die UN, globale Unternehmen und politische Parteien in schwierigen Verhandlungen. Er ist unter anderem Autor der Bücher „Verhandeln im Grenzbereich“ (Econ 2011) und „Der Verhandlungsführer“ (Ecowin 2013) sowie Geschäftsführer vom Schranner Negotiation Institute in Zürich.

4. Wann bedarf es in Verhandlungen der Vermittlung durch (neutrale) Dritte? Und was ist dann anders?

Benjamin Höhne / David Loschelder / Roman Trötschel:

In Konflikten wird in der Regel ein Mediator eingeschaltet, wenn zwei Bedingungen gegeben sind: (1) Die Parteien haben sich in ihren Positionen festgefahren, es geht weder vor noch zurück und (2) trotzdem sehen die Konfliktparteien die Notwendigkeit, eine gemeinsame Lösung zu finden. Solche Situationen können durch eine hohe emotionale Involvierung der Parteien entstehen. Sie können aber auch in kalten Konflikten auftreten, wenn sich die Gegenüber beispielsweise für eine größere Gruppe verantwortlich fühlen, in Tarifverhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Vertretern oder in innerbetrieblichen Auseinandersetzungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat.

Dem Mediator obliegt es dann, die Parteien aus ihrer Fokussierung auf Positionen zu lösen und den Fokus auf die Motiv- und Interessenebene zu lenken. Je nachdem, ob es sich um eine emotionale oder rationale Eskalation des Konflikts handelt, kann es sinnvoll sein, die emotionale Ebene zu bearbeiten (beispielsweise eine konstruktive Atmosphäre zu schaffen) oder kongruente Ziele auf der rationalen Ebene zu finden (beispielsweise ein systematischer Austausch von Zugeständnissen).

So kann die autonome Verhandlungsfähigkeit der Parteien womöglich schon wieder hergestellt werden, wenn sich beispielsweise Betriebsrat und Unternehmensleitung die gemeinsame Zugehörigkeit zu ihrem Betrieb in Erinnerung rufen. Das Ziel der erfolgreichen Entwicklung ihres Unternehmens lässt sie neue Lösungsperspektiven erschließen.

Jedoch bergen neutrale Dritte in Konflikten auch ein gewisses Risiko, da gerade nach langen, anstrengenden und bislang erfolglosen Verhandlungen die Lösungs- und Handlungsverantwortung gerne an den Mediator abgegeben wird. Die Parteien begeben sich dann in die Rolle des passiven Vorschlagbewerters. Der Mediator sollte sich daher zum Ziel setzen, die Handlungs- und Verhandlungsfähigkeit der Parteien wiederherzustellen, indem er sie aus der Positionseskalation löst und zu einer gemeinsamen Interessenvision leitet.

Prof. Dr. Roman Trötschel und **Dipl.-Psychologe Benjamin Höhne** forschen intensiv zur Drittparteienintervention und betreiben zudem ein Konfliktinterventionszentrum an der Leuphana Universität Lüneburg. **Dr. David Loschelder** forscht seit 2013 als PostDoc an der Universität des Saarlandes zu Verhandlungen und Konfliktmanagement sowie (psycho-physiologischen) Prozessen der Selbstregulation.

Bildquelle: © fotolia.com / pressmaster

Zertifikatslehrgänge an der Steinbeis-Hochschule Berlin

Akademie für Soziales und Recht an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)

Akademie für Soziales und Recht

Steinbeis-Hochschule Berlin SHB

Zertifikatslehrgänge

- Trennungs- und Scheidungsberater nach FamFG - 4 Module
  ab *27.03.14 in Leipzig*
- Fachmediator Immobilien und Bauwirtschaft - 5 Module
  ab 27.06.14 jeweils in Frankfurt/M., Leipzig und Stuttgart
- Familienmediator - 8 Module
  ab 11.12.14 in Leipzig

In Kooperation mit IKOME® (www.ikome.de)

- Ausbildung zum Rechtlichen Betreuer
  nebenberuflich ab 30.08.14 / Vollzeit ab 23.09.14 in Leipzig

Unsere Qualitätsstandards

- ☑ Hochschulzertifiziert
- ☑ Professionelle Trainer
- ☑ Kleingruppen
- ☑ Inkl. Credit Points nach ECTS
- ☑ Arbeitsfreundliche Seminarzeiten
- ☑ Praxisrelevante Inhalte
- ☑ Akkreditiertes Ausbildungsinstitut (Deutsches Forum für Mediation-DFfM e.V.)

www.akasor.de

Ausbildung in Leipzig und Stuttgart

Mediator (Verbandszertifiziert)
Wirtschaftsmediator (Steinbeis-Hochschule Berlin)

- Sechs Module à drei Tage
- Maximal **12 Teilnehmer**
- **Berufsbegleitendes** Ausbildungskonzept
- **Hochschulzertifikat** der Steinbeis-Hochschule Berlin, Akademie für Soziales und Recht der Steinbeis-Hochschule Berlin (10 Credit Points)
- Abschluss berechtigt zur **Verbandszertifizierung** des Dachverbandes Deutsches Forum für Mediation e. V.

Starttermine

Leipzig: 03.04.2014 | 06.11.2014
Stuttgart: 22.05.2014 | 11.12.2014

Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation
Leipzig – Stuttgart – Wien – Budapest

Wir bieten langjährige Erfahrungen – Steinbeis war als einer der ersten Ausbildungsanbieter in Deutschland Pionier auf diesem Gebiet und steht seit vielen Jahren für Kompetenz in Mediation und Konfliktmanagement. Hunderte Führungskräfte und Freiberufler haben bei uns Konfliktlösungskompetenzen erworben. Unser Alumni-Verein, Steinbeis-Mediationsforum e. V., begleitet Sie auch nach der Ausbildung und fördert den fachlichen Austausch zwischen Mediatoren unter Einbeziehung von Unternehmen. Ihre Trainer sind mediationserfahren – wir forschen, publizieren regelmäßig und führen internationale Mediationsprojekte sowie Konferenzen durch.

Gern stehen wir Ihnen für ein persönliches Gespräch in unserem Institut zur Verfügung.

PD Dr. habil. Gernot Barth und RA Bernhard Böhm, MM.
Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation
Hohe Str. 11, 04107 Leipzig
Telefon: 0341/22 51 318