

Ausbilder führen Verhandlungen

in: Cramer, Schmidt, Wittwer (Hrsg):Ausbilder-Handbuch, Aufgaben, Strategien und Zuständigkeiten für Verantwortliche in der Aus- und Weiterbildung. Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 2004

In diesem Beitrag

- erhalten Sie eine Übersicht über Verhaltensmöglichkeiten in Verhandlungen
- bekommen Sie Hinweise, wie Sie konstruktiv verhandeln können
- finden Sie Tipps, wie Sie sich auf Verhandlungen vorbereiten können

Einführung	2
Verhandlungen und Beziehungen	3
Erste Entscheidung in Verhandlungen: Wollen Sie sich durchsetzen oder setzen Sie auf Kooperation – oder beides?	8
win – win Lösungen	11
Verhandlungen vorbereiten	12
Warum jetzt diese Verhandlung?.....	12
Was sind die Ziele für die Verhandlung?	12
Wer verhandelt wo mit wem worüber und wie?	14
Die mentale Vorbereitung	16
Verhandlung im Verlauf	17
Literatur	22

Der Autor:

Dipl. Pädagoge Mathias Hofmann ist geschäftsführender Gesellschafter von SHS-CONSULT GmbH & Co. KG Berater und Trainer im Management. Zu seinen Schwerpunkten im Training gehört Verhandlungsführung

Anschrift: Spiegelstraße 10, 33602 Bielefeld, Tel 0521.521 6629, m.hofmann@shs-consult.de

Einführung

Wozu soll man sich mit dem Thema Verhandlungen beschäftigen? Eigentlich ist doch alles geregelt oder schnell zu entscheiden.

Verhandlungen fangen dort an, wo in dieser Einschätzung das Wörtchen „eigentlich“ steht: wenn an einer Entscheidung und ihrer Umsetzung mehr als eine Person beteiligt ist und verschiedenen Meinungen und Interessen unter einen Hut zu bringen sind.

Verhandlungen sind ein konstituierendes Merkmal einer demokratischen Gesellschaft. Verschiedene Menschen haben verschiedene Interessen - falls sie sich mit ihren Anliegen begegnen und die Interessen nicht deckungsgleich sind, suchen sie einen Ausgleich, indem sie verhandeln. Von der Familie, die heute oft ein Verhandlungshaushalt ist, bis hin zur Teamarbeit im Beruf: alltäglich finden Verhandlungen statt.

In einer der klassischen Formen der Verhandlungen geht es um Geben und Nehmen, zum Beispiel im **Verkaufsgespräch** oder bei **Gehaltsverhandlungen**. Bei diesen und anderen Geschäften auf Gegenseitigkeit muss es nicht um Geld gehen, es können auch andere „Güter“ verhandelt werden:

- Zeit
- Flexibilität
- Arbeitsleistung
- Aufgabenverteilung
- Karriere
- Freizeit oder Urlaub
- Gestaltungsfreiraum
- Mitwirkung in Projekten
- Übernahme von Führungsaufgaben
- Sonderaufgaben
- bevorzugte Behandlung
- Grenznutzung privatberuflich
- Mitspracherechte
- geldwerte Vorteile
- Dienstwagen, schönes Büro...

Eine andere klassische Verhandlung heißt: **Wer hat die bessere Idee? Was ist die beste Lösung? Welcher Arbeitsschritt ist jetzt der richtige?** Zwei oder mehr Verhandlungspartner wollen sich gegenseitig überzeugen, wessen Strategie erfolgsversprechender ist. Keiner kann in die Zukunft schauen, es gibt keine objektive Wahrheit, aber es gibt Meinungen, sachliche Argumente, und auch persönliche Interessen.

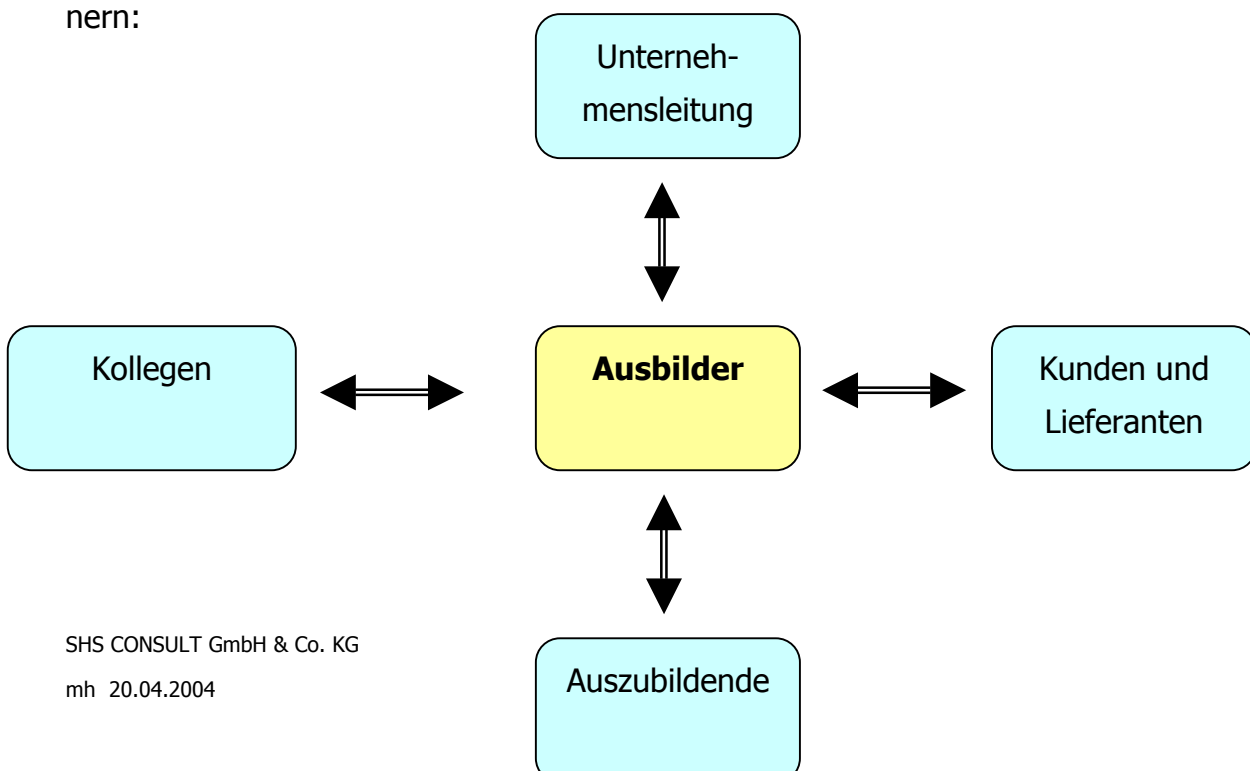
Und Verhandlungen finden überall da statt, wo etwas (noch) nicht schlussendlich „geregelt“ ist, und auch alle **Regelungen** sind Ergebnisse von Verhandlungen und können wiederum neu verhandelt werden. Verhandelt werden häufig auch Ausnahmen von Regeln und besondere Fälle, an die man bisher noch gar nicht gedacht hatte.

Verhandlungen zeichnet typischerweise aus, dass sie nicht nur sachlicher Disput sind, sondern dass handfeste Interessen eine Rolle spielen, die gegeneinander – und im besten Falle auch miteinander – abgewogen werden.

Dieser Artikel möchte Verhandlungen durchschaubarer machen und der Neigung entgegenwirken, sich unvorbereitet in Verhandlungen zu begeben. Die beste Chance, erfolgreich zu verhandeln ist eine gute Vorbereitung.

Verhandlungen und Beziehungen

Jeder Ausbilder verhandelt als Führungskraft im Unternehmen mit mehreren Partnern:



Die Verhandlungssituationen unterscheiden sich je nach Partner inhaltlich und auch strategisch: Ob ein Kunde eine Reklamation vorbringt, Ihr Vorgesetzter Sie für eine besonders aufwendige Arbeit gewinnen möchte, Ihr Kollege mit Ihnen die Schicht tauchen möchte oder Ihr Auszubildender seine Leistung ganz anders beurteilt als Sie – Sie werden jeweils in verschiedenen Positionen angesprochen, obwohl Sie immer die gleiche Person sind. Es kommt darauf an, welche Beziehung Sie zu Ihrem Verhandlungspartner haben, wie dieser Sie wahrnimmt und welche Verhandlungen üblicherweise zu dieser Beziehung gehören.

Gleichzeitig sind Verhandlungen immer davon geprägt, dass beide Verhandler das Ergebnis mit beeinflussen – sonst gäbe es nichts zu verhandeln. Auch wenn sie aus verschiedenen Positionen verhandeln und einer mehr Macht innehat als der andere, sind sie beide an der Verhandlung aktiv beteiligt und für ein Verhandlungsergebnis aufeinander angewiesen.

Verhandlungen leben davon, dass beide Verhandlungspartner etwas wollen

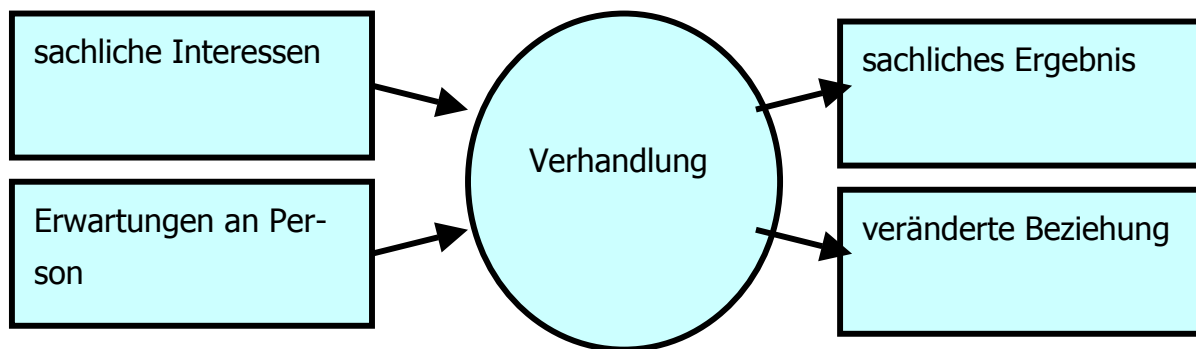
Umgekehrt heißt das: Beide können jederzeit die Verhandlung abbrechen, wenn Sie denken, dass sie von einer weiteren Verhandlung eher Nachteile hätten.

Verhandlungen zeichnen sich dadurch aus, dass es immer eine Alternative gibt: Keine Verhandlung!

Sie sollten diese Alternative vor und in Verhandlungen für sich selbst und für Ihre Partner gedanklich prüfen. Die Möglichkeit, Verhandlungen abzulehnen oder abbrechen, ist für jeden mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen verbunden sein. Das beeinflusst die Macht in Verhandlungen. Letztendlich haben aber beide Partner ein Vetorecht, das auch der vermeintlich stärkerer Verhandler nie unterschätzen sollte.

Verhandlungen sind immer besondere gemeinsame Erfahrungen – in Verhandlungen lernt man sich kennen und hat danach eine gefestigte oder auch korrigierte Meinung voneinander.

Verhandlungen werden durch die sachlichen Interessen und durch die persönlichen Erwartungen an die Verhandlungspartner bestimmt – Verhandlungen führen zu sachlichen Ergebnissen und beeinflussen die Beziehung zueinander



Das beste Beispiel hierfür ist die Kundenreklamation: Der Kunde beschwert sich bei Ihnen, weil eine Leistung nicht so erbracht wurde, wie er sich das vorgestellt hat. In aller Regel ist er auch verärgert, alleine schon, weil er nun den Mehraufwand hat, seine Beschwerde vorzubringen. Sein Interesse ist: Abhilfe, seine Beziehung zu Ihnen ist eher schlecht. Falls die Beschwerde berechtigt ist, und es Ihnen gelingt, schnell und gründlich nachzubessern und wenn der Kunde sich dabei außerdem besonders bevorzugt behandelt fühlt, dann kommt er mit dem nächsten Auftrag wahrscheinlich wieder zu Ihnen. Die Zuverlässigkeit in der Fehlerbehandlung wiegt schwerer als der Fehler an sich. Die Verhandlung in der emotional besonderen Atmosphäre kann eine langfristige Kundenbeziehung zum Ergebnis haben, die sowohl für den Produzenten wie für den Kunden wertvoll ist.

Falls Ihnen andererseits die Beschwerde nicht berechtigt erscheint, ist die Verhandlung weitaus schwieriger: Sie müssen in emotional geladener Situation den Kunden überzeugen, dass Sie keine Veranlassung haben, nachzubessern. Vor Gericht zählt

nur die Sache an sich (und man weiß vorher nie, wie es ausgeht). Wie auch immer ein Gerichtsverfahren ausgeht, den Kunden haben Sie auf jeden Fall verloren. Es ist eine besonders schwierige Aufgabe, eine Reklamation sachlich abzuweisen und den Kunden trotzdem für kommende Aufträge zu halten:

1. Vor allem brauchen Sie Zeit und Geduld. Vermitteln Sie Ihrem Kunden als erstes, dass Sie seine Beschwerde mit aller Gründlichkeit prüfen werden, damit alle einzelnen Details zu beider Zufriedenheit geklärt werden. Zeitdruck erhöht die Emotionalität weiter und gefährdet die wacklige Beziehungsebene weiter.

2. Lassen Sie Ihren Kunden seine Beschwerde vollständig vortragen. Stellen Sie zunächst nur Verständnisfragen „Habe ich sie richtig verstanden, dass die Maueröffnung Ihrer Meinung nach breiter ist als im Plan vorgesehen?“. Kommentieren Sie nicht und argumentieren Sie nicht. Erst soll alles auf den Tisch. Wenn dies geschehen ist (Rückfragen: „Ist das die gesamte Beschwerde, oder möchten Sie noch etwas bemängeln?“), sollte sie von Ihnen zusammengefasst und eventuell in Stichworten festgehalten werden. Sie fragen abschließend Ihren Kunden: „Habe ich alles richtig aufgenommen?“ Und wenn dem so ist, dann hören Sie ein erstes „Ja“ und haben ein erstes Einverständnis. Ihr Kunde ist sicher, Sie hören zu – Sie sind sicher, alles verstanden zu haben – die emotionale Schärfe kann damit bereits weitgehend abgeschwächt sein.

3. Eine gemeinsame Prüfung ist auf jeden Fall geboten, damit das Ergebnis für Ihren Kunden nachvollziehbar ist. Gehen Sie Schritt für Schritt vor und vergewissern Sie sich jedes Mal, ob Ihr Kunde Ihre Aussage verstanden hat, nachvollziehen kann und mit dem Ergebnis in diesem Detail einverstanden ist. Bieten Sie eine unabhängige dritte Meinung an, damit Ihr Kunde nicht denkt, Sie könnten ihm mit Ihrem Fachverstand alles mögliche erzählen. Würden Sie an Stelle des Kunden nicht genauso verfahren?

4. Beurteilen Sie alle Sachverhalte mit besonderer Sorgfalt und Fairness. Eine kleine Kulanz kann Wunder bewirken, Recht haben um jeden Preis kostet eben auch einen hohen Preis.

5. Auch wenn eine Beschwerde keinen faktischen Grund für eine Nachbesserung liefert, achten Sie darauf, wie es überhaupt zu dem Missverständnis kommen konnte, und wie Sie dies in Zukunft verändern könnten. Zu diesen wichtigen Verbesserungen

Ihrer Prozesse kamen Sie durch die (letztendlich unberechtigte) Beschwerde Ihres Kunden. Sie können auch bei einer Ablehnung der Beschwerde eine neue Verfahrensweise im nächsten Auftrag mit dem Kunden vereinbaren, der ihn besonders vor Missverständnissen schützt („am besten besprechen Sie den nächsten Auftrag mit allen seinen Änderungen immer direkt mit Herrn Müller. Ich werde Herrn Müller bitten, wegen Terminen auf Sie zuzukommen.“).

Wenn Sie so zu neuen – besseren - Regeln für die Zusammenarbeit kommen, ist das auch einen Dank für die Beschwerde wert.

Reklamationen sind hervorragende Chancen für langfristige Kundenbindung, da hier nicht nur Sachthemen direkt angesprochen werden, sondern auch die Beziehung geprüft wird.

Verhandlungen mit Auszubildenden sind in aller Regel Führungsfragen. Viele drehen sich um den Bereich der Leistungsbeurteilung, die von Auszubildenden häufig anders wahrgenommen wird als von Ausbildern – viele andere haben entsprechend des Alters der Auszubildenden mit Sonderregelung für die Arbeitszeit zu tun. Sie sind als Ausbilder in diesen Verhandlungen besonders gefordert, da Sie Ihren in beruflichen Verhandlungen noch unerfahrenen Auszubildenden mit Ihrem Verhandlungsstil ein Vorbild sind, und Verhandlungen mit Ihnen für diese ein Lernfeld für die weitere berufliche Zusammenarbeit ist.

Erste Entscheidung in Verhandlungen: Wollen Sie sich durchsetzen oder setzen Sie auf Kooperation – oder beides?

Diese erste Entscheidung ist richtungsweisend in jeder Verhandlung, sie fällt meist früh und leider häufig unbewusst. Eine gute Verhandlungsführung zeichnet sich dadurch aus, dass die Entscheidung bewusst fällt – und im Laufe der Verhandlung überprüfbar ist und revidiert werden kann!



Jeder dieser Verhaltensstile oder Strategien hat seine Berechtigung – es kommt auf die Situation und ihren weiteren Kontext an. In einigen Verhandlungen steht die Selbstbehauptung an allererster Stelle und die weitere Beziehung und Kooperation ist eindeutig nachrangig: zum Beispiel in Krisen, die schnelles Handeln erfordern. An anderer Stelle ist eine langjährige Partnerschaft so wichtig, dass Sie im Streit um eine Kleinigkeit gerne nachgeben. Der oft gesuchte Kompromiss ist nicht die optimale Verbindung von sachlicher Selbstbehauptung und Kooperation, dafür müssen beide –

in der Regel gleich stark engagierte und gleich mächtige Partner – auch zuviel Unannehmes schlucken und bekommen nicht genau das, was sie wollten. In der Politik oder in Auseinandersetzungen zwischen den Tarifpartnern führen typischerweise klar formulierte entgegengesetzte Meinungen zu diesem Mittelweg. Gedanken werden ausgetauscht und anschließend die Mitte gesucht, die beiden genauso (wenig) weh tut.

Die optimale Verbindung zwischen Selbstbehauptung und Kooperation ist die sogenannte win-win Lösung, bei der in einem gemeinsamen Denkprozess die Lösung gefunden wird, die beide Interessen möglichst zu jeweils 100% in einer Zusammenarbeit vereint. Aus Verhandlungsgegnern werden Verhandlungspartner.

Beispiele für Anwendungen sind:

Verhandlungsstil	Beispiele für Anwendungen
Vermeidung	nicht so wichtige Themen, Spannungsabbau, Zeit schinden, eher machtlose Position, nicht „unser“ Problem, Symptom einer größeren Angelegenheit
Zurückstecken	der Klügere gibt nach, Leistung steht im Vordergrund, Guten Willen zeigen, ausmanövriert, Frieden wahren, eher unwichtige Angelegenheit
Wettbewerb	schnelles Handeln erforderlich, Krise, unpopuläre Entscheidung, wesentliches Thema, eigener Schutz
Kompromiss	Thema hat mittlere Bedeutung, beide Seiten mit hohem Engagement, befristete Lösung, zeitlicher Engpass, Absicherungsstrategie
Zusammenarbeit	Lösungen zusammenfügen, Lernmöglichkeiten, verschiedene Perspektiven verschmelzen, Verbindlichkeit wichtig ist, Beziehungen verbessern

Nehmen wir ein Beispiel aus der Führung von Auszubildenden: Die Gruppe der Azubis möchte gerne während der Arbeitszeit ein Fußballspiel sehen.

Verhandlungsstil	zum Beispiel
Vermeidung	Sie erklären sich für nicht zuständig und verweisen die Azubis an die Personalabteilung oder den Chef.
Zurückstecken	Die Azubis mussten in letzter Zeit ziemlich ranklotzen. So als kleine Belohnung und um die Motivation in der Gruppe hoch zu halten, drücken Sie ein Auge zu.
Wettbewerb	Da in letzter Zeit die Disziplin unter den Azubis sehr nachgelassen hat, lehnen Sie das Begehren rigoros ab. Erst müsste die Leistung wieder stimmen, bevor über so etwas überhaupt geredet werden könne.
Kompromiss	Die Azubis müssen Urlaub beantragen, den Sie genehmigen werden. Dafür organisieren Sie die Arbeitseinteilung für diesen Tag um.
Zusammenarbeit	Sie schlagen vor, die gesamte Abteilung einzubeziehen und eine gemeinsame Aktion zu starten: Die Azubis organisieren einen Betriebsausflug einschließlich Spiel auf der Großbildleinwand im CineMaxx. Sie unterstützen sie dabei, die Restbelegschaft zu begeistern.

Ein anderes Beispiel aus der Führung von Auszubildenden: Bei der Bearbeitung eines Kundenauftrages möchte Ihr Auszubildender im dritten Lehrjahr einen wichtigen Teil eigenverantwortlich herstellen – eigentlich eine Sache für den Facharbeiter.

Fachlich trauen Sie ihm das zu, es hat für Sie aber einen hohen Aufwand an Kommunikation (z.B. Facharbeiter, andere Meister, andere Auszubildende), jemand muss die Anleitung und Kontrolle übernehmen, der Auftrag wird eventuell länger dauern. Vorteil könnte sein, dass Sie den leistungsstarken Auszubildenden an den Betrieb bin-

den, er in Zukunft noch bessere Leistungen abliefern, und er wird Ihnen dankbar sein.

Wenn Sie überlegen, wie Sie verhandeln wollen, bedenken Sie die jeweiligen Vor- und Nachteile für sich und bedenken Sie, was Ihnen am liebsten ist. Es kommt auch auf Ihren persönlichen Stil an, was Sie gut können und in was Sie geübt sind. Was für Sie optimal ist, würde ein Kollege eventuell für sich anders entscheiden.

win – win Lösungen

Mit win-win Lösungen werden die Verhandlungsergebnisse bezeichnet, die für beide Verhandlungspartner den optimalen Erfolg bringen.

- Einigen sie sich darauf, wie sie verhandeln wollen. Gestalten sie den Verhandlungsprozess so, dass weder Sie noch Ihr Gegenüber in Bedrängnis geraten.
- Formulieren Sie Ihre Interessen und Anliegen, interessieren sie ihren Partner für ihre Beweggründe. Was wollen Sie selbst? Warum ist das wichtig für Sie?
- Fragen sie möglichst viel, um die Interessen Ihres Gegenübers zu erfahren, sehen Sie sich die Situation aus seiner Sicht an. Was will Ihr Verhandlungspartner? (Beispiel: Auszubildende sind unerfahren, wie war Ihre Sicht als Sie Auszubildender waren, wie war die Sicht Ihrer damaligen Kollegen?)
- Suchen Sie zunächst ohne Einschränkungen nach neuen Ideen zur Lösung, nehmen Sie sich Zeit für eine Liste von möglichen Lösungen (Optionen). Suchen Sie auch für Ihren Verhandlungspartner nach Lösungen für seine Anliegen, die ihm vielleicht gar nicht einfallen. Laden Sie ihn ein, Ihre Lösungen für Ihre Anliegen mit zu überlegen.
- Suchen sie objektive Maßstäbe – wie würde ein Dritter entscheiden? (Wie sieht ein Dritter Ihre Verhandlung?)
- Entscheiden Sie sich gemeinsam für die beste Lösung.

Verhandlungen vorbereiten

Warum jetzt diese Verhandlung?

Die wichtigste vorbereitende Frage ist: „Warum will ich verhandeln?“ Schließlich investieren Sie in Verhandlungen Zeit und Energie. Vielleicht kommen Sie auch ohne Verhandlung an Ihr Ziel, oder vielleicht verhandeln Sie erfolgreicher mit anderen Partnern oder zu einer anderen Zeit.

Schenken Sie der Frage nach dem Sinn und den Alternativen große Beachtung. Es könnte sonst sein, dass sie mitten in der Verhandlung Zweifel bekommen, ihre Interessen aus den Augen verlieren und vorschnell zurückstecken. Es wird dann schwierig, am nächsten Tag neu zu verhandeln!

Prüfen Sie genau:

- Was ist meine Absicht, was ist mein Motiv für diese Verhandlung?
- Habe ich bessere Alternativen als diese Verhandlung?
- Ist jetzt für mich der richtige Zeitpunkt?
- Habe ich genügend Energie und bin ich genügend vorbereitet?
- Habe ich die richtigen Verhandlungspartner ausgesucht?

Was sind die Ziele für die Verhandlung?

Absichten und Motive sind noch keine Ziele. Meistens ist eine Problemlage der Grund für Verhandlungen: Zum Beispiel halten Sie die Arbeitsleistung Ihres Auszubildenden für mangelhaft und ihn selbst für selbstzufrieden; Sie brauchen in der Hochsaison dringend einen freien Tag, um Ämterangelegenheiten zu erledigen; Ihr Kollege arbeitet Ihnen nicht so zu, wie Sie es wünschen; oder Ihr Kunde kommt jeden Tag mit Änderungswünschen auf Sie zu.

Es ist immer schwierig „Probleme“ zu verhandeln. Probleme sind unangenehme Erinnerungen an gemachte Fehler und haben einen negativen Beigeschmack. Leichter ist es, Ziel- oder Lösungsorientiert zu verhandeln, denn die Zukunft ist unbelastet und

es wird eher positiv bewertet, nach vorne zu schauen. Orientieren Sie sich in Ihrer Verhandlungsvorbereitung an Ihren Interessen und dem für Sie wünschenswerten und optimalen Zustand als Maximalziele für Ihre Verhandlung.

Als Beispiel ein Problem, zwei alternative Interessen und die zugehörigen möglichen Verhandlungsziele für die Zukunft:

<p>Das Problem</p> <p>Sie halten die Arbeitsleistung Ihres Auszubildenden für mangelhaft und ihn selbst für selbstzufrieden</p>	
<p>Ihr Interesse</p>	<p>zukunftsorientierte Verhandlungsziele</p>
<p>Sie möchten den Auszubildenden fördern</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Auszubildende nimmt Unterschiede in der Leistungsbeurteilung wahr • Er erkennt und akzeptiert die wesentlichen Kriterien zur Leistungsbeurteilung • Er kann seine Leistung realistisch selbst einschätzen • Er hat das Ziel seine Leistung zu verbessern • Er nennt erste Schritte und konkrete Vorhaben zur Verbesserung seiner Leistung • Er kann seinen Unterstützungsbedarf beschreiben und organisieren • Seine Leistung steigert sich in einem vereinbarten Zeitraum auf eine ausreichende Beurteilung • Er ist motiviert, seine Ausbildung mit einer guten Leistung abzuschließen und hierfür Anstrengungen auf sich zu nehmen • Er sucht die weitere enge Zusammenarbeit mit Ihnen und vereinbart konkrete Maßnahmen

Ihr Interesse	zukunftsorientierte Verhandlungsziele
<p>Sie möchten das Ausbildungs-verhältnis so nicht fortführen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Auszubildende nimmt Ihre Beurteilung seiner man-gelhaften Leistung zur Kenntnis und dokumentiert Ihnen dies • Der Auszubildende versteht, warum das Ausbildungs-verhältnis so nicht weitergeführt werden kann. • Ihre Verwarnung oder Abmahnung ist arbeitsrechtlich einwandfrei • Der Auszubildende kann eine persönliche Krise vermei-den • Sie können dem Auszubildenden auch in Zukunft mit gutem Gefühl begegnen

In der Vorbereitung von Verhandlungen ist es sinnvoll, dass Sie sich nicht nur Ihre **Maximalziele** überlegen, sondern auch **Minimalziele**, die für Sie die untere Grenze einer Einigung beschreiben.

Überlegen Sie in der Vorbereitung auch **Kompromisslinien**, zum Beispiel Kombinationen von Zielen mit **Kompensationsmöglichkeiten**, um Ihr Verhandlungsspektrum zu verbreitern.

Und im Hinterkopf sollten Sie immer eine **beste Alternative zur Verhandlung** mitdenken, die Sie ergreifen können, falls es zu keiner Einigung kommt.

Wer verhandelt wo mit wem worüber und wie?

Die Protokollfragen und die Rahmenbedingungen beeinflussen erheblich die sachliche Verhandlung und die Beziehung zwischen den Verhandlern. Scheuen Sie sich nicht, die Botschaften „zwischen den Zeilen“ direkt in die Verhandlung einzubeziehen: Wer die **Metaebene** – also die Formfragen, Tagesordnung, Ablauf usw. anspricht, steuert wesentlich die Verhandlung. Wenn alle Formfragen zur Zufriedenheit aller Verhandler geklärt sind, kann die Verhandlung um die Sache selbst ungestört und konzentriert stattfinden, das ist ein wesentlicher Faktor für erfolgreiches Verhandeln.

Umgekehrt gilt: Sobald Sie mit einer Formfrage nicht mehr einverstanden sind, z. Bsp. wenn die vorgesehene Zeit für einen Tagesordnungspunkt deutlich überschritten wird, oder wenn Sie dauernd unterbrochen werden, dann sprechen Sie genau dies direkt an und stellen Sie wieder ein Einverständnis her. Unterbrechen Sie die sachliche Argumentation mit klaren Worten: „Bevor wir dies weiterdiskutieren, möchte ich darauf hinweisen, dass wir mit diesem Tempo unmöglich alle Punkte heute diskutieren können. Wir sollten entweder unseren Zeitplan ändern, damit wir alles im Detail besprechen können, oder wir regeln heute die wichtigsten Punkte und besprechen die Details zu einem anderen Termin. Mir ist es wichtig, dass wir ohne Zeitdruck zu einem guten Ergebnis kommen, daher möchte ich hier eine Entscheidung.“ Oder: „Ich möchte meine Argumente gerne ohne Unterbrechung vortragen. Ich nehme an, dass dies auch für Sie gilt und schlage vor, dass wir uns jeweils ausreden lassen. Sind Sie einverstanden?“

Weitere Rahmenbedingungen, die Sie wohl überlegen und verhandeln sollten, sind:

- Bereits die Wahl des Verhandlungsortes nimmt Einfluss auf die Verhandlung: es hat einen anderen Effekt, ob Sie Ihren Mitarbeiter zu sich in Ihr Büro bitten, oder ein Gespräch mit ihm an seinem Arbeitsplatz suchen. In Ihrem Büro haben Sie eine größere Autorität, in der Arbeitsumgebung Ihres Mitarbeiters erfahren Sie mehr über ihn.
- Wenn Sie sich gegenüber sitzen, entsteht eher ein Eindruck von Konfrontation als in einer über – Eck –Position.
- Wenn Sie mit Protokoll verhandeln, wird das Gespräch von vornherein ernster. Die Frage, ob mitgeschrieben wird, gehört mit in die Verhandlung und beeinflusst auch das Ergebnis. Falls Sie nach einer Verhandlung ohne Mitschrift am Ende das Ergebnis schriftlich festhalten wollen, kann die Formulierung noch einmal eine neue Verhandlungsrunde geben.
- Es ist immer sinnvoll, eine Zeitreserve und Entscheidungsreserve zu haben. Stimmen Sie keiner Entscheidung zu, die Sie für sich und Ihr Unternehmen noch nicht endgültig als beste Lösung verantworten möchten. „Das würde ich gerne noch einmal in Ruhe kalkulieren“, „Dafür benötige ich noch Informationen von meinem Kollegen“ oder auch „lassen Sie mich noch einmal in Ruhe darüber nachdenken“ sind keine ausweichenden Floskeln, sondern sowohl für die Sache

als auch für die längerfristige Beziehung gute Vertagungen. Ein gutes Ergebnis für eine Verhandlung mit Vertagung ist immer eine Liste aller noch offenen Fragen, damit die Zeit zwischen Verhandlungen optimal für die nächste Sitzung genutzt wird.

- Reicht die Zeit? Für Ihre Kalkulation im Vorfeld und während der Verhandlung denken Sie immer an genügend Raum für einen ruhigen Abschluss. Mit Zeitdruck am Ende werden wichtige Details vergessen, Fragenlisten unvollständig, Formulierungen ungenau und es kommt zu Entscheidungen, die eventuell nachgebessert werden müssen. Außerdem bestimmt die Form des Auseingehens immer den Start des nächsten Zusammenkommen. Verhandeln Sie rechtzeitig während der Verhandlung ein Vertagen, sobald Sie den Eindruck haben, es könnte zeitlich knapp werden.

Die mentale Vorbereitung

Kurz vor großen Sportereignissen hört man es: Das Training ist abgeschlossen, jetzt kommt es auf die mentale Vorbereitung an. Und seit Boris Becker heißt es manchmal nachher: „Ich war mental nicht so gut drauf.“

Was heißt das? Neben den Inhalten und Zielen, neben der Methode ist eine der wichtigsten Vorbereitungen für Verhandlungen, die eigene innere Einstellung zur Verhandlung zu kennen und zu finden: Wer mit unbewusster Angst oder Unsicherheit in eine Verhandlung geht, wird seine vorbereiteten Ziele kaum sicher und konstruktiv anstreben können – auch nicht mit besonderer methodischer Vorbereitung. Wer seinen Verhandlungspartner missachtet, kann sicher sein, dass dieser das spürt und seine konstruktive Mitarbeit gering ausfallen wird. Wer nicht an seine Ziele glaubt, wird sie nicht lange gegen andere Argumentationen vertreten.

Mentale Vorbereitung heißt, sich seiner unbewussten Gefühle und Einstellungen zur Verhandlung und zum Verhandlungspartner, seiner eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden und diese in die Planung einzubeziehen.

Mentale Vorbereitung bedeutet auch, sich über die Ziele und Vorgehensweisen des Verhandlungspartners Gedanken zu machen und zu überlegen, wie man selbst vom anderen wahrgenommen wird.

Überlegen Sie auch genau, was Sie an Ihrem Verhandlungspartner mögen und was nicht. Die schwierigsten Verhandlungen sind die mit Menschen, die Ihnen nicht sympathisch sind. Überlegen Sie vorher, was genau Sie stört und wie Sie in Verhandlungen damit umgehen können.

Verhandlung im Verlauf

Eine Verhandlung lässt sich in mehrere Phasen aufgliedern, von der Begrüßung über die Positionierung, die Erkundung der Optionen bis zum Abschluss und Abschied. Als Beispiel für einen Verhandlungsverlauf dient hier ein Gespräch mit einem Auszubildenden über seinen Antrag auf freie Zeit. Sein Urlaubskontingent ist am Jahresende erschöpft, er möchte aber trotzdem an der Hochzeit seines besten Freundes teilnehmen und einen Tag frei haben.

Begrüßung:

Zur Begrüßung gehört Vorstellung und kennenlernen, Smalltalk mit privatem oder geschäftlichem Aufhänger, und die Klärung der Agenda. Man nimmt einen ersten Eindruck auf.

In unserem Beispiel wird Ihr Auszubildender wahrscheinlich zu Ihnen kommen, fragen, ob Sie einen Moment Zeit haben. Sie bejahen dies, bitten ihn herein, Sie fragen wie es allgemein geht und vielleicht fragen Sie noch nach einem besonderen Werkstück, mit dem er gerade beschäftigt ist. Sie merken, er ist angespannt. Sie bieten ihm einen Kaffee an und fragen worum es geht.

Verhandlungsthema klären, Positionen austauschen, Vorgehen klären:

Der Zweck der Zusammenkunft und die Anliegen werden vorgetragen, das allgemeine gemeinsame Ziel des Treffens wird vereinbart.

Im Beispiel trägt der Auszubildende vor, sein bester Freund würde überraschend am Freitag in zwei Wochen heiraten und er müsste dort unbedingt hin, hätte aber keinen Urlaub mehr. Und er wolle fragen, ob er nicht trotzdem gehen könne.

Jetzt können Sie die Entscheidung treffen, ob Sie das Thema überhaupt zur Verhandlung annehmen. Falls Sie überhaupt keine Möglichkeit sehen, sollten Sie jetzt runderaus das Begehren abweisen – und sei es mit Bedauern. Eine Verhandlung macht dann keinen Sinn mehr und ein späteres prinzipielles Nein bringt sicher mehr Konflikte als nötig. Sie klären in dieser Phase auch, wie viel Zeit Sie haben und wie Sie vorgehen wollen.

Nehmen wir an, Sie wären prinzipiell nicht abgeneigt, so könnten Sie antworten, dass das aber außerordentlich kritisch wäre, das müssten Sie sich sehr genau überlegen. Es wäre ja bekannt, dass Sie kein Freund von Ausnahmen wären.

Damit steht der Position „ich will frei“ Ihre Position als „gerechte Führungskraft“ gegenüber.

Erkundung:

In dieser Phase werden die Interessen formuliert, Hintergründe geschildert und die Argumente vorgebracht. Um ein gutes Ergebnis zu erzielen, ist es hilfreich, hier viele offene Fragen zu stellen. Um so mehr Sie über Ihren Verhandlungspartner wissen, um so passgenauer können Sie eine Lösung vorschlagen, die für ihn wie für Sie von Nutzen ist. Ihre eigenen Interessen gehören natürlich auch auf den Tisch, Sie werden Ihren Verhandlungspartner aber viel besser mit dessen eigenen Argumenten von ihrem Wunschergebnis überzeugen können.

In unserem Beispiel ist Ihr Interesse, dass eine Regelung gefunden wird, die Sie gegenüber anderen so vertreten können, dass sich niemand ungerecht behandelt fühlt und keine Nachahmer auf den Plan treten. Gut wäre für Sie zu wissen, wie wichtig Ihrem Auszubildenden die freie Zeit ist, und was er bereit ist, an Ausgleich zu leisten. Also fragen Sie ihn

Wie wichtig ihm diese Hochzeit ist

Was für ihn passiert, wenn er dort nicht hin kann

Welchen Grund es hat, dass er keinen Urlaubstag mehr in Reserve hat

Bis wann genau er eine Antwort braucht

Wie sein Überstundenkonto aussieht

Was er selbst denkt, wie er einen freien Tag ausgleichen könnte

Wie viele Kollegen von seiner Notsituation wüssten

Wer eventuell für ihn einspringen könnte

Optionen

Sobald eine Idee für eine Lösung auf den Tisch kommt, sollten Sie sie direkt festhalten, auch wenn im gleichen Moment bereits Einwände formuliert werden. Wägen Sie Vor- und Nachteile ab und notieren sie den Vorschlag. Legen Sie ihn zur Seite und setzen Sie die Erkundung fort, denn die erste Lösung ist nicht immer die beste. Um so mehr Optionen Sie haben, desto besser kommen Sie schließlich zu einer guten Lösung. Schließen Sie nicht vorschnell Möglichkeiten aus, denn in dieser Phase wird noch keine Entscheidung getroffen und eine schlechte Alternative dient später gut als Argument für die bessere. Also: „geht nicht“ gilt nicht. Eine Option besteht immer: man geht ohne Verhandlungsergebnis auseinander, damit gilt der Stand vor der Verhandlung weiter. Keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung!

Unser Beispiel:

1. unbezahlter Urlaub mit dem Vorteil der gerechten Lösung, mit dem Nachteil, dass der Lohn gemindert wird und dass die Einsatzpläne trotzdem geändert werden müssen
2. Ausgleich durch Überstunden mit dem Vorteil der unbürokratischen Lösung und dem Nachteil, dass die bestehende Überstundenregelung damit ausgehebelt wird.
3. Urlaub des kommenden Jahres einsetzen mit dem Vorteil der schnellen Lösung und dem Nachteil, dass dann jeder kommen könnte
4. Hochzeitstermin verlegen außerhalb der Arbeitszeit mit dem Vorteil, keine besondere Regelung im Betrieb finden zu müssen und dem Nachteil, privat alles neu planen zu müssen.
5. (keine Einigung:):Es gibt keinen Urlaub und keine freie Zeit für die Hochzeit und diese findet ohne Ihren Auszubildenden statt.

Und viele weitere Möglichkeiten mehr.

Abschluss

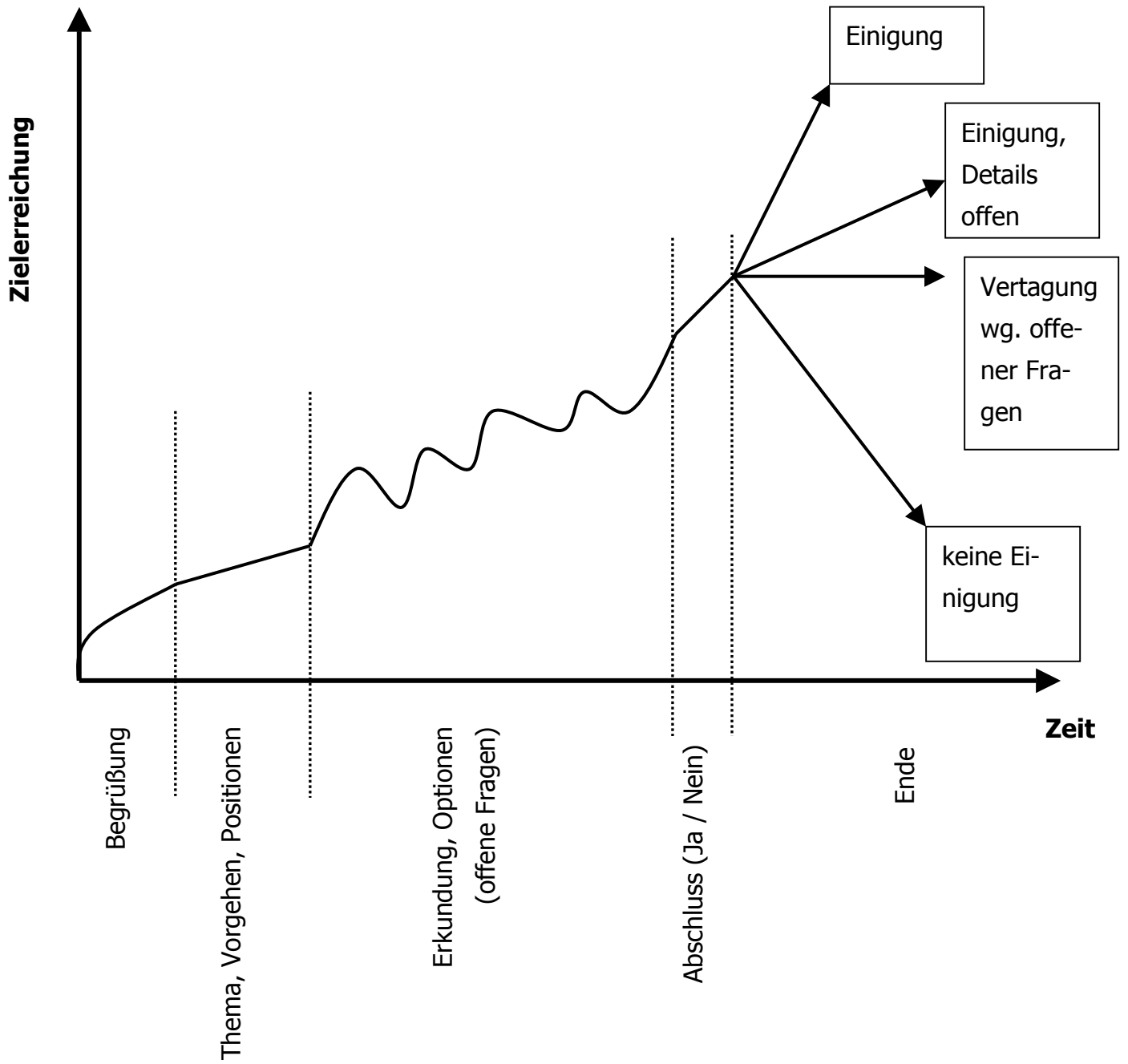
In dieser Phase fällt die Entscheidung: Einigung, keine Einigung oder Vertagung. Es zeichnet gute Verhandler aus, dass Sie den richtigen Zeitpunkt für den Abschluss finden: die Atmosphäre stimmt, es scheint sich eine für beide interessante Lösungsoption abzuzeichnen, es kommen keine neuen Ideen mehr.

Ergreifen Sie jetzt die Initiative, jetzt ist die Zeit der offenen Fragen vorbei, es kommt die geschlossene Frage: „Also, ich denke, wir haben das Problem hinreichend erörtert, ich schlage vor, wir machen es folgendermaßen, sind Sie einverstanden?“

- Im besten Falle heißt die Antwort ja und die Verhandlung ist für beide beendet.
- Meistens müssen zumindest Details einer prinzipiellen Lösung noch festgelegt werden, damit ist die nächste Verhandlungsrunde begonnen.
- Es kann sein, dass die Verhandlungspartner einen Vorbehalt klären müssen, z.B. das Einverständnis von Dritten – sie haben ein Wunschergebnis und vertagen sich zum endgültigen Abschluss.
- Wenn Sie keine Zustimmung erhalten, sollten Sie die Gründe genau nachfragen, um eine nächste Alternative besser abzuwägen.

Im Zweifelsfall gehen Sie ohne Ergebnis auseinander, bzw. mit dem Ergebnis, das alles so bleibt wie es war. Damit war die Verhandlung aber nicht umsonst, denn Sie kennen nun die Argumente Ihres Verhandlungspartners und wissen, warum eine Einigung für Sie beide so nicht möglich ist. Damit können Sie auch neu planen, unter welchen anderen Bedingungen die Verhandlung besser verlief (anderer Partner, andere Kompensationsmöglichkeiten, größeren Handlungsspielraum u.ä.m.)

Wie das Beispiel ausgeht? Verhandlungsergebnisse kann man nicht voraussagen, es bleibt Ihrer Fantasie überlassen.



Literatur

Modell der Verhaltensstile in Verhandlungen nach Thomas Killman, Übersetzung:
Heidrun Saß Schreiber

Grundlagenbücher zur Verhandlungsführung sind

„Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln“ von FISHER,
URY, PATTON, erschienen im Campus Verlag, erstmals 1991 und W.L.URY: „Schwie-
rige Verhandlungen“, ebenfalls Campus Verlag 1992

Viele Beispiele und Praxistipps liefern

B.G. TOELSTEDE: „Das Verhandlungskonzept. Hart in der Sache – menschlich im Dia-
log, erschienen im Beltz Verlag 1997.

Ulrike WIKNER: Crashkurs Verhandeln, die Toolbox für den erfolgreichen Geschäfts-
abschluss, erschienen im Campus Verlag 2000.