

Fit fürs Leben



Osterberg-Institut
der Karl Kübel Stiftung
sh:z Schleswig-Holsteinischer
Zeitungsverlag GmbH

Osterberg-Institut

Das Osterberg-Institut in Niederkleveez in der Holsteinischen Schweiz ist eine Bildungseinrichtung der Karl Kübel Stiftung. Sie betreibt Bildungs- und Entwicklungsarbeit im In- und Ausland. Seit 1995 bietet das Osterberg-Institut Qualifizierungen für den privaten wie für den beruflichen Bereich an. Die Seminare und Weiterbildungen zielen stets zugleich auf berufliche Kompetenzerweiterung und persönliches Wachstum. Das Institut ist erreichbar unter Tel. 045 23/9929-0. Nähere Infos gibt es auch im Internet unter der Adresse www.osterberginstitut.de.

Veranstaltung

Die laufende Serie in der Bildungskoope-ration von Osterberg-Institut und Schleswig-Holsteinischer Zeitungsverlag (sh:z) beschäftigt sich mit Themen aus der Berufswelt.

Bei der Veranstaltung am Dienstag, 26. Oktober, in der Fielmann Akademie Schloss Plön (Anschrift: Schloss, 24306 Plön) geht es in erster Linie um das Thema, wie Verhandlungen im Geschäftsleben besonnen zu führen sind. Referent Stephan Reichenbach (er hat den nebenstehenden Text verfasst) betont aber: Wir alle verhandeln, Tag für Tag, im Job wie im Privaten. Teams verhandeln die Arbeitsverteilung, Geschäftspartner Verträge, aber auch Eltern mit dem Nachwuchs die passende Zeit zum Zubettgehen. Es lohnt sich grundsätzlich für jedermann, die gewohnten Strategien einmal zu überprüfen – zumal, wenn sie erfahrungsgemäß eher zu Ergebnissen führen, die keine Seite zufrieden stellen. Wer das Thema zeitnah vertiefen möchte, hat dazu vom 25. bis 26. November im Osterberg-Institut Gelegenheit. Dann trainiert Stephan Reichenbach in dem Seminar „Die Kunst, klug zu verhandeln“ unter anderem mit Führungskräften und ProjektleiterInnen das Harvard-Verhandlungsmodell (mehr über das Modell siehe Haupttext).

Anmeldungen

Die Veranstaltung beginnt um 19 Uhr und dauert rund zwei Stunden. Sie wird, wie stets bei diesen Abenden, interaktiv gestaltet. Die Gäste sind herzlich aufgefordert, sich am Workshop-Geschehen zu beteiligen! **Die Teilnahme ist kostenfrei – wie immer bei der Reihe „Fit fürs Leben“.** Allerdings ist wegen der begrenzten Teilnehmerzahl am Veranstaltungsort eine **Anmeldung per E-Mail** unter der Adresse info@osterberginstitut.de unbedingt erforderlich.

Verhandeln: Mit Köpfchen punkten

Versiert um die beste Lösung „feilschen“: Wie wir den Jägerreflexen unserer Urahnen mit Strategie und Besonnenheit begegnen

Die Diskussion nimmt an Lautstärke zu. Die Vertriebsleiterin des Kunden, Frau X, greift den Produktionschef des Lieferanten, Herrn Y, persönlich an. Es hagelt Vorwürfe. Y wird zunehmend sauer. Okay, die Lieferung hatte diesmal gravierende Mängel, das stimmt. Aber dass man ihm unterstellt, er habe Team und Produkte nicht im Griff, das geht zu weit. Und dann die Forderung, den Preis künftig um 20 Prozent zu reduzieren. Herr Y gerät unter Stress. Was tun?

Stress ist eine archaische Reaktion. Wir Menschen des 21. Jahrhunderts sind den Jägern der Eiszeit ähnlicher, als wir gemeinhin glauben. Unsere Wahrnehmung hat sich seither wenig verändert. Folgender Vergleich verdeutlicht dies: Wenn ein Manager (früher: Jäger) mit Aktenkoffer und Handy (Pfeil und Bogen) zu einer Verhandlung (Beute) geht, ins Besprechungszimmer der anderen Partei (Revier eines anderen Stammes) eintritt, dann wird sich zwangsläufig sein Fokus verengen. Früher war diese Konzentration überlebenswichtig: Nur durch Ausblenden aller für das Jagen unbedeutenden Sachverhalte konnten unsere Ahnen überleben.

Der uralte Reflex wirkt nach wie vor. Wenn der Gegner jetzt angreift, dann geht es nur noch um eins: Er oder ich! Anders gesagt: Der verengte Fokus blockiert unser Gehirn und damit unser Verhandlungsgeschick.

Erfolgreiche Verhandlerinnen und Verhandler wie Herr Y wissen das. Sie sind geschult in Techniken, die aus einer Verhandlung das Beste heraus holen. Diese Techniken helfen dabei, auch in Stresssituationen gelassen zu reagieren. Mit einer ruhigen Replik – „Die unpassende Kritik an mir als Teamleiter habe ich jetzt mal überhört. Wie genau begründen Sie Ihre Forderung nach 20 Prozent Preisnachlass?“ – stellt Y klar, dass er den unfairen Angriff sehr wohl wahrgenommen hat, aber an einer sachlichen Auseinandersetzung interessiert ist.

Das „Harvard-Konzept“

Klug zu verhandeln, ist eine Kunst, und sie ist erlernbar. Die Kunst besteht darin, Lösungen zu finden, die der Komplexität der Situation und den unterschiedlichen Interessen gerecht werden. Das sogenannte „Harvard-Konzept“, benannt nach der berühmten US-Uni, an der es auch entwickelt wurde, ist eine weltweit anerkannte Methode. Wer „nach Harvard“ verhandelt, bleibt nicht bei vordergründigen Forderungen stehen, sondern fragt nach Motiven und Interessen des Gegenübers. Eine erfolgreiche Verhandlungsführung besteht aus drei wesentlichen Schritten: 1. Vorbereitung, 2. Verhandlungsführung, 3. Auswertung. Im Alltag wird aus Zeitgründen oft auf 1. und 3. verzichtet. Dies rächt sich, denn während die Vorbereitung wesentliche Erkenntnisse für Verhandlungsführung sowie Steuerung der Verhandlungspartner liefert, schult die Auswertung unsere Verhandlungskompetenz.

Die Verhandlungsvorbereitung

Ein Handel strebt immer eine Einigung an und setzt gemeinsame Interessen voraus. Da zu Beginn nie alle Informationen oder Interessen auf dem Tisch liegen, ist dies der Knackpunkt für Manipulationsmöglichkeiten. Bereiten Sie sich deshalb anhand folgender Fragen gut vor:

- > Roger Fisher, William Ury u. a.: Das Harvard-Konzept, Frankfurt am Main 2009.
- > Matthias Schraner: Teure Fehler: Die 7 größten Irrtümer in schwierigen Verhandlungen, Düsseldorf 2009.
- > Albert Thiele: Argumentieren unter Stress: Wie man unfaire Angriffe erfolgreich abwehrt, München 2007.
- > Cora Besser-Siegmund: Killerphrasen souverän knacken: So verhandeln Sie noch erfolgreicher, Berlin 2007.



Nicht gleich an die Decke gehen: Verhandlungs-Techniken helfen dabei, auch in Stresssituationen gelassen zu reagieren.

DPA

– Was ist das Mindeste und was das Äußerste, das ich erreichen will? Was sind die Idealziele der anderen Partei? Was sind die Interessen hinter diesen Zielen?

– Welche Grundbedürfnisse werden erfüllt, wenn die Ziele erreicht sind – und welche verletzt, wenn es nicht klappt?

– Bei welchen Punkten könnte ich Zugeständnisse machen, und welche wären das? Welche Gegenleistungen kann ich dafür fordern? Bei welchen Punkten will ich welche Zugeständnisse erreichen? Gibt es ein Limit?

Verhandeln ist ein hochkomplizierter Vorgang, der von Menschen geführt wird, die Stärken und Schwächen mit bringen. Fragen Sie sich vorab, mit wem Sie es zu tun haben:

– Wer ist an der Verhandlung beteiligt? (Personen, Parteien, Interessengruppen)

– Wie schätzen Sie Ihre Verhandlungspartner ein? (Menschen, Kompetenzen, Motive)

– Wie werden Sie wohl vom Gegenüber eingeschätzt?

– Gibt es zwischenmenschliche Probleme? Welche? Warum? Was muss getan werden, um sie zu bereinigen?

Die Verhandlungsführung

Verhandeln besteht aus drei zentralen Dingen: 1. Fragen stellen. 2. Antworten bekommen. 3. Präzise handeln. Wenn Sie zu viele Fragen stellen, fühlt sich Ihr Verhandlungspartner ausgehorcht, vor allem, wenn Sie geschlossene Fragen stellen, die nur mit Ja oder Nein beantwortet werden können. Bauen Sie geschickt offene Fragen ein. Diese regen zum Nachdenken an und generieren oft neue Informationen. Fragen Sie z. B.: „Wie genau sieht Ihre Planung aus? Welche Vorstellungen haben Sie bezüglich...?“

Vermeiden sollten Sie Fragen nach dem Warum. Durch diese empfinden Verhandlungspartner einen Rechtfertigungszwang und reagieren oft ärgerlich.

Hören Sie genau zu, was und wie Ihnen geantwortet wird. Versuchen Sie, Stimmung, Emotionen und dahinter liegende Interessen wahrzunehmen. Fassen Sie die Aussagen sinngemäß zusammen, bevor

Sie antworten oder eine neue Frage stellen: „Sie meinen also, dass Sie uns im Preis noch entgegenkommen können?“ oder „Wann möchten Sie zu einem Abschluss kommen?“

Ein erfahrener Verhandlungsführer achtet darauf, den eigenen Redeanteil niedrig zu halten. Beiträge, die eine Länge von etwa dreißig Sekunden nicht überschreiten, sind in der Regel am effektivsten.

Vorsicht vor unfairen Tricks

Auch bei bester Vorbereitung und dem Wunsch nach kooperativer Verhandlung gibt es – wie angedeutet – jede Menge unfairen Tricks. In Verhandlungen wird oft manipulativ gearbeitet. Ein Beispiel: Im Preisgespräch suggeriert Herr A: „Wir sind doch erfahrene Geschäftsleute. Wieso versuchen Sie, wie ein Buchhalter alles zu hinterfragen? Das ist doch unpassend.“ Ziel so einer verdeckten Manipulation ist es, den Anderen als kleinlich und nicht vertrauensvoll darzustellen. Die Gegenstrategie von Herrn B ist eine faire und sachliche Verhandlungsführung: „Mir geht es darum zu verstehen, was Sie genau meinen und auch in Zukunft Ungereimtheiten zu vermeiden. Das spart Ihnen und mir Zeit.“ Sollte Ihr Verhandlungspartner nachhaltig unfair agieren, ist der berühmte „Schuss vor den Bug“ nötig. Dabei gehen Sie in zwei Schritten vor: 1.: Schuss vor den Bug – den Manipulationsversuch, die unfaire Attacke öffentlich ansprechen (Attacke: „Blödsinn! Niemand mit gesundem Menschenverstand würde das behaupten“, Replik: „Ich habe das Gefühl, dass Ihre Angriffe sehr persönlich werden“). 2.: Vorschlag zum Stil und gegenseitigem Umgang („Mit einer Diskussion auf der Sachebene kommen wir meines Erachtens schneller ans Ziel. Wie sehen Sie das?“)

Auch hier greifen die Elemente des Harvard-Konzeptes. Wenn Sie persönlich angegriffen werden, gehen Sie nicht zum Gegenangriff über. Trennen Sie Sache und Person. Es bringt in aller Regel nichts, sich gegenseitig hochzuschaukeln. Dann fällt es nur schwerer, die Emotionen unter

Kontrolle zu halten. Um Stress zu vermeiden, können Sie Ihr Vorhaben vorab in einem passenden Satz formulieren und diesen ggf. sichtbar hinlegen: „Ich widme mich hier dem Thema und meinen Zielen. Ich verschwende keine Ressourcen auf unfaires Miteinander.“

Die Auswertung der Verhandlung

Jede Verhandlung ist einzigartig. Ziehen Sie nach jedem Abschluss Bilanz. Prüfen Sie, ob Sie Ihrem Fahrplan gefolgt sind, wo und aus welchen Gründen es Abweichungen gab und was Sie an Erkenntnissen gewonnen haben. Sie ziehen Bilanz auf vier Ebenen: 1. Auf der Strukturebene gehen Sie systematisch Ablauf, Agenda, Zeitverlauf durch. Sie prüfen, ob die formalen Regeln eingehalten wurden. 2. Auf der Prozessebene checken Sie die weichen Faktoren wie Besprechungsklima, Beziehungen zueinander, Fragetechniken. 3. Auf der Verhaltensebene beleuchten Sie die Art des Umgangs miteinander, gestaltet durch Spielregeln, Redezeit, Rollenverteilung, Verhandlungs-Stil und Manipulationsversuche. 4. Auf der Interessenebene schließlich prüfen Sie das Ergebnis in Bezug auf Ihre Ziele. Sie untersuchen, ob Ihre Analyse der Wünsche, Motive und Interessen passgenau war.

Kein Meister fällt vom Himmel, besonnenes Verhandeln muss trainiert werden. Und die archaischen Reflexe des Jägers im fremden Revier, bewehrt mit Aktenkoffer und Handy, werden Sie bei Verhandlungen auch weiterhin spüren. Doch die gut überlegten Schritte des klugen Verhandlers geben jedem, der sie befolgt, berechnete Chancen, dem uralten „Programm“ nicht auch noch zu erliegen.



Stephan Reichenbach
Als Organisationsentwickler und Projektmanager in der Finanzbranche konnte er u. a. erleben, wie Menschen „ticken“ und Veränderung gelingen kann. Als Trainer und Coach begleitet er Veränderungsprozesse, bietet Konfliktmanagement und gestaltet Seminare nicht nur im Osterberg-Institut. Sein Motto: Erfolg hat drei Buchstaben – TUN.

Bücher als
Schützenhilfe:
Literatur-Tipps

Versuchen Sie's doch mal so

Gut vorbereitet an den Start

Die nächste Verhandlung steht ins Haus? Versuchen Sie's doch mal so: Verschaffen Sie sich eine merklich bessere Ausgangsposition, indem Sie sich vorab ausgiebig überlegen, mit wem Sie es als Gegenüber zu tun bekommen. Eine gute Einschätzung Ihres Verhandlungspartners kann unschöne Überraschungen vermeiden helfen. Für die Vorbereitung nehmen Sie sich etwas Zeit, Papier und Stift.

Beantworten Sie sich – nach bestem Wissen und Gewissen oder mit Hilfe einer kleinen Recherche – folgende Fragen: Welche Marktstellung hat die Firma Ihres Gegenübers? Und welche Probleme? Wie ist seine Stellung? Was sind seine Kompetenzen? Wie ist er dahingekommen? Wem ist er verpflichtet? Welche Motive treiben ihn an – Sicherheit, Geltungsbedürfnis, Anerkennung? Sind Hobbys, spezielle

Vorlieben bekannt? Was weiß er bereits über mich? Wie verhandelte er bisher? Wie reagiert er auf Vorschläge, Ablehnung, Einwände? Auf welche Einwände greift er gern zurück? Wie oft/ lange redet er? Kann er zuhören? Was stört ihn am meisten – Zeitüberschreitung, unterbrochen werden?

Was mag er besonders in Verhandlungen – Räumlichkeiten, Getränke, Sitzplätze?