

Matthias Schraner

Teure Fehler

Die 7 größten Fehler
in schwierigen Verhandlungen

Econ

IRRTUM NR. 6

Verhandeln ist eine Sache der Intuition

In Verhandlungen kommt es auf Taktik an

In Wahrheit kommt es in Verhandlungen viel mehr auf Ihre Taktik als auf Ihre Intuition an. Im Folgenden zeige ich die wichtigsten taktischen Schritte einer erfolgreich geführten Verhandlung auf.

Stellen Sie sich bitte vor, Sie sind Einsatzleiter der Polizei und Sie bekommen die Mitteilung von einem bewaffneten Banküberfall.

Was wäre wohl Ihre erste Anweisung?

Sie würden als Erstes den Tatort absichern lassen, die Straßen absperren und somit den Fluchtweg des Bankräubers abschneiden.

Erst nach dem Abschneiden des Fluchtweges würden Sie die Spezialeinsatzkräfte wie das SEK – Sondereinsatzkommando – oder auch das Verhandlungskommando an den Tatort beordern.

Sie stimmen sicherlich zu, dass es unverantwortlich wäre, wenn der Täter zu viel Freiraum hätte und nach Belieben handeln könnte.

Ihre Verhandlungen sollten Sie ähnlich angehen. Indem Sie den Bewegungsspielraum Ihres Gegenübers beschränken und vor allem seinen Fluchtweg absichern. Sie sollten die Verhandlung konsequent und zielorientiert führen und jederzeit die Zügel in der Hand halten.

Wie das geht und mit welchen taktischen Mitteln Sie Ihr Gegenüber zügeln können, möchte ich Ihnen in diesem Kapitel zeigen.

In der Polizeisprache verwendet man für das Führen den Begriff »Stabilisieren« des Verhandlungsgegners. Sie müssen also darauf abzielen, die Handlungen des Gegners zu stabilisieren, ihn jederzeit »stabil«, unter Kontrolle zu halten.

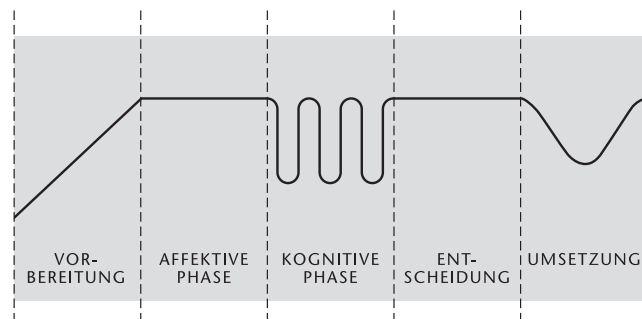
Das ist nicht leicht und bedarf einiger wichtiger Regeln der Verhandlungsführung.

Die 25 wichtigsten Taktikregeln

In den vorherigen Kapiteln haben wir uns bereits intensiv mit dem Einstieg in die Verhandlung beschäftigt. Die ersten drei Minuten in der sogenannten affektiven Phase sind überstanden. Nun beginnt das Stabilisieren der Gegenseite.

Dieses Stabilisieren orientiert sich an einem für mich sehr wichtigen Verhandlungsgrundsatz: »Agieren und nicht Reagieren!«

Wir agieren und geben während der nun ablaufenden kognitiven Phase die Richtung und die Zeit vor.



Auf die in Kapitel 4 beschriebene Achterbahnfahrt der Emotionen sollten Sie aber nur Ihr Gegenüber schicken. Sie selbst haben immer die Zügel in der Hand. Dabei helfen Ihnen 25 taktische Kniffe:

1. Agenda

Starten Sie bitte jede Verhandlung mit einer Agenda. Auch und vor allem eine kurze und unstrittige Agenda ist Ihnen für den weiteren Verhandlungsverlauf eine große Hilfe.

Die Agenda sperrt sozusagen die Straßen rund um die Bank ab. Sie definieren gleich zu Beginn, was verhandelt wird und was nicht.

Zudem ist es sinnvoll, jeden Agendapunkt mit einer zeitlichen Begrenzung zu verknüpfen. Sie können beispielsweise kommunizieren, dass für Agendapunkt Nr. 2 ein zeitlicher Rahmen von 30 Minuten angedacht ist.

Somit können Sie während der Verhandlung von Punkt Nr. 2 nach 30 Minuten auf die Agenda verweisen und zum nächsten, Ihnen vielleicht besser ins Konzept passenden Punkt wechseln. Oder Sie schicken vorweg, dass gerade Punkt Nr. 2 für alle von großem Interesse ist und Sie deshalb möchten, dass nicht 30, sondern 45 Minuten auf seine Besprechung verwendet werden. So können Sie flexibel und ganz nach Ihrem Belieben Einfluss auf den zeitlichen Ablauf der Verhandlung nehmen.

2. Inhalt wiedergeben

Es mag sich banal anhören, aber Sie sollten Ihrem Gegenüber ständig zeigen, dass Sie sehr an ihm und seiner Position interessiert sind. Benutzen Sie oft kleine Ermutiger wie »Aha« oder »OK« und schreiben Sie viel mit.

Reflektieren Sie, dass Sie den **Inhalt** verstanden haben.

Wiederholen Sie mit eigenen Worten, was Sie verstanden haben, und versichern Sie sich über die Richtigkeit.

Nutzen Sie Redewendungen wie: »Wenn ich Sie richtig verstehe ...« oder »Wenn ich das in eigenen Worten wiedergebe ...«.

Wichtig ist hierbei, dass Sie das vom Gegenüber Gesagte paraphrasieren und zusammenfassen. So sind Sie in der Lage, der Verhandlung mit Ihrer Zusammenfassung eine neue, für Sie günstige Richtung zu geben.

3. Gefühl wiedergeben

Hier wird es schon sehr viel schwieriger. Das Beschreiben von Gefühlen in Verhandlungen kommt fast immer dem Betreten einer Eisfläche gleich. Ein falsches Wort oder eine falsche Betonung, und Sie verlieren den Halt und somit die Führung in der Verhandlung.

Beispiel

Bleiben wir bei unserem Bankräuber-Beispiel. Sie telefonieren mit ihm und möchten über die Gefühlsebene in die Verhandlung einsteigen.

Sie wissen um die Lage des Bankräubers und natürlich auch um die Aussichtslosigkeit seines Tuns. Er befindet sich tatsächlich in einer schlechten **Situation**, sein Handeln wird daher von einer gewissen Angst, also von einem **Gefühl**, geleitet sein. Sie haben nun die Möglichkeit, über das Beschreiben seiner Situation an ihn heranzutreten. Indem Sie ihm darlegen, dass Sie verstehen, wie er sich wohl fühlen muss. Nehmen wir an, Sie erzählen ihm ganz konkret und wahrheitswidrig, dass Sie auch schon mal eine Bank überfallen haben – ein für einen Polizisten zugegeben ungewöhnlicher Fall. Sie sagen dem Bankräuber, dass Sie bei Ihrem eigenen letzten Banküberfall sich in einer ähnlichen Lage befanden. Sie tauschen sich über die Wahl der Waffen, die Haltung der Geiseln und die Möglichkeiten zur Flucht aus.

Wie würde wohl ein Geiselnnehmer auf diese Herangehensweise reagieren? Würde

er sich freuen, dass er jemanden als Gesprächspartner hat, der schon eine ähnliche Situation gemeistert hat?

Nein, er würde diesen Versuch als respektlos ihm gegenüber abtun.

Beschreiben Sie dem Bankräuber jedoch das Gefühl der Ausweglosigkeit, das er gerade empfinden muss, und geben Sie ihm zu verstehen, dass Sie es gut kennen, so wird er sich auf ein Gespräch mit Ihnen einlassen.

Gefühle sind universal, jeder kennt sie und jeder kann sie nachvollziehen. Wenn Sie Gefühle beschreiben, haben Sie einen schnellen und authentischen Zugang zu Ihrem Gegenüber gefunden.

Beispiel

Sie sind eine Führungskraft, jung und dynamisch, keine Kinder, kein Eigenheim und müssen einem Mitarbeiter (mit Kindern und Eigenheim) kündigen.

Sie entschließen sich für ein schnelles Aussprechen der schlechten Nachricht, Ihr Mitarbeiter versteht die Nachricht und beginnt zu weinen.

Was tun? Die Situation oder das Gefühl ansprechen?

Wenn Sie die **Situation** ansprechen, dann beschreiben Sie sie aus Ihrer Gewissheit heraus und verkünden nicht die Wahrheit über sie. Sie sagen dem Mitarbeiter, dass Sie – obwohl kinderlos und nicht verschuldet – seine Situation gut verstehen können. Diese Herangehensweise wird Ihr Gegenüber sofort als unauthentisch entlarven und als respektlos abtun: Wie können Sie sich als jemand in einer so anderen Lebenslage anmaßen, sich in die seinige einzufühlen? Sie werden als heuchlerisch und nicht glaubwürdig wahrgenommen. Und das ist wirklich schlimm in einer Verhandlung.

Wenn Sie aber die **Gefühle** ansprechen, wird Ihre Schilderung authentisch. Da Sie etwas beschreiben, das Sie wirklich kennen. Das Gefühl der Ausweglosigkeit, das jeder von uns schon einmal verspürt hat. Gehen Sie jedoch nicht zu sehr ins Detail.

Sonst sprechen Sie wieder über sich und nicht über Ihr Gegenüber. Also nicht die eigene Situation beschreiben, sondern nur kundtun, dass Sie sein Gefühl kennen und daher nachvollziehen können.

4. Überbringen einer schlechten Nachricht

Das Aussprechen eine Kündigung gehört hierzu. Ich werde oft gefragt, wie ich solche Situationen aus meiner Erfahrung heraus bewerte. Sollte man die schlechte Nachricht gleich ansprechen oder mit Small Talk einleiten oder gar den Verhandlungspartner mit Andeutungen dazu bringen, dass er die schlechte Nachricht selbst entschlüsselt?

Hier habe ich einen sehr klaren Tipp: sofort ansprechen!

Irgendwann müssen Sie es eh sagen. Wenn Sie um den heißen Brei herumreden, wird alles noch viel schlimmer. Sagen Sie, was Sache ist, und halten Sie dann den Mund.

Sagen Sie beispielsweise »Hiermit spreche ich Ihnen die Kündigung aus!« und halten Sie sich mit Erklärungen und Rechtfertigungen zurück. Alles, was Sie auf die schlechte Nachricht folgend nachschieben, verwässert Ihre Aussage. Zudem kann es gegebenenfalls gegen Sie verwendet werden.

Sollte Ihr Gegenüber emotional reagieren, dann vereinbaren Sie bitte einen baldigen Termin für die nächsten Schritte. Denken Sie bitte nie, dass es ja gar nicht so schlimm ist und Ihr Gegenüber Ihre Entscheidung schon irgendwie verstehen wird. Nein, er kann und wird sie nicht verstehen. Schlicht, weil in dem Moment der Wahrheit seine Synapsen den Zugang zum Großhirn nicht mehr ermöglichen und ihm somit jede Form von Rationalität abhanden gekommen ist.

5. Eigene Gefühle ansprechen

Eine weitere gute Taktik ist das Ansprechen von eigenen Gefühlen.

»Ich fühle mich nicht gut, wenn Sie mich so anschreien!« wäre eine Möglichkeit. Wichtig hierbei ist die Ich-Form. Bleiben Sie bitte immer in dieser Form und verschleiern die sogenannte Selbstaussage nicht mit Worten wie »man« oder »wir«.

In meinem Buch »Verhandeln im Grenzbereich« habe ich mich intensiv mit der Analyse von Gesprächen befasst. Dabei habe ich das Nachrichtenquadrat nach Schulz von Thun benutzt. In diesem Quadrat nimmt die Selbstoffenbarung einen wichtigen Teil ein, weil wir lernen müssen, mit unseren Selbstaussagen offen umzugehen. Sonst, wenn wir den Mut hierzu nicht aufbringen, benutzen wir mit »man« ein Pronomen, das abschwächt und unsere Aussage verwässert.

Sie dürfen in einer Verhandlung also gerne Ihre Gefühle ansprechen. Wenn Sie sich dafür entscheiden, sollten Sie es aber auch konsequent und mutig tun. Sprechen Sie in der Ich-Form und verstecken Sie sich nicht hinter anderen Formulierungen.

6. Gefühle des Gegenübers ansprechen

Diese Taktik geht noch weiter als Taktik Nr. 3, bei der Gefühle aufgegriffen werden. Nun sprechen Sie die Gefühle direkt an und nutzen sie für Ihre nächsten Schritte.

»Es scheint, dass Ihre Frau Sie sehr verletzt hat, als sie zu Ihnen sagte ...«: Mit diesem Satz signalisieren Sie, dass Sie die entscheidende Botschaft verstanden haben und mit tiefem Interesse weiter fragen werden.

Mein Lieblingssatz bei schwierigen Verhandlungen war: »Wenn ich Ihnen so zuhöre, dann hab ich das Gefühl, dass Sie ein sehr stolzer Mensch sind.«

Dies ist eine Kombination von Ansprechen des eigenen Gefühls und dem Ansprechen von Gefühlen des Gegenübers.

Diese Kombination wirkt auf das Gegenüber sehr stark ein und führt oft zur erhofften Deeskalation.

7. Nichts sagen

Diese Taktik scheint die einfachste zu sein. Leider ist aber gerade das Nichtssagen äußerst schwer. Es bedeutet, wirklich nichts zu sagen, weder verbal noch durch Körpersprache, einfach nichts.

In meinen schwierigsten Verhandlungen gab es oft Situationen, in denen ich nicht wusste, was ich sagen sollte. Jede Aussage hätte als Provokation verstanden werden und die Verhandlung eskalieren lassen können.

Deshalb halte ich mich an einen alten Grundsatz der Dialektik: »Wenn Sie nichts zu sagen haben, sagen Sie nichts!«

Mit Ihrem Schweigen betonen Sie alles bisher Gesagte, steigern dessen Effekt und bringen zudem Ihr Gegenüber zum Reden.

8. Zusammenfassungen

Die Straßen um die Bank herum sind abgesperrt, der Bankräuber ist noch in der Bank. Spezialeinsatzkräfte sind zum Tatort unterwegs, und Sie planen die nächsten Schritte.

Von den Einsatzkräften vor Ort wissen Sie bereits, dass es an der Nordseite der Bank nur vergitterte Fenster und keine Türen gibt und der Täter hier nicht fliehen kann.

Jetzt werden Sie die Absperrung an der Nordseite enger ziehen und damit den Bewegungsspielraum des Bankräubers immer

mehr einschränken. Indem Sie die Sperre sukzessive in Richtung Bank verschieben.

In einer Verhandlung sollten Sie ähnlich vorgehen: Oft zusammenfassen und mit jeder Zusammenfassung eine Straße bzw. einen Agendapunkt absperren. Mit jedem Zwischenfazit schränken Sie die Bewegungsfreiheit Ihres Gegenübers ein. So gewinnen Sie mit zunehmender Verhandlungsdauer die Oberhand.

9. Minimieren

»Wenn ich innerhalb von 30 Minuten keinen Fluchtwagen bekomme, schneide ich der Geisel ein Ohr ab!« Wenn ein Bankräuber Ihnen so droht, ist eine sofortige Deeskalation natürlich von großer Bedeutung. Der Inhalt der Aussage signalisiert hohe Aggressivität, einen hohen Stresslevel und vor allem eine Festlegung.

Jeder Mensch lässt noch mit sich reden, solange er sich nicht festgelegt hat. Der Bankräuber hat sich mit der Drohung festgelegt. Er muss, sofern ihm der Wagen versagt bleibt, nach 30 Minuten tatsächlich das Ohr der Geisel abschneiden. Sonst verliert er sein Gesicht und verspielt seine Glaubwürdigkeit. Wenn er kein Ohr abschneidet, wird jede weitere Drohung ohne Wirkung verpuffen.

Seine Festlegung gilt es nun abzuschwächen, um ihn wieder in die Verhandlung zurückzuführen.

Wir minimieren die Drohung, indem wir sie in anderen Worten wiedergeben. Etwa so: »Wenn ich Sie richtig verstehe, dann wollen Sie die Geisel verletzen, wenn wir zu keiner Einigung kommen.«

Wir sagen »verletzen« statt »Ohr abschneiden« und sprechen von »Einigung«. Damit nehmen wir die Drohung aus seiner Aussage.

So sollten Sie auch vorgehen, wenn Ihr Gegenüber eine Drohung ausspricht.

Beispiel

Ein Einkaufsleiter droht dem Lieferanten mit einer sofortigen Auslistung, wenn dieser den Preis nicht reduziert: »Wenn ich keine 5 % Preisreduzierung bekomme, liste ich Sie aus und gebe das gesamte Volumen einem Wettbewerber!«

Worte wie »Preisreduzierung« und Formulierungen wie »Ich liste Sie aus« dürfen Sie natürlich auf gar keinen Fall wiederholen. Ignorieren Sie sie und formulieren Sie sie um.

Wichtig ist hier die Taktik des »Minimierens«, die den Stresslevel und das Drohpotential abbaut. Eine Antwort könnte sein:

»Vielen Dank für das offene Ansprechen der kritischen Punkte. Wenn ich Sie richtig verstehe, denken Sie über eine Änderung unserer Geschäftsbeziehung nach, falls wir zu keiner Einigung kommen.«

10. Störungen vermeiden

Der Bankräuber ist in der Bank, wir haben das Gebäude umstellt und ziehen den Absperrring immer enger.

Die Verhandlungen laufen, und wir müssen nun sicherstellen, dass es zu keinen Störungen kommt.

Ein plötzlich vorbeifahrendes Polizeiauto, ein über der Bank kreisender Hubschrauber oder ein in der Ferne tönendes Martinshorn könnten den Bankräuber in Panik versetzen.

In Ihren Verhandlungen sollten Sie ebenfalls sicherstellen, dass es zu keinen Störungen und Überraschungen kommen kann. Gemeint sind hier beispielsweise der zur Verhandlung hinzukommende Chef, die von einem Fachbereich entgegen der Absprachen an die Gegenseite gesendete E-Mail oder in der Presse präsentierte Rekordgewinnzahlen, während Sie mit dem Kunden gerade über Preise verhandeln.

11. Provokationen vermeiden

Verhandlungen mit Bankräubern finden natürlich immer im Zusammenspiel mit anderen Polizeieinheiten und Hilfsorganisationen statt.

Wenn beispielsweise eine Kommunikation mit einem Bankräuber aufgebaut werden soll, dann ist es oft hilfreich, ihm ein Mobiltelefon zu bringen. Mit diesem Telefon stellt man den ständigen Kontakt sicher, und kein Megaphon oder Ähnliches ist vonnöten.

Aber wer überbringt das Handy? Feuerwehruniformen werden von den meisten Menschen positiv bewertet und mit »Hilfe« assoziiert. Polizeiuniformen lösen leider meist eine gegenteilige Assoziation aus.

Deshalb wird ein Feuerwehrmann das Mobiltelefon überbringen, um unnötige Reaktionen und Provokationen zu vermeiden.

Während Ihres Verhandlungsprozesses sollten Sie überlegen, welche Personen und Reaktionen eine negative oder gar provozierende Assoziation auslösen. Und in schwierigen Verhandlungsphasen sollten Sie gerade diese provozierenden Assoziationen vermeiden.

Beispiel

Der Einkaufsleiter eines Automobilkonzerns war für sein forsches, manchmal sogar respektloses Verhalten in der Verhandlung bekannt. Seine Verhandlungsführung war immer sehr konfrontativ. Er malte beispielsweise Forderungen ausschließlich in Kurzform an das Flipchart, um daraufhin sofort wieder den Raum zu verlassen. Ein Lieferant aus Osteuropa drohte nun während einer Verhandlung mit diesem Einkaufsleiter aus einer emotionalen Reaktion heraus einen Lieferstopp an.

Nun blieb unserem Institut, das die Verhandlung begleitete, nichts anderes übrig, als den konfrontativen Einkaufsleiter augenblicklich aus der Verhandlung herauszunehmen, um deeskalierend zu wirken. Das nun folgende Angebot zur weiteren

Verhandlung ließen wir dann von einem Architekten überbringen, der Kunde wie Lieferant gut kannte.

12. Festlegungen des Gegenübers vermeiden

Sehr leichtsinnig wäre es, den Bankräuber zu einer frühen Entscheidung zu drängen. Eine Aufforderung seitens der Polizei wie »Jetzt machen Sie keinen Unsinn und geben Sie auf!« wäre völlig falsch.

Mein Ausbilder hat während Verhandlungen mit Selbstmördern immer betont: »Ich werde Sie nicht am Springen hindern. Aber bevor Sie springen, reden wir.«

Mit diesem Satz hat er deutlich gemacht, dass der »Selbstmörder« keine Entscheidung treffen muss.

In Ihren schwierigen Verhandlungssituationen sollten Sie das auch klarstellen. Die Gefahr der frühen Festlegung habe ich schon betont. Mit dieser Taktik, bei der es um die Festlegung des Gegenübers geht, möchte ich sie vertiefen und weiterführen.

Sagen Sie Ihrem Gegenüber, dass er sich nicht entscheiden muss. Er wird Ihnen dafür dankbar sein.

Und bedenken Sie bitte die alte Polizeiweisheit: »Wer redet, schießt nicht.« Lassen Sie Ihren Gegner also reden und zwingen Sie ihn nicht zu einer Entscheidung.

13. Ratschläge vermeiden

Sehr unklug sind Ratschläge in einer Verhandlung. Im Wort Ratsschlag steckt der Schlag, den Sie Ihrem Gegenüber lieber nicht verpassen. Ebenfalls zu vermeiden ist es, die Wahrheit für sich in Anspruch zu nehmen.

Vermeiden Sie also bitte:

- Pausenloses Bedrängen à la »Jetzt kommen Sie schon.«
- Belehrungen à la »Das sehen Sie falsch.«
- Vorwürfe à la »Was haben Sie sich eigentlich dabei gedacht?«
- Bewertungen à la »Ich weiß schon, was Ihnen fehlt.«
- Dramatisieren à la »Wissen Sie, was Sie anderen damit antun?«

14. These und Antithese

Das Belehren des Gegenübers ist eine der großen Gefahren der Verhandlung. Sie können den Anschein der Belehrung leicht vermeiden, wenn Sie nicht nur die Vorteile, sondern auch die Nachteile Ihrer Vorschläge selbst in die Verhandlung einbringen.

Sagen Sie also nicht, wo alleine der konkrete Nutzen für Ihr Gegenüber liegt. Wer nur die Vorteile seines Produkts herausstellt, wird als Belehrender wahrgenommen.

Bringen Sie auch seine Nachteile in die Verhandlung ein. Solche, die tatsächlich gegen Sie sprechen. Stellen Sie dar, warum Sie dennoch von Ihrem Vorschlag überzeugt sind. Arbeiten Sie nach den Grundsätzen der Dialektik mit These und Antithese. Gut ist es, These und Antithese in ein synthetisches Fazit, das für Ihren Vorschlag spricht, münden zu lassen.

Dieses Fazit, diese Beurteilung sollte sich natürlich organisch in Ihre gesamte Vorgehensweise einfügen und Sie auf Ihrem Weg zu einer Einigung unterstützen.

An diesem Punkt ist die Abgrenzung zur affektiven Phase von Bedeutung, also von den ersten drei Minuten der Verhandlung. In der affektiven Phase sollten Sie negative Punkte tunlichst vermeiden. Während der kognitiven Phase, dem »Stabilisieren« des Gegenübers, macht es Sinn, auch Negatives zu betonen, um glaubwürdig zu wirken.