

■ Impressum

Praxis

Winfried Prost: Verhandeln in der Krise - 7 Regeln, unter Druck zu gewinnen



Dr. phil. Winfried Prost ist Gründer und Leiter der Akademie für Ganzheitliche Führung in Köln und Zürich. Er studierte Philosophie, Pädagogik und Theologie und führt seit über 25 Jahren Führungs- und Persönlichkeitsseminare und Beratungen durch. Er ist Autor von 22 Büchern und Vater von 6 Kindern. Beides hat keinen inneren Zusammenhang.

Verhandeln in der Krise – 7 Regeln, wie man unter Druck gewinnen kann

Aufträge werden storniert, Anfragen bleiben aus, Umsatz und Gewinn brechen dramatisch ein, für viele Unternehmen geht es ums Überleben. Jetzt gibt es immer weniger Spielraum für Flops. Der Druck ist noch stärker als in vielen Jahren zuvor, die auch schon nicht ohne erheblichen Leistungszwang waren. Jetzt wäre es besonders wichtig, dass jede Kundenanfrage zu einem Auftrag führt. Jetzt gibt es immer weniger Spielraum. Verhandlungen müssten jetzt erst recht professionell geführt werden. Was ist zu tun?

Tricks sind - verboten

Vielleicht entsteht angesichts dieser Fragestellung die Versuchung, jetzt nach noch spezielleren Tricks zu fahnden, mit denen man einen Kunden oder Gesprächspartner um den Finger wickeln und binden kann. Man möchte vielleicht noch „härter“, noch „raffinierter“ und noch „effizienter“ verhandeln und sucht nach neuen Geheimrezepten, wie man sich durchsetzen kann. Aber hat man diese Tricks nicht schon immer gesucht und doch nicht wirklich finden können? Und sollte eine Zeit der Krise, in der die meisten Menschen sensibler und zögerlicher sind als sonst, wirklich der richtige Zeitpunkt für noch subtilere Manipulationsversuche sein?



Seit vielen Jahren führe ich Kommunikationsseminare durch und berate Einzelpersonen oder Delegationen bei Verhandlungen. Wenn ich jetzt in der Krise noch einmal speziell gefragt werde und prüfe, was denn die wichtigsten Regeln für erfolgreiche Verhandlungen seien, dann möchte ich Sie auf die folgenden Grundsätze hinweisen:

1. Entwickeln Sie das höchste Gut einer Beziehung - Vertrauen

Jenseits aller kurzfristigen Vorteile auf Kosten eines anderen ist Vertrauenswürdigkeit die Grundvoraussetzung für langfristiges Gedeihen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Tun Sie also nichts, was das Vertrauen anderer zu Ihnen untergraben kann.

- Fragen Sie sich im Zweifel, ob Sie Ihr Verhalten dem anderen gegenüber von ihm im umgekehrten Fall sich selbst gegenüber akzeptieren würden. Handeln Sie nur so, wie Sie es im umgekehrten Fall für gut befinden würden.

- Vielfach können Sie Vertrauen dadurch stärken, wenn Sie mit einem Verhandlungspartner offen über Ihre Versuchungen, sich einen Vorteil zu verschaffen, sprechen und ihm anbieten, nach guten Lösungen zu suchen, die für beide Seiten gut sind.



Nehmen Sie umgekehrt die Vertrauenswürdigkeit eines Partners als unbedingte Voraussetzung für eine Zusammenarbeit.

- Machen Sie mit Leuten, die sich als unzuverlässig erweisen und manipulativ versuchen, Sie zu täuschen, keine Geschäfte und brechen Sie solche Beziehungen ab.

2. Lassen Sie sich nie unter Druck setzen.

Es mag sein, dass ein Verhandlungspartner stärker und mächtiger ist als Sie. Beobachten Sie gut, inwieweit er seine Macht gegen Sie ausspielt und ausnutzt. Prüfen Sie daran die Fairness der anderen Seite.

- Verlangen Sie Fairness und lassen Sie sich nicht auf faule Kompromisse ein. Brechen Sie im Zweifel ab. Immer wieder zeigt sich, dass Vereinbarungen, die später scheitern, schon von Anfang an den Keim des Misslingens in sich getragen haben.

Bleiben Sie sich bewusst, dass der andere eine Leistung, die er bei Ihnen anfragt, braucht und es in seinem Interesse liegt, dass sie zuverlässig und korrekt erbracht wird. Auch er wird die Erfahrung machen, dass die billigsten Angebote meistens nicht die besten sind.

3. Halten Sie für sich immer einen Plan B bereit.

Ihre Souveränität in Verhandlungen hängt immer auch von ihrer inneren und äußeren Unabhängigkeit ab.

- Die können Sie sich insbesondere dann bewahren, wenn Sie für sich gute Alternativen für den Fall entwickeln, wenn ein gewünschtes Verhandlungsergebnis nicht erreichbar ist.

Ein wegen einer unerwarteten Kündigung einigermaßen verzweifelter Manager fühlte sich in Bewerbungsgesprächen solange als Bittsteller, bis er auf die Idee kam, seine schmerzlich empfundene Arbeitslosigkeit zu einem Sabbatjahr umzunutzen.

Indem er sich ausmalte, was er in diesem Jahr alles machen wollte, ging er viel lockerer in die nächsten Vorstellungsgespräche und bekam dann zu seinem „Bedauern“ tatsächlich eine Stelle, die so attraktiv war, das er sich nicht abschlagen konnte.



4. Bemühen Sie sich stets darum Lösungen zu finden, die die Interessen beider Seiten integrieren.

Polarisierende Gespräche führen fast immer zum Streit.

- Erkundigen Sie sich deshalb frühzeitig nach den Interessen Ihrer Verhandlungspartner und worum es der anderen Seite geht.
- Bringen Sie außerdem Ihre eigenen Interessen ins Gespräch ein.

Es geht dann immer darum, Lösungen zu finden, die die Interessen und

Ziele beider Seiten abdecken:

- „Wie können wir da weiterkommen?“
- „Wie können wir damit umgehen?“
- „Welche Alternativen könnte es dazu noch geben?“
- „Welche Lösung könnte beide Seiten zufrieden stellen?“

Bleiben Sie konsequent im Erfragen solcher Möglichkeiten und in der Suche nach entsprechenden Möglichkeiten.

Man nennt solche Lösungen „Synthesen“ oder „Win-Win-Situationen“.

5. Seien Sie insbesondere in Kleinigkeiten großzügig.

Kleinlichkeit wirkt abstoßend und ärgert, Pessimismus und Negativität ebenfalls, Großzügigkeit dagegen erfreut.

- Wenn Ihrem Gesprächspartner etwas besonders wichtig ist, geben Sie es ihm doch.

Letztlich müssen nur die Dimensionen und Proportionen von Lösungen stimmen, in Einzelheiten sollten Sie flexibel sein.

- Fordern Sie aber konsequent eine angemessene Verhältnismäßigkeit im Ganzen ein.

6. Berücksichtigen Sie die Charakterstruktur Ihrer Gesprächspartner.



Fordern Sie von anderen Menschen nichts, was deren Mentalität und Persönlichkeitsstruktur widerspricht. Dazu sollten Sie sich vorab fragen, was die wesentlichen Merkmale eines Verhandlungspartners sind.

An einen ängstlichen und misstrauischen Menschen sollten Sie nicht um mehr

Vertrauen appellieren. Ihm müssen Sie Bürgen stellen und Garantien in einen eindeutigen Vertrag einbauen.

- Gruppenorientierte Menschen sollten Sie nicht versuchen, unter vier Augen zu treffen,
- Einzelgänger nicht mit Verhandlungen in größerer Runde belästigen.
- Freiheitsliebende Menschen dürfen Sie nicht einengen, und
- Pedanten sollten Sie nicht deren Pedanterie vorwerfen, sondern mit Ihnen sehr exakte Lösungen erarbeiten.
- Die Gebrauchsanleitung zum Umgang mit anderen Personen finden Sie häufig, wenn Sie die Inhalte von Smalltalks auswerten und auf die darin zum Ausdruck kommenden Motive prüfen.

7. Beeinflussen Sie das Setting einer Verhandlung in Ihrem Sinne.

Lassen Sie sich auf Verhandlungen nur ein, wenn das Arrangement darum herum für Sie passt. Viele Verhandlungen können Sie leichter als durch Inhalte und Argumente durch die Gestaltung der Umstände gewinnen.

Wenn Sie als Neuling in einer Runde von 15 Leuten einen Vorschlag machen, haben Sie vermutlich geringere Chancen damit durchzukommen, als wenn Sie zuvor erkunden, wer in dieser Runde die stärkste Durchsetzungskraft hat und ihn unter vier Augen von Ihrem Vorschlag überzeugen und es ihm dann überlassen, ihn durchzusetzen. Auch der Ort einer Verhandlung kann entscheidend für den Erfolg sein. Als Gastgeber

bestimmen Sie das Setting:

- Sie können einem aggressiven Verhandlungspartner dann entweder Ihren Stellvertreter als Gesprächspartner schicken und ihn damit dämpfen oder ihn aber als geschätzten Gast selbst besonders verwöhnen.
- Wenn Sie erwägen, eine Verhandlung gegebenenfalls abzubrechen, wird es in den meisten Fällen günstiger sein, selbst Gast zu sein. Als Gastgeber können Sie kaum, ohne dem Anderen einen Gesichtverlust zuzufügen, einen weit angereisten Partner kurzfristig wieder vor die Tür setzen.

Wenn Sie die beschriebenen Aspekte berücksichtigen, werden Sie zu Gesprächspartnern positive Beziehungen aufbauen und Gespräche und Verhandlungen wesentlich in Ihrem Sinn beeinflussen. In vielen Hinsichten haben Sie es in der Hand, Weichen für ihren konstruktiven Verlauf zu stellen. Dabei sind in erster Linie nicht geschliffene Sachargumente letztlich entscheidend, sondern, dass Sie ein Stimmungsfeld mit Ihren Partnern aufbauen, in dem jeder den anderen einschätzen, achten und zu ihm Vertrauen aufbauen kann.

Literaturhinweise



Führen mit Autorität und Charisma - Als Chef souverän handeln
Gabler-Verlag 2008, 256 Seiten, 32,90 €

Dialektik - die Psychologie des Überzeugens - Gespräche und Verhandlungen erfolgreich führen
Gabler-Verlag 2008, 202 Seiten, 34,90 €


