



Thema: Verhandlungskompetenz – um ambitioniertere Pläne zu realisieren

Bericht zum Meeting vom 10. Mai 2017

An Ideen für attraktive und erfolgsversprechende Projekte oder Massnahmen mangelt es selten, doch den oberen Verantwortungsebenen fehlen Musikgehör und Tatendrang. Die Prioritäten liegen andernorts oder es fehlt an Musse und freiem Kopf, um sich auf Demografie-Themen einzulassen. Da Aufgeben keine Alternative ist, wird cleveres Vorgehen zum Gebot der Stunde. Verhandlungsgeschick kann helfen, wichtige Anliegen im Dickicht der Organisation voranzutreiben.

Stefan Kühn, Partner und CEO von INCS *The Negotiators*, Zürich, gestaltet als Dozent und Trainer das Programm. Er hat das Verhandeln und Konfliktlösen studiert, im schweizerischen wie im internationalen Rahmen zu seinem Beruf gemacht und möchte die Silberfüchse kompetenter machen.

Eingangs unterscheidet er zwischen Zweipartner- und Multi-Partner-Verhandlungen; seine wichtigsten Inputs sind für beide Situationen gültig.

Entscheidend für einen Verhandlungserfolg ist der Aufbau einer **Beziehung** zum oder zu den Vis-à-vis. Hilfreich sind die Fähigkeit, in die Schuhe des Gegenübers zu schlüpfen und Empathie. Beste Voraussetzung ist das Verfügen über Alternativen (anstelle von Einbahnstrassen). Taktiken sind bedeutsam im zweiten Schritt.

Wenn Verhandelnde nicht wirklich offene Türen einrennen, welches sind mögliche Hürden?

- Persönliche emotionale Betroffenheit
- Ich meine, die Position des anderen zu kennen und finde diese unmöglich
- Ganz unterschiedliche Sicht auf die Sachlage; sehr unterschiedlicher Wissensstand
- Gegenüber will nichts ändern, leistet Widerstand und geht auf keinen Vorschlag ein
- Man teilt das Ziel, will dieses aber auf unterschiedlichen Wegen erreichen. Oder interpretiert das Ziel sehr unterschiedlich.
- Verhandeln mit Personen, welchen jede soziale Kompetenz abgeht
- Das Gegenüber verfolgt verdeckte Ziele, ist undurchschaubar.

Wir sind in erster Linie auf unsere eigenen Interessen fokussiert, und das Gegenüber ist in derselben Lage. Es lohnt sich, auf persönliche Offenheit hin zu arbeiten. Verhandelnde steuern einander wechselseitig; jeder bekommt ein Stück weit sein Spiegelbild präsentiert und es ist zunächst einfacher, sich selbst zu ändern als das Gegenüber. Eine ganz wesentliche negative Voraussetzung für Verhandlungen ist die Ausgangssituation „needy“. Ist ein Verhandler *needy*, wird er leicht zum Opfer.

Gute Vorbereitung ist essentiell und heisst: in Optionen und Varianten denken. Wer viele Eventualitäten durchdacht oder durchgespielt hat (wie reagiere ich auf welche Variante?), bleibt einigermassen locker und

sichert sich während den Verhandlungen auch genügend Freiraum im Kopf. Genaues Zuhören ist unerlässlich. Wer unbedingt Erfolg braucht, kommt ohne Alternativen nicht vorwärts und solche gibt es praktisch immer. Starke negative Emotionen vernebeln den Kopf; bremsen das Denken und stören den Überblick, bzw. zerschneiden den roten Faden. Kompetente Verhandler erkennen die Emotionen der Gegenpartei (dank Empathie) und wissen mit den eigenen Emotionen umzugehen. Mit emotionaler Intelligenz (Daniel Goleman) gestalten sie die eigenen Gefühle und bringen sie angemessen in die Situation ein. Denn trennen lassen sich Emotionen und Sache nie.

Zur intensiven, sorgfältigen **Vorbereitung** gehört, dass ich die Situation des Gegenübers erkunde, seine Interessen zu verstehen versuche und Wissen über die beteiligten Personen zusammentrage. Das führt zu einer Klärung: Worauf will ich mich einlassen? Worauf nicht? Welche Argumente sollen eine Rolle spielen? Wie reagiere ich auf welche Interventionen? Wichtige Verhandlungen werden regelrecht geübt und simuliert. Zur Verhandlungstaktik gehört, dass ich die eigenen Kerninteressen – wenige Punkte - präzise ins Auge fasse, aber eine lange Liste von Themen zusammentrage, die ich zur Diskussion stelle. Damit schaffe ich Voraussetzungen für grosszügige «Streichresultate». In der Verhandlungssituation behalte ich meine Anliegen schön im Schatten und spreche ausführlich über das Gesamtinteresse und Punkte, die der anderen Partei wichtig sind. Zu tun, als ob man grosse Konzessionen mache, auch wenn einem ein Aspekt wenig bedeutet, gehört zum Spiel. Stefan Kühn rät zu eifrigem Gebrauch des vieldeutigen Wortes «schwierig».

Chancen und Fehler

Verhandeln ist eine Fertigkeit, die man lernen kann. Wer seine Karten früh aufdeckt und mit einer fixen Position ins Gespräch geht oder auf die Gegenposition direkt mit der eigenen reagiert, macht Fehler. Ratsam ist dagegen, wenn gemeinsam Werte entwickelt werden, gar nicht auf Positionen einzugehen, sondern auf der Interessensebene zu argumentieren. Dabei ist entscheidend, den Appetit der anderen Seite zu wecken. Das funktioniert besser, wenn man deren Interessen und Themen kennt und entsprechend anknüpfen kann. Im Sinn von «Ihnen ist ihr Employer-Branding ja sehr wichtig...». Um einen anderen zu gewinnen – und darum geht es letztlich immer - muss ich mich in seine Wirklichkeit hineindenken und einfühlen. Übung macht den Meister!

Stefan Kühn regt an herauszufinden, was die anderen Beteiligten bewegt (Motivation, Treiber usw.). Wenn ich darüber Bescheid weiss, kann ich die Person dort abholen. Wie finde ich das heraus? Das persönliche Netzwerk aktivieren, googeln usw. Zugleich muss man sich aber vor trivialpsychologischen Fallen hüten und darf das Gegenüber nie unterschätzen. Ein anderer wichtiger Aspekt ist die Verpackung. Auch ein Superprodukt hat nur mit toller Verpackung und Vermarktung Erfolg. Wie verpacke ich folglich meinen Vorschlag, meine Idee, damit sie attraktiv überkommen? Es gilt, Nutzen und Wirkungen klar aufzuzeigen: Nutzen kommt vor Inhalt und Produkt. Auch ein Appell an den besseren Menschen im Gegenüber, an grundlegende Werte, kann – je nach Person und Kontext – gut funktionieren.

Muss man mit jemandem verhandeln, der ein „schlechter Mensch“ ist, gilt es zu lernen, auch für diese Person Verständnis zu entwickeln. Zumindest sein Handeln – aus dessen Optik – sollte ich nachvollziehen können. Denn es folgt einer gewissen Logik. Man kann dabei Ideen entwickeln, wie mit dieser Person zu sprechen ist. Obacht! Studien belegen, dass nur 21 % des Gesagten ankommt, der Rest verpufft. Doch die nichtverbalen Signale, die kommen sehr wohl an. Wechselseitig. Die Chance, zu sprechen und verstanden zu werden, ist begrenzt. Kennt man die Personen, fällt dies leichter. Persönliche Kontakte sind stets verlässlicher als schriftliche. Aussagen oder Floskeln wie „ich verstehe es; ich habe Verständnis; ich sehe Ihren Ansatz usw.», sind hilfreich und bauen Brücken. Gemeinsamkeiten schaffen gewisse Nähe und Sympathie; solche muss man suchen. In einer Krise wollen beide Seiten möglichst rasch aus dem Tunnel raus, da ist rasche Bewegung möglich. Wenn die Zeit nicht drängt, kann sich das Pingpong dahinziehen.

Wesentlich – speziell in Mehrparteiensituationen - ist das Schmieden von Allianzen. Alleine etwas durchboxen zu wollen, ist wenig aussichtsreich. Ich kann nach Stakeholders im Umfeld suchen oder nach Kräften, die Ähnliches beabsichtigen und deren Themen sich mit meinen zum Bündel schnüren lassen. Auch Besänftigungstouren können sich lohnen nach dem Motto „Wenn Du nicht für mich bist, dann sei wenigstens nicht gegen mich.“ Sich die verschiedenen Einheiten und Schlüsselpersonen im Unternehmen zu vergegenwärtigen, kann helfen, gemeinsame Ansätze zu entdecken.

Die Wahl des Vorgehens ist nicht trivial: Treffen Inputs und Ideen zu einem Thema gestaffelt ein, darf höhere Aufmerksamkeit erwartet werden. Andere um ihr Urteil bitten und ihnen damit eine Expertenrolle zuschreiben, schmeichelt und kann sie in Verbündete verwandeln. Transparenz ist heikel; die Karten früh auf den Tisch zu legen, engt die Bewegungsspielräume ein. Undurchsichtige Schachzüge können andererseits die Vertrauenswürdigkeit unterspülen. Schweigen ist nicht dasselbe wie schwindeln.

Trigger sind verletzliche Stellen, deren Berührung Personen sofort auf die Palme treiben. Sie sind bei allen Verhandlungspartnern vorhanden und abrufbar. Wirksame Trigger lassen sich in den Feldern Wertschätzung, Unabhängigkeit oder Zugehörigkeit verorten oder bei der Missachtung von Rollen oder Status. Was tun, wenn bei mir der Lift hochsaust? Ein Trick, den Stefan Kühn anwendet, ist die vorsorgliche Platzierung seiner Tasche in gewisser Distanz zum eigenen Sitzplatz. Wenn die Hitze im Kopf hochsteigt, geht er zur Tasche und sucht einen Stift. Er gewinnt damit eine Denkpause und Bewegung. Auch eine Bio-Pause oder ein *Timeout* helfen, sich innerlich neu zu organisieren. Denkbar ist auch ein Wechsel auf die Metaebene mit der Frage: Wie erfährt wer die aktuelle Situation? Alles okay? Oder müssen wir etwas ändern, um zügig eine Lösung herbeizuführen?

Wahrnehmungsverzerrungen sind Teil des Kalküls: Negatives zum Beispiel wirkt viel stärker als Positives. 50 Franken zu verlieren ist das grösseres Drama, als 50 zu gewinnen. Negative Informationen zu Projekten müssen kompakt und einmalig auf den Tisch. Wer sie in kleinen Portionen präsentiert, erzeugt dauerhaften schwarzen Schatten. Gefragt sind Personen, die zu Fehlern stehen. Im Gegensatz dazu sollten gute Nachrichten schrittweise eingebracht werden. Sozusagen als rosiges Basso continuo mit Langzeitwirkung. Vielen fällt solche Portionierung schwer, weil sie sich gern als Helden inszenieren.

Merkmale und Taktiken fürs Vertreten von nicht mainstreamtauglichen Konzepten und Ideen:

- 1 Nicht bedrohlich oder allzu offensiv auftreten. Wer beim Gegenüber Ärger ausgelöst hat, kann danach fragen und versichern, dass dies nicht Absicht war.
- 2 *Enabler* sein, Lösungen und Alternativen anbieten
- 3 Berechenbar sein; Widersprüche hinterfragen.
- 4 Alles protokollieren; wissen was wann gesagt wurde
- 5 Begeisterung, Wahrhaftigkeit und Beherrtheit ausstrahlen
- 6 Agil, dynamisch und sportlich fechten.

Die Kunst liegt im ruhigen, sachlichen Reagieren und im konzentrierten, achtsamen Agieren.

Zusammenfassung:

- 1 Am wichtigsten ist es, die eigene Position aus verschiedenen Perspektiven gut zu kennen. Was will ich wirklich? Zumindest?
- 2 Das Gegenüber/Zielpublikum genauer verstehen und wissen, womit sie zu gewinnen sind
- 3 Schlüsselpersonen ins Boot holen; Allianzen schmieden
- 4 Eigene schwierige Emotionen und die der anderen akzeptieren; schrittweise Annäherungen erproben
- 5 Am Ende muss man allen Beteiligten eine Erfolgsstory ermöglichen. Es geht darum, Brücken zu bauen, so dass sich alle mit dem Ergebnis identifizieren und es umsetzen.

16.5.2017/ ema & cr