

# Überzeugen und Verhandeln

*Patrick Vonwil*

## Mit dem Kopf durch die Wand

Höchstens einer/einem von drei Assessment-Teilnehmenden gelingt es, in Verhandlungen wirklich überzeugende Ergebnisse zu erzielen. Woran liegt das?

## Denken in Optionen

Sieben erfolgreiche Verhaltensweisen, mit denen Sie in Verhandlungen überzeugende Ergebnisse erzielen werden.

## Mit dem Kopf durch die Wand

Höchstens einer/einem von drei Assessment-Teilnehmenden gelingt es, in Verhandlungen wirklich überzeugende Ergebnisse zu erzielen. Woran liegt das?

Die Königsdisziplin

Wir von mpw bezeichnen die Fähigkeit, erfolgreich zu verhandeln und andere überzeugen zu können, als Königsdisziplin der Kommunikation. Nicht nur diskutieren wir mit Kunden über Preise, Termine und Lieferumfang, auch viele alltägliche Gespräche entpuppen sich als kleine Verhandlungen:

Diskrepanz bei den Resultaten

Terminabsprachen, Priorisierungen von Projekten oder auch der Gedankenaustausch mit der Partnerin/dem Partner über die geplanten Ferien oder den nächsten Ausgang. Tatsächlich darf mit Fug und Recht gesagt werden, dass jene Menschen, denen es gelingt, andere in Verhandlungen für eine Lösung zu gewinnen, im Beruf meistens konfliktfreier agieren und insgesamt erfolgreicher durchs Leben gehen. Interessant sind dabei die sehr grossen Differenzen zwischen den Vorgehensweisen: Woran liegt es, dass es einigen Menschen auch in schwierigen, teilweise blockierten Situationen gelingt, ein für alle Parteien sinnvolles Ergebnis zu erreichen? Und weshalb scheitern andere schon bei relativ einfachen Verhandlungen, indem sie Widerstand auslösen, sich und andere frustrieren oder Prozesse blockieren?

In unseren Assessments und Potenzialbeurteilungen führen wir regelmässig Verhandlungen oder

Druck anstelle  
einer Strategie

verhandlungsähnliche Gesprächssimulationen durch. Etwas vereinfacht können wir folgende drei Verhaltensmuster beobachten:

Rund ein Drittel der Führungspersonen, die in der Mehrzahl über einige Berufs- und meistens auch Führungserfahrung verfügen, wenden in diesen Gesprächen kein durchdachtes Konzept mit verschiedenen Stufen an. Meistens erhöhen sie mittels Argumenten, die natürlich ihre Sicht der Dinge stützen, kontinuierlich den Druck und versuchen dadurch, ihre eigene Position zu festigen und durchzudrücken. Auf den von ihnen provozierten Widerstand reagieren sie mittels Appellen an das Verständnis der Gegenpartei oder der Forderung, man solle im Sinne des Unternehmens auf die Vorschläge eingehen. Vom Stil her können derartige Diskussionen freundlich bis teilweise auch sehr fordernd und brüskierend verlaufen. Meistens wird das Minimalziel verfehlt und die Beziehung belastet.

Kompromiss-  
bereitschaft  
ohne Taktik

Ein weiteres Drittel zeigt sich kompromissbereit, bringt aber keine eigentliche, durchdachte Taktik und wenig Alternativen ins Gespräch ein. Diese Führungspersonen rechnen mit Widerstand und sind sich bewusst, dass sie ihre Anliegen kaum auf einseitige Art und Weise durchsetzen können. Deshalb zeigen sie sich flexibel, geben bezüglich des Maximalzieles mehr oder weniger rasch nach und kommen dann meistens mit einem Kompromissvorschlag aus der Verhandlung. Dies ist dann meistens nicht einfach ein ‚fauler Kompromiss‘,

Maximal- und  
Minimalziel

sondern ein durchaus sinnvolles Ergebnis. Allerdings liessen sie relevante verhandlungstaktische Chancen ungenutzt.

Höchstens jede/r dritte Assessment-Teilnehmende wählt wirklich eine erfolgversprechende, umfassende Vorgehensweise. Diese Personen bereiten sich strukturiert mit einer Gesprächstaktik vor, die auch allfälligen Widerspruch des Gegenübers in die Überlegungen einbezieht und ein klares Maximal- wie auch ein Minimalziel beinhaltet. Zudem antizipieren sie möglichen Widerstand mit unterschiedlichen Lösungsansätzen, die je nach Gesprächsverlauf eingebracht werden können. Naturgemäss erreicht diese Teilnehmergruppe auch bei hartnäckigen Gesprächspartnern überzeugende, überdurchschnittliche Resultate, wobei auch die Beziehungsebene konstruktiv ist und bleibt.

Die häufigsten  
Fehler

Viele Führungspersonen, die wir in unserer Arbeit kennenlernen, gefährden den positiven Verlauf von Verhandlungen, da sie einen oder mehrere der folgenden Fehler begehen:

- Sehr frühes Aufgeben, nicht an den Erfolg glauben, sich von Anfang an geschlagen geben („Diese Situation ist sowieso nicht lösbar, das hätte ich Ihnen zum Vornherein sagen können.“)
- Mehr oder weniger starkes Aufbauen von Druck bis hin zu Drohungen („Mein Anliegen ist für das Unternehmen so

wichtig, dass Sie zustimmen müssen!“ – „Wenn Sie nicht einwilligen, komme ich nicht darum herum, unsere Geschäftsleitung zu informieren.“)

- Ja-aber-Haltung: Auf Argumente des Partners mit Ja-aber reagieren („Ich verstehe Sie schon, aber Sie müssen berücksichtigen, dass wir nur mit dieser Lösung zum Ziel kommen.“)
- Es wird kein Verständnis für die Anliegen des Gegenübers gezeigt, sondern die eigenen Ideen werden priorisiert („Wenn Sie das objektiv betrachten, sind meine Ziele für das Unternehmen wichtiger!“).
- Die Teilnehmenden hören nicht zu und nehmen so Signale des Gegenübers nicht wahr
- Die Verhandlung wird mit einer Entweder-oder-Haltung geführt, es gibt keine Optionen
- Die Teilnehmenden versteifen sich auf ein Ziel und verlieren die Gelassenheit, was sich oft in einem unnötigen Redefluss und vielen Unterbrechungen äußert

Mit diesen nicht erfolgreichen Verhaltensweisen werden meistens kommunikative Grundbedürfnisse (zuhören, Verständnis signalisieren, das Gegenüber ernst nehmen) des Gesprächspartners verletzt. Es geht

Ausblick

– obwohl oft subtil vorgebracht – darum, die eigene Position mit Macht durchzusetzen. Naturgemäss reagieren Menschen, die auf diese Weise in die Ecke gedrängt werden, mit mehr oder weniger Widerstand, je nachdem wie unfreundlich sich das Gegenüber verhält.

Durch welche Verhaltensweisen sich Assessment-Teilnehmende auszeichnen, die in Verhandlungen erfolgreich abschneiden, erfahren Sie im nächsten Artikel „Denken in Optionen“.