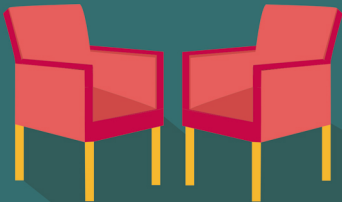


PROFESSIONELL VERHANDELN

ADVANCED



Mit schwierigen Verhandlungspartnern und Situationen umgehen

Professionell verhandeln – Advanced



Fünf Barrieren der Kooperation



Meine Reaktion

Ihre Emotion

Ihre Position

Ihre Unzufriedenheit

Ihre Macht



A grayscale photograph of a person's foot stepping onto a metal staircase. The foot is wearing a dark sneaker with a white sole. The staircase has a metal railing and a chain-link fence in the background. The image is used as a background for the text.

“ Schritt 1

Reflektieren statt reagieren

Schatz, wir müssen die Wohnung aufräumen! Es sieht aus, als hätte eine Bombe eingeschlagen.

Jaja. Ich weiß. Es ist nur so, dass ...

Jetzt rechtfertige dich doch nicht gleich. Ich wollte nur sagen, dass wir beide...

Du krümmst hier ja keinen Finger!
Du hältst nicht mal was du versprichst. Gestern Abend...

... du gesagt hast, du bringst den Müll raus. Und ICH es heute morgen gemacht habe.

Komm schon. Ich habe dir extra gesagt, dass ich eine Besprechung habe.

Jetzt lass mal die Kirche im Dorf. Wer bezahlt hier schließlich die Rechnungen?“

... und du warst auch dran die Kinder zur Schule zu bringen.

Aha, deine Zeit ist also wichtiger als meine? Ich habe auch einen Job. Ich habe es so satt, immer die zweite Geige zu spielen.

(glaubt, auf das Problem fokussiert zu sein)

Schatz, wir müssen die Wohnung aufräumen! Es sieht aus, als hätte eine Bombe eingeschlagen.

(unterbricht)

Jaja. Ich weiß. Es ist nur so, dass ...

(versucht, zum Problem zurückzukehren)

Jetzt rechtfertige dich doch nicht gleich. Ich wollte nur sagen, dass wir beide...

(nimmt es als persönlichen Angriff wahr und schlägt zurück)

Du krümmst hier ja keinen Finger! Du hältst nicht mal was du versprichst. Gestern Abend...

(hört nicht zu und rechnet auf)

... du gesagt hast, du bringst den Müll raus. Und ICH es heute morgen gemacht habe.

(rechtfertigt sich)

Komm schon. Ich habe dir extra gesagt, dass ich eine Besprechung habe.

(sendet Machtsignale)

Jetzt lass mal die Kirche im Dorf. Wer bezahlt hier schließlich die Rechnungen?“

(hört nicht zu und erweitert die Komplexität)

... und du warst auch dran die Kinder zur Schule zu bringen.

(beginnt, laut zu werden)

Aha, deine Zeit ist also wichtiger als meine? Ich habe auch einen Job. Ich habe es so satt, immer die zweite Geige zu spielen.

Verhandlungsfall 3:

Mozart fürs Milchvieh

Blatt 1

Koalitionen bilden

Die Situation: Sie sind offizieller Repräsentant des Deutschen, Spanischen oder Dänischen Bauernverbands und reisen als Vertreter Ihrer Nation nach Brüssel. Dort treffen Sie auf die Leiter der Bauernverbände aus den anderen beiden Ländern. Kurzfristig hat sich ergeben, dass die EU über einen Nachtragshaushalt in Höhe von maximal € 121 Millionen verfügt, der für das gemeinsame Drei-Nationen-Projekt „Mozart fürs Milchvieh“ zur Verfügung gestellt wird. Ihre förderungswürdige Idee: Mozart macht müde Kühe munter, denn klassische Musik fördert die Milchproduktion.

Sie sind von Ihrer jeweiligen Regierung als Bevollmächtigter angewiesen worden, eine Drei-Parteien-Verhandlung zu führen. Sie haben die Befugnis, Entscheidungen zu treffen und werden mit großer Wahrscheinlichkeit in genau dieser Konstellation nicht wieder aufeinandertreffen. Wenn Deutschland, Spanien und Dänemark sich einig darüber werden zu kooperieren, können Sie sich den Nachtragshaushalt teilen. Wie Sie die Anteile untereinander aufteilen, liegt ganz an Ihnen. Die EU braucht allerdings den genauen Euro-Betrag für die Statistik. Sollten Sie sich allerdings nicht über eine genaue Aufteilung einig werden, wird der Nachtragshaushalt den Baltischen Staaten für deren Agrarsubventionen zur Verfügung gestellt.

Falls nur zwei Parteien sich einig werden, wird die Gesamtförderung natürlich geringer (siehe EU-Subventionstabelle). Auch hier muss der EU die genaue Aufteilung für die Überweisung mitgeteilt werden. Jede mögliche Aufteilung wird allerdings akzeptiert.

Die EU-Subventionstabelle in Millionen

Deutschland alleine bekommt	€ 0
Spanien alleine bekommt	€ 0
Dänemark alleine bekommt	€ 0
Nur Deutschland und Spanien zusammen	€ 118
Nur Deutschland und Dänemark zusammen	€ 84
Nur Spanien und Dänemark zusammen	€ 50
Deutschland, Spanien und Dänemark zusammen	€ 121

Nur eine Übereinkunft ist möglich. So können sich entweder alle drei Parteien einigen, das Kontingent zu dritteln, oder zwei Parteien entscheiden sich, zusammenzuarbeiten und die dritte Partei zurückzulassen.

trainingskonzepte

Jutta Portner: Professionell verhandeln – Advanced
© managerSeminare



ÜBUNG

Da jeder der Beteiligten zum ersten Mal an einer solchen Verhandlung teilnimmt und die Deutschen/Spanischen/Dänischen Milchbauern hohe Erwartungen an das Ergebnis stellen, wird jeder von ihnen versuchen, einen möglichst hohen Betrag für sein Land zu gewinnen. Die Zeiten in Brüssel sind eng getaktet. Sie haben genau 20 Minuten Zeit, ein Ergebnis zu erzielen.

Sollten zwei der drei Beteiligten den Wunsch haben, ein Gespräch unter vier Augen zu führen, so können sie das für vier Minuten tun, in denen sie nicht von der dritten Partei unterbrochen werden.

Auch zwei von drei Beteiligten können die Verhandlung schließen.

Ergebnis der Verhandlung

Wurde eine Übereinkunft getroffen?

Ja ☐

Nein ☐

Welche Übereinkunft wurde getroffen?

- ☐ Deutschland hat _____ €
- ☐ Spanien hat _____ €
- ☐ Dänemark hat _____ €



Professionell verhandeln – Advanced

2-Tages-Seminar



Name

Firma

Trainer

Datum

	Seite
SEMINARZIELE	3
AKTIONSPLAN	3
THEORETISCHER HINTERGRUND	4
DAS „GETTING PAST NO“-KONZEPT	5
Das Verhandlungsdilemma	7
Warum kooperieren Menschen nicht?	10
Tit for Tat	12
WIE AUS GEGNERN PARTNER WERDEN	13
TRICKS & DIRTY TRICKS	22
Pre-Tricks zu Beginn der Verhandlung	24
Mid-Tricks während der Verhandlung	26
Late-Tricks kurz vor dem Abschluss	33
DIE PSYCHOLOGIE DER BEEINFLUSSUNG IN VERHANDLUNGEN	35
1. Reziprozität	38
2. Commitment und Konsistenz	42
3. Soziale Bewährtheit	45
4. Sympathie	47
5. Autorität	51
6. Knappheit	55
LITERATUREMPFEHLUNGEN	57



Seminarziele Professionell verhandeln – Advanced

Blatt 3

Verhandlungen werden besonders dann zur Herausforderung, wenn schwierige Situationen entstehen. Hier erhalten Sie das Rüstzeug, um schwierige Verhandlungen zu deeskalieren. Sie lernen, wie Sie unter Druck die Kontrolle behalten, wie Sie Ärger und Feindseligkeit auflösen, wie Sie sich bei schmutzigen Tricks verhalten und Beeinflussungstechniken erkennen bzw. selbst nutzen können.

Ziel des Trainings

Nach diesem Training

- haben Sie den Inhalt von „Professionell verhandeln. Die Grundlagen“ und das „Harvard Konzept“ wiederholt
- wissen Sie, wie Sie das „Getting Past No“-Konzept anwenden.
- verstehen Sie, wie Verhandelnde beeinflusst werden können und welche bekannten Verhandlungstricks es gibt.
- haben Sie Verhandlungen simuliert und Feedback erhalten.

Aktionsplan

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____



Theoretischer Hintergrund

Blatt 4

Das Trainingskonzept und die Aussagen dieses Teilnehmer-Handouts fußen auf den Erkenntnissen der beiden Werke von Jutta Portner:

- Besser verhandeln. Das Trainings-Buch. Gabal.
- Flexibel verhandeln. Die vier Fälle der NEGO-Strategie. Gabal.

trainingskonzepte

Jutta Portner: Professionell verhandeln – Advanced
© managerSeminare



HANDOUT

Das „Getting Past No“-Konzept

Blatt 5

„Getting to Yes. Negotiating an Agreement without giving in“ von Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton gilt als die klassische Schule des kooperativen Verhandels. Doch wie kann ein Verhandlungsabbruch verhindert werden, wenn Verhandlungen zu scheitern drohen? Wie schaffen Sie es zu deeskalieren, wenn Sie bereits in massive Sackgassen geraten sind? Die Antwort darauf liefert „Getting Past No. Negotiating your way. From Confrontation to Cooperation“ von Roger Fisher, William Ury, das 1991 erschien.

Getting Past No knüpft an den Erfolg von Getting To Yes an und baut auf dessen Prinzipien auf. Ähnlich wie im Standardwerk benutzt William Ury auch hier ein fünfstufiges Modell als Rahmen. Er zeigt fünf Barrieren der Kooperation auf und präsentiert fünf Prinzipien als Antwort. Die fünf Barrieren der Kooperation sind:

- Unsere eigene Reaktion
- Die Emotionen der Gegenseite
- Die Position der Gegenseite
- Die Unzufriedenheit der Gegenseite
- Die Macht der Gegenseite

Stellen Sie sich einen typischen Tag vor:

07.30 Uhr: Während des Frühstücks geraten Sie mit Ihrem Lebenspartner in Streit darüber, ob Sie am Abend zuhause bleiben oder sich mit Freunden treffen: „Bist du wahnsinnig, schon wieder einen Babysitter zu engagieren. Die armen Kinder und außerdem, das können wir uns jetzt nicht leisten!“

09.00 Uhr: Sie kommen pünktlich zum Jour-Fixe, wollen Ihrem Vorgesetzten einen Vorschlag unterbreiten, wie Sie die Ergebnisse Ihrer Forschungsabteilung einfacher dokumentieren können. Sie haben dazu am Wochenende eine Präsentation vorbereitet. Ihr Chef schaut kurz darauf und winkt nur ab: „Das sieht noch so gar nicht ausgereift aus. Nächster Punkt auf der Agenda.“

10.30 Uhr: Zwischendrin ruft Sie Ihr halbwüchsiger Sohn an und teilt Ihnen mit, er hätte einen Informationstermin bei einer Schweizer Internatsberatung vereinbart, im Elternhaus könne er es nicht mehr aushalten. Sein bester Freund ginge da auch hin.

14.30 Uhr: Als Sie nachmittags zu einem Kunden kommen, um den seit sechs Monaten vorbereiteten Vertrag für den Bau einer neuen Anlage zu unterschreiben, meint dieser: „Oh, es tut mir wirklich sehr leid, aber unser Finanzvorstand hat ein Veto eingelegt. Er gibt das Okay erst, wenn Sie nochmals 10 Prozent günstiger werden.“

17.30 Uhr: Auf dem Weg nach Hause gehen Sie bei der Reinigung vorbei, um Ihre Seidenkrawatten zu reklamieren. Sie bekommen von der Angestellten zu hören: „Wenn Sie keine Quittung haben, kann ich nichts machen. Das ist hier Geschäftspolitik bei ‚Fein&Rein‘.“



20.00 Uhr: Sie haben beschlossen, jetzt, wo Sie nicht weggehen, wenigstens das aktuelle Championsleague-Fußballspiel anzusehen, als Ihr Partner kommt und meint, er wolle jetzt das Thema von heute früh ausdiskutieren, da stecke doch wohl mehr dahinter.

Sie haben sicher ähnliche Tage erlebt und Sie kennen die Gefühlslage, in der Sie sich dann befinden. Wut, Ärger, Frustration, Zorn und mehr dominieren das Empfinden. Jeder hat mit gereizten Lebenspartnern, aufmüpfigen Teenagern, unbeherrschten Vorgesetzten oder unbeugsamen Geschäftspartnern zu tun. Wenn wir feststecken, nichts mehr vorwärts geht, das Ergebnis gegen Null strebt, ist das oft eine klare Kampfansage. Welche Alternative haben Sie dazu? „Love it, change it, leave it or stay unhappy“? Da wir verfahrenere Situationen nicht lieben, Problemlösung im Alleingang meist wenig erfolgversprechend ist, Weglaufen keine Option darstellt, bleibt einzig und allein die gemeinsame Problemlösung. Hier genau setzt Getting Past No an.



Das Verhandlungsdilemma

Sie kennen nun bereits den kompetitiven und den kooperativen Verhandlungsstil, und die beiden grundsätzlichen Möglichkeiten, Wert zu schaffen (creating value) und Wert zu fordern (claiming value). Eine entscheidende Rolle spielt hierbei der Umgang mit dem zu verteilenden Kuchen, der Distribution der Ressourcen. „Ich will mein Stück vom Kuchen – und davon möglichst viel!“ (my piece of the pie), gilt als Grundhaltung der kompetitiv Handelnden, während auf der anderen Seite das Motto des kooperativ Handelnden lautet: „Wie kann ich den Kuchen größer machen oder wie kann ich den Kuchen gerecht verteilen, sollte ich ihn nicht vergrößern können?“ (expanding the pie).

Welche Konstellationen können aufeinandertreffen?

Rein mathematisch gesehen, gibt es folgende drei Möglichkeiten:

- Kompetitiv trifft auf kompetitiv.
- Kompetitiv trifft auf kooperativ.
- Kooperativ trifft auf kooperativ.

Wie sehen die Ergebnisse aus?

- Kompetitiv gegen kompetitiv: Kommen zu keinem Ergebnis, weil niemand nachgeben will.
- Kompetitiv gegen kooperativ: Hart schlägt weich, weil weich alle Forderungen akzeptiert, um zu einem Ergebnis zu kommen.
- Kooperativ und kooperativ: Erreichen ein Ergebnis, das für beide Seiten gut ist.

Was bedeutet das für den Handelnden?

- Bester Fall: Ich verhandle kompetitiv, der andere handelt kooperativ – ich nehme mir also den Wert, den die andere Seite geschaffen hat.
- Zweitbesten Fall: Ich verhandle kooperativ, die andere Seite ebenso – beide Seiten schaffen Wert und teilen ihn sich.
- Drittbesten Fall: Ich verhandle kompetitiv, die andere Seite ebenso – beide Seiten nehmen sich Wert, schaffen aber wenig Wert.
- Schlechtesten Fall: Die andere Seite handelt kompetitiv, ich verhandle kooperativ – der andere nimmt sich den Wert, den ich geschaffen habe.



Was ist das Verhandlungsdilemma?

Der Begriff „Verhandlungsdilemma“ lehnt sich an das „Gefangenendilemma“ an. Das Paradoxon, das zentraler Bestandteil der Spieltheorie ist, zeigt, dass individuell vorteilsorientierte Entscheidungen zu kollektiv schlechteren Ergebnissen führen können. Eine Partei kann nicht bessergestellt werden, ohne gleichzeitig eine andere schlechter zu stellen. Für den Verhandelnden bedeutet es, dass kooperativ zu verhandeln immer nur die zweitbeste Möglichkeit ist! Denn die beste Möglichkeit für den Einzelnen ist es, den Wert zu nehmen, den der andere geschaffen hat, also selbst kompetitiv zu sein, während der andere nachgiebig ist. Was einmal funktioniert, aber nicht in längerfristigen Kooperationen.

Wenn jetzt der Einzelne schon verstanden hat, dass Kooperation beiden Parteien dienlich ist und darüber hinaus langfristig einen Erfolg verspricht, woran liegt es nun, dass Menschen sich so oft und immer wieder für den kompetitiven Verhandlungsstil entscheiden? William Ury gibt dazu folgende Antworten:



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen