

Abschied vom Aber

DYNAMISCH VERHANDELN

Foto: Clemens Schübler/fotolia



Jeder Einwand gehört aus dem Weg, jedes „Aber“ braucht ein Gegenargument ... – das sind die klassischen Thesen vieler Verhandlungsmethoden. Das Konzept des dynamischen Verhandeln räumt damit auf und zeigt, wo Führungskräfte wirklich ansetzen und wie sie agieren sollten, wenn sie in Gesprächen mit Mitarbeitern und Kunden zu fruchtbaren Lösungen jenseits von Lose-Lose-Kompromissen kommen wollen.

Preview: ► Verhängnisvolle „Werkseinstellung“: Weshalb unsere sprachliche Programmierung das Verhandeln behindert ► Eingeständnisse eintüten: Wo dynamisches Verhandeln anknüpft ► Zankapfel liegen lassen: Welche (Folge-)Schäden es hat, auf Einwände anzubeißen ► Vom „Aber“-Abschütteln bis zum Tiefenhören: Vier Prinzipien für die dynamische Verhandlungsführung ► Konzedierte Territorium: Wie das Kernstück der Verhandlung abgesteckt wird ► Lösung entwickeln statt Lose-Lose-Lösung finden: Wie das Verhandlungsziel erreicht wird

■ **Tatsächlich erlebt:** Ein 59-jähriger Abteilungsleiter wird mit einem geplanten Change-Prozess konfrontiert. Seine Reaktion setzt einen Gesprächsverlauf in Gang, der für Verhandlungssituationen typisch ist:

Abteilungsleiter: Wissen Sie, ich habe hier schon so viele Change-Prozesse erlebt. Alle fünf Jahre will sich ein Neuer einen Namen machen und räumt auf mit gut funktionie-

renden Abläufen. Nein, ich habe gerade jetzt mit Aufträgen alle Hände voll zu tun, und immer wenn was richtig gut funktioniert, heißt es Change hier und Change da, also lassen Sie mich in Ruhe meine Arbeit machen, und wenn einer von den Jüngeren sich profilieren möchte mit Change Management und er hat Zeit dazu, dann soll er.

Manager: Schon Goethe hat gesagt: Was sich nicht vorwärts bewegt, bewegt sich rückwärts. Wir können die Uhr nicht zurückstellen ...

A: ... aber die Uhr vorzustellen, ist nur ein Trick, mit dem wir Fortschritt vortäuschen.

M: Alle Unternehmen, auch unsere Mitbewerber, führen dynamische, prozessorientierte und kundenorientierte Rundumbearbeitung ein, und da wollen wir nicht auf der Strecke bleiben.

A: Während unsere Mitbewerber Zeit mit der hundertsten Umorganisation vergeuden und sich wochenlang nur um sich selber kümmern, können wir unsere Arbeit leisten und Produkte verbessern.

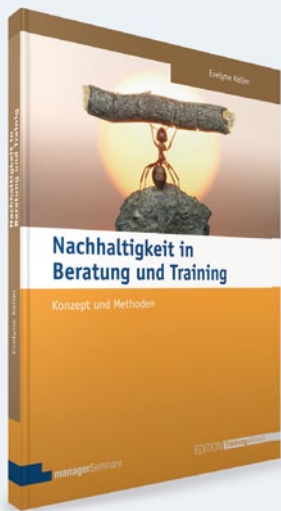
Menschen, die einen Regentanz praktizieren, neigen bei Ausbleiben des Regens dazu, ihren Regentanz zu perfektionieren. In der Kommunikation heißt das: Wenn der Argumentierende mit den ersten drei Zurückweisungen keinen Erfolg hat, versucht er es eben mit einer vierten. Sein Gegenüber wiederum versteift sich auf seine Gegenposition. Dadurch vertiefen sich die Gräben. Der erwünschte, fruchtbringende „Regen“ bleibt aus, statt dessen: Stagnation pur. Genau das ist hier geschehen.

Verhängnisvolle „Werkseinstellung“: Der Mensch ist aufs Debattieren codiert

Wie in so vielen Verhandlungssituationen ist auch in diesem mitgehörten Dialog die häufigste Konjunktion das Wort „aber“. Es wurde keine Frage gestellt, es wurden Nebenkriegsschauplätze eröffnet, und die übergeordneten Ziele von Abteilungsleiter und Manager waren Rechtfertigung und Zurück-



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.



Trainingaktuell

Sonderpreis



Nachhaltig trainieren

Nachhaltigkeit ist der wesentliche Qualitätsfaktor in Weiterbildungen, der darüber entscheidet, ob Beratungen, Trainings und Coaching tatsächlich langfristig einen Nutzen für Ihre Teilnehmer bringen. Die Autorin beschreibt in diesem Buch die Schlüsselfaktoren für mehr Nachhaltigkeit in der Weiterbildung und bietet hierzu einen riesigen Fundus von rund 80 Interventionen für mehr Nachhaltigkeit – vor, während und nach dem Training.

Evelyne Keller
**Nachhaltigkeit in Beratung
und Training**

Konzept und Methoden
kt., 360 S.

ISBN 978-3-941965-60-7

Ladenpreis: 49,90 EUR

Für Abonnenten von **Training aktuell:**
39,90 EUR*

Bestell-Nr.: tb-10459

www.managerSeminare.de/tb/tb-10459



* Sonderpreis nur für Abonnenten von **Training aktuell:**
Jetzt QR-Code scannen oder
www.trainingaktuell.de/abbonement

weisung von Kritik. Damit begaben sich die beiden in ein Pingpong, das sie nicht weiterbrachte.

Ihr Dialog ist ein Beispiel für das, was sich metaphorisch als „kommunikative Werkseinstellung“ bezeichnen lässt. Denn so, wie technische Geräte mit einer Werkseinstellung ausgeliefert werden, sie also einen eingerichteten Grundmodus haben, in den sie, wenn sie verstellt worden sind, per Knopfdruck wieder zurückfallen, wurden wir Menschen mit bestimmten Sprechmustern ausgestattet, ehe wir kritisch denken lernten. Von ihnen wurden wir im Elternhaus geprägt, unter Geschwistern, in der Schule – und wir sind ihnen heute an Stammtischen ausgesetzt, in Talkshows, in Auseinandersetzungen unter Peergroups und zwischen Partnern.

Die Muster unserer kommunikativen Werkseinstellung sehen so aus: Jeden Vorwurf erwidern wir automatisch mit einer Zurückweisung, jede Kri-

tik mit einer Rechtfertigung, jeder Angriff wird prompt mit einer Verteidigung pariert, und jedes Argument mit einem Gegenargument. Ebenso spontan reagieren wir auf jede Problemdarstellung mit einem Lösungsvorschlag und auf jede Frage mit einer Antwort. Dafür brauchen wir kein Training, das beherrschen wir alle perfekt: „Mein Wagen springt nicht an“, „Sie brauchen eine neue Batterie.“ – „Wo bitte geht es zu Zimmer 303?“, „Nehmen Sie den Lift in den dritten Stock.“

Führungskräfte aber sitzen nicht in der Reparaturwerkstatt oder an der Rezeption. Sie müssen motivieren und überzeugen, ihre kommunikativen Aufgaben sind die Gesprächssteuerung, das Positionieren der Gesprächspartner, das Verhandeln. Und hier funktioniert die kommunikative Werkseinstellung nicht.

Simple Auskünfte und hingeworfene Lösungen haben mit den meisten kommunikativen Führungsaufgaben ebenso wenig zu tun wie das Verteidigen und das Recht bekommen. Letzteres gehört in öffentlich ausgetragene Bundestagsdebatten und in manche Fernseh-Diskussionsrunde, wo die kommunikative Werkseinstellung durchaus von Wert ist. Das Verhandeln aber ist eine

ESPAL: Fünf Buchstaben für die richtige Fragestrategie

Ausgangspunkt für erfolgreiche Verhandlungen sind nicht die Einwände des Gesprächspartners, sondern dessen (verdeckte) Zugeständnisse – das „konzedierte Territorium“. Anknüpfend an dieses bauen geschickte Fragen die Brücke zu einer gemeinsamen Lösung. Als verhandlungsdynamisch erwiesen hat sich die Frageabfolge nach der ESPAL-Formel. Sie geht auf die Forschung des britischen Sales-Professors Neil Rackham zurück:

Ausgangspunkt:

„Ich habe hier schon so viele Change-Prozesse erlebt ...“

Frageabfolge des Verhandlungsführers:

E – Fragen nach der bisherigen **Erfahrung:**

Wie sah es denn vor Ihrem ersten Change-Prozess aus: Wie war der Vertrieb in den 80er-Jahren?

S – Fragen nach der jetzigen **Situation:**

Was ist heute für den Kunden wichtig?

P – Fragen nach **Problemen:**

Ist die Schnelligkeit, die den Kunden so wichtig ist, ein großes Problem – und kommt es in der Praxis häufig vor?

A – Fragen nach **Auswirkungen:**

Was würde passieren, wenn wir heute noch so arbeiteten wie in den 80er-Jahren?

L – Fragen nach **Lösungen:**

Was würde es für die Kundenzufriedenheit und Ihren Zeitaufwand bedeuten, wenn wir mit den neuen Techniken und Prozessen diese Probleme lösen könnten?



Die Autoren: Prof. Dr. Hartwig Eckert gibt Rhetoriktrainings in Deutschland, England und den USA. Er ist Professor Emeritus für Sprachwissenschaft und Englisch an der Universität Flensburg und Kommunikationstrainer bei der Triple A GmbH, Hamburg. Kontakt: Hartwig.Eckert@triplea.de

Andreas Kambach war Vertriebsleiter, bevor er 1998 die Geschäftsführung der Triple A GmbH übernahm. Er arbeitet als Trainer und Coach mit Themenschwerpunkt Vertrieb und Akquise. Kontakt: Andreas.Kambach@triplea.de

andere Diskursgattung. Hier braucht es andere Werkzeuge als die, mit denen wir reflexhaft immer so gerne bei der Hand sind. Hier kommt es weniger darauf an, Eindruck zu hinterlassen, hier kommt es darauf an, Ergebnisse zu erzielen – und das gelingt nicht in Grabenkämpfen, sondern in einem dynamischen Prozess, der dem Gesprächspartner eine Brücke baut.

Anknüpfungsfeld für den Dialog: Die verdeckten Zugeständnisse des Gegenübers

Wie kommt ein solches dynamisches Verhandeln in Gang? Anders gefragt: Wie lässt sich der Verhandlungspartner dazu motivieren, sich freiwillig über eine Brücke auf einen zu zubewegen?

Zunächst gilt es, sich von binären Oppositionen – richtig/falsch, Recht/Unrecht, gut/schlecht, tun/lassen – zu verabschieden. Statt zu debattieren heißt es, Fragen zu stellen, die einen Perspektivwechsel ermöglichen, aus dem heraus sich neue Optionen auftun. Dabei darf man als Ausgangspunkt für diesen Prozess nicht den Zankapfel nehmen, dem einen der Gesprächspartner vor die Füße wirft. Es ist verhängnisvoll, am Streitthema anzudocken – welches im eingangs zitierten Dialog paraphrasiert wiedergegeben werden kann mit: „Ich habe nur noch vier bis sechs Jahre bis zum Ruhestand; ich will nicht aus meiner Komfortzone raus. Es läuft doch auch so ganz gut.“ Der sehr viel aussichtsreichere Anknüpfungspunkt für den Verhandlungsdialog ist das sogenannte konzedierte Territorium.

Mit „konzediertem Territorium“ bezeichnen wir das Feld, auf dem der Verhandlungspartner mehr oder weniger verdeckt Eingeständnisse macht. Es ist das, was er zugesteht, auch wenn er es nicht direkt äußert. Der Punkt, von dem aus er zu einer neuen Einsicht gelangen kann. Im Beispielsdialog steckt das konzedierte Territorium in dem Halbsatz: „Ich habe hier schon so viele Change-Prozesse erlebt ...“. Dieser Satz bedeutet nichts anderes als: „In Bezug auf Veränderungsprozesse habe ich in diesem Unternehmen einen großen Erfahrungsschatz.“ In der dynamischen Verhandlung ließe sich hieran zum Beispiel so anknüpfen:

Manager: Sie haben weit mehr als drei Jahrzehnte Erfahrung in diesen Veränderungsprozessen. Wie war denn der Vertrieb in den 80er-Jahren?
Abteilungsleiter: Wir haben alle noch mit Schreibmaschinen gearbeitet, und die Post dauerte drei Tage.
M: Wie haben Sie diese Veränderungen gemeistert? Das waren doch Revolutionen! Woher haben Sie die Kraft und Ressourcen genommen, im laufenden Geschäft diese Veränderungen umzusetzen?
A: Wir hatten keine Wahl. Die Kunden wollten das.
M: Was ist heute für den Kunden wichtig?
A: Natürlich die Schnelligkeit.
M: Ist das ein großes Problem?
Und: Stehen Sie häufig vor der

MICEGuide

Die Datenbank für Meetings, Incentives, Conventions und Events von **manager**Seminare



Tagungshotels



Hallen & Kongresszentren



Eventlocations



Destinationen



Eventagenturen



Seminarräume

Herausforderung, besonders schnell liefern zu müssen?

A: Und ob: Jeder Kunde möchte alles am liebsten gestern haben.

M: Was würde passieren, wenn wir heute noch so arbeiteten wie in den 80er-Jahren?

A: Da würde alles viel zu lange dauern.

M: Was bedeutet das konkret?

A: Gerade vergangene Woche haben wir eine Konventionalstrafe zahlen müssen wegen nicht eingehaltener Termine – und beinahe den Kunden verloren, wenn ich nicht persönlich hingefahren wäre.

M: Wie müsste der Prozess aussehen, damit wir den Anforderungen unserer Kunden gerecht werden können?

A: Zum Beispiel müsste es eine bessere Vernetzung geben, innerbetrieblich wie interbetrieblich. Da weiß oft die linke Hand nicht, was die rechte tut.

M: Was würde es für die Kundenzufriedenheit und Ihren Zeitaufwand bedeuten, wenn wir mit den neuen Techniken und Prozessen diese Probleme lösen könnten?

A: Na gut, ich könnte mich wieder um das Tagesgeschäft kümmern, anstatt hier Feuerwehrdienste zu machen.

Bringt garantiert Misserfolg: Der Fokus auf den Zankapfel

Natürlich: Auf das konzedierte Territorium zu fokussieren, ist keine Garantie auf Erfolg – der Dialog zwischen Manager und Abteilungsleiter hätte auch anders ausgehen können. Doch der Fokus aufs konzedierte Territorium eröffnet immerhin gute Chancen auf ein gutes Ergebnis, wohingegen es von vornherein jede Chance nimmt, auf das explizit geäußerte Strittige aufzusetzen. Letzteres ist eine Garantie für Misserfolg – und zwar nicht nur in der Verhandlung. Auch nach der Verhandlung, im Businessalltag, kann es zu Schäden kommen.

Warum das so ist, zeigt ein Blick auf die japanische Kultur. Sie stellt in der interpersonellen Beziehung die Wahrung des Gesichts an oberste Stelle. Was wir daraus auch für unseren Kulturkreis lernen können: Je öfter wir unseren Verhandlungspartner herausfordern, Gegengründe zu liefern, desto größer wird sein Gesichtverlust, wenn er uns dann doch zustimmen soll. Also wird er es in der Verhandlung nicht tun. Und im Businessalltag wird er durch entsprechendes Verhalten u.U. sogar noch Beweise dafür liefern, dass er recht gehabt hat. Im Eingangsbeispiel wird der Abteilungsleiter durch sein wieder-

Statisches versus dynamisches Verhandeln

Statische Verhandlungen, bei denen sich die Partner im Kreis drehen und allenfalls zu einer unbefriedigenden Kompromisslösung gelangen, folgen einem Kommunikationsmuster, das Eckert und Kambach als „kommunikative Werkseinstellung“ bezeichnen. Dieses verbreitete Muster steht im Gegensatz zu den Mitteln und Strategien des dynamischen Verhandelns. Die Übersicht zeigt, inwiefern.

	Kommunikative Werkseinstellung	Dynamische Verhandlung
Eignung	Geeignet für die Diskursgattungen „politische Talkshow“, „Bundestagsdebatte“, „Streitgespräch“. Qua menschlicher „Werkseinstellung“ ungeeigneterweise angewendet auf alle möglichen Diskursgattungen.	Geeignet für die Diskursgattung „Verhandeln“.
Kommunikationsstrategien	Verteidigen gegen Angriffe; Zurückweisen von Vorwürfen; Kontern mit Gegenargumenten; Rechtfertigungen; vorschnelles Anbieten von Lösungen, vorzugsweise eingeleitet durch „aber“.	Über das Stellen von Fragen den Verhandlungspartner positionieren. Die Motive des Gegenübers ermitteln, Neugier wecken, Probleme erheben und Lösungen gemeinsam konstruieren.
Fokus	Fokus auf das Strittige: Kunde: „Im Prinzip ist Ihr Angebot gut, aber Sie sind zu teuer.“ Verkäufer: „Qualität hat eben ihren Preis.“	Fokus auf das konzedierte Territorium (= das, was der Gesprächspartner eingesteht): Kunde: „Im Prinzip ist Ihr Angebot gut, aber Sie sind zu teuer.“ Verkäufer: „Schön, dass Ihnen unser Angebot gefällt.“
Ziel	Recht behalten – mit der Konsequenz der Stagnation, der Vertiefung der Gräben sowie dem Beharren auf bereits vorgetragenen Gründen aus Angst vor einem Gesichtverlust bei einer plötzlichen Kehrtwendung.	Auftrag bekommen, Kunden gewinnen, Mitarbeiter überzeugen, den Gesprächspartner bewegen, Zusammenarbeit ermöglichen.
Wahrnehmungsmuster und Haltung	Auf die Oberfläche hören. Ein Vorwurf ist ein Vorwurf und muss zurückgewiesen werden. Ein Einwand ist ein Einwand und muss entkräftet werden.	Tiefenhören. Unter einem Einwand, der nicht alles abdeckt, steckt Interesse und prinzipielle Zustimmung.
Denkweise	Egozentrisches Denken und Formulieren: Wie kann ich meine Meinung durchsetzen? Mir ist wichtig, dass ...	Alterozentrisches Denken und Formulieren: Wie kann ich Sie dabei unterstützen, dass ...

holt vorgebrachtes Kontra motiviert sein, im Unternehmensalltag zu demonstrieren: Tja, kein Wunder, dass das Geschäft mit den Kunden nicht mehr so gut läuft, wenn wir mal wieder Energie und Zeit in Veränderungsprozesse stecken müssen. Wo ich nicht dabei war und helfen konnte, überrascht es mich deshalb nicht, dass die Kollegen aus dem Marketing in ihren Kundenverhandlungen Fehler gemacht haben ...

Vier Prinzipien für die Verhandlungsführung

Um hiervon wegzulenken, stattdessen das konzertierte Territorium aufzuspüren und nicht die Einwände, sondern das Zugeständnis zur Verhandlungsfläche zu machen, helfen einige heuristische Prinzipien:

1. Den Reflex auf das „Aber“ ablegen. Verhandlungspartner äußern ihr Zugeständnis meist, bevor sie auf den sie umtreibenden, strittigen Punkt zusteuern. Mittels sprachlicher Antizipatoren lenken sie die Aufmerksamkeit weg vom Zugeständnis, hin zum Streitpunkt. Solche Antizipatoren sind zum einen Wörter wie „zwar“, „aber“, „im Prinzip“, zum anderen eine aufsteigende Intonation des Sprechenden. All das suggeriert: Jetzt kommt noch etwas, jetzt folgt das *Eigentliche*. Wer den Satz spricht „Ich habe nichts gegen Prozessveränderungen“ und am Ende seine Stimme senkt, macht die Aussage: Er hat nichts gegen Prozessveränderungen. Spricht er denselben Satz so, dass die Stimme bei „Prozessveränderungen“ nach oben geht, und macht noch eine Pause, werden alle Zuhörer die Augenbrauen nach oben ziehen und fragen: „Aber?“ Tatsächlich jedoch gesteht der Sprecher auch im zweiten Fall zu, dass er nichts gegen Prozessveränderungen hat.

Er bietet das konzertierte Territorium nur so an, dass die Gedanken in die Zukunft gelenkt werden, auf das noch Strittige. Nichts aber zwingt einen, hierauf anzuspringen. Eine Führungskraft führt. Das gilt auch für Gesprächsführung. Der Manager im Eingangsfeld übernimmt die Führung, wenn er nicht in den hingeworfenen Zankapfel beißt. Die in Verhandlungstrainings oft geäußerte Haltung „Ich muss erst die Einwände entkräften“ impliziert demgegenüber, dass der Verhandlungspartner die Führung übernimmt. Gute Verhandlungsführung aber heißt nicht Einwände reiten, sondern: Wünsche des Gesprächspartners wecken. Seine Motive ermitteln. Ihn neugierig machen.

Zum Beispiel so: „Herr F., Sie sind eine Ausnahme. Alle anderen sind gegen Veränderungsprozesse. Sie sagten sofort, dass Sie im Prinzip ja nichts gegen Change-Prozesse haben. Gut ist auch, dass Sie mich gleichzeitig auf mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung aufmerksam machen.“ Von jetzt an fokussiert der Verhandlungsführer das Gespräch auf die Frage: „Wie kann ich Sie bei der Prozessveränderung unterstützen, damit das operative Geschäft nicht leidet?“ Dass die Veränderungen stattfinden, ist damit schon beiderseitig vorausgesetzt.

„Das ist zu teuer“ heißt „Ich interessiere mich für das Produkt“

2. Erkennen, was hinter dem Verneinen steckt. Bejahen und Verneinen sind nicht immer das Gegenteil voneinander – oft haben beide Haltungen eine Schnittmenge. Und genau die gilt es zu fokussieren. Beispielsweise ergibt die Aufforderung „Mach bitte die Tür auf“ nur Sinn, wenn die Tür zu ist. Wird derselbe Satz negiert – „Mach bitte die Tür nicht auf“ –, ist selbstverständlich die Bedeutung verändert, doch eins bleibt gleich: Der Satz hat nur Sinn, wenn die Tür zu ist. Um dieses Phänomen zu erfassen, unterscheidet die Sprachwissenschaft zwischen Assertion und Präsupposition. Assertion ist das, was explizit gesagt wird – „Mach sie auf“, „Mach sie nicht auf“ –, Präsuppositionen bezeichnen die Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, damit die Äußerung Sinn ergibt: Die Tür ist zu.

Für die Verhandlungspraxis heißt das: Selbstverständlich würde jeder Verkäufer lieber Äußerungen hören wie „Das ist wirklich nicht zu teuer“. Wenn diese Äußerungen aber nicht kommen, sondern das vermeintliche Gegenteil, gilt es zu überlegen: Was haben die Sätze „Das ist nicht zu teuer“ und



Wissen statt raten

Weiterbildungsprogramm vom Azubi bis zum Manager, von kaufmännisch bis technisch.



Alle diese und weitere Themen auch individuell und Inhouse!

Alle Termine, Informationen und Anmeldung unter www.ihk-akademie-koblenz.de

Ausbildung der Ausbilder online,
ab 22.07.2015, Koblenz

Personalreferent (IHK) online,
ab 03.09.2015, Koblenz

English for business & commerce,
ab 10.09.2015, Altenkirchen

Lerncoach (IHK),
ab 16.09.2015, Koblenz

Verhandlungsführung,
05.-07.10.2015, Koblenz

Geheimnis Körpersprache,
07.10.2015, Koblenz

Regionale Bildungsstätten:
Altenkirchen | Bad Kreuznach
Bad Neuenahr-Ahrweiler | Idar-Oberstein
Koblenz | Montabaur | Neuwied | Simmern

Ähnliche bzw. vergleichbare Bildungsangebote finden Sie im Internet unter www.wis.ihk.de.

IHK Akademie Koblenz

IHK. DIE WEITERBILDUNG

„Das ist zu teuer“ gemeinsam? Das präsupponierte Element beider Sätze ist das *Interesse am Produkt*. Und genau dies ist das konzedierte Territorium, bei dem es für die weitere Verhandlung einzuhaken gilt.

3. Tiefenhören. Das Beispiel zeigt: Wer das konzedierte Territorium entdecken will, muss in der Lage sein, durch das vordergründig Gesagte hindurchzuhören und auf tiefere Bedeutungen zu lauschen. Eine Fähigkeit, die sich als „Tiefenhören“ bezeichnen lässt.

Ein Beispiel: Beschwert sich ein Mitarbeiter mit den Worten „Ihre Kritik ist komplett überzogen, und überhaupt – immer muss ich für alles geradestehen, nur weil die Kollegen sich drücken“, wird eine Führungskraft, wenn sie nicht aufs Tiefenhören geeicht ist, schnell ihre Art der Kritik rechtfertigen und Beispiele bringen, weshalb ihre Bemängelungen genau in dieser Art angebracht sind. Der Mitarbeiter wird Gegenbeispiele liefern, und ein fruchtbares Kritikgespräch, welches zu Einsichten führt und Lösungen erzeugt, ist nicht mehr möglich. Doch sowohl „Die Kritik ist überzo-

gen“ als auch „Die Kritik ist nicht überzogen“ enthält in der Tiefe die alles entscheidende Information: Der Mitarbeiter hält eine Kritik an sich für gerechtfertigt. Setzen Führungskraft und Mitarbeiter an diesem Punkt an, sind sie im weiteren Gesprächsverlauf keine Kontrahenten mehr – sondern Partner, die Verbesserungen im Auge haben und nach Möglichkeiten der Unterstützung für den Mitarbeiter suchen.

Aufgabe des Verhandlungsführers: Den Partner positiv positionieren

4. Das konzedierte Territorium dingfest machen. Allerdings reicht es nicht, das konzedierte Territorium nur wahrzunehmen. Es muss dingfest gemacht werden, es muss in seinen Grenzen abgesteckt werden. Und zwar so unmissverständlich, dass der Gesprächspartner nicht mehr hinter die Reichweite seines Zugeständnisses zurück kann.

Bei der Aussage „Ihr Angebot ist uns zu teuer“ mit dem konzedierten Territorium eines grundsätzlichen Interesses am Produkt steckt ein guter Verkäufer das konzedierte Territorium ab, indem er z.B. sagt: „Auch uns ist an einer Zusammenarbeit mit Ihnen gelegen. Habe ich Sie so richtig verstanden: Wenn wir uns heute auf einen Preis einigen, der für uns beide akzeptabel ist, dann sind wir im Geschäft?“ Stimmt der Kunde dem zu, kann er nicht mehr dahinter zurück. Gibt der Verkäufer stattdessen sofort preislich nach, kann der Kunde

immer noch nachlegen und fordern: Auch die Qualität stimmt nicht, die Lieferbedingungen sind inakzeptabel, die Garantiezeit ist zu kurz, etc. Der Verkäufer muss also jenseits des Feldes „Das Produkt ist gut – der Preis noch nicht“ über weitere Punkte weiterverhandeln – und der Kunde kann zu jeder Gelegenheit abspringen.

Mithilfe von Fragen dynamisch zur Lösung

Ist das konzedierte Territorium abgesteckt, ist der nächste Schritt: Fragen stellen, die auf dem konzedierten Territorium aufsetzen. Im Beispieldialog zwischen Abteilungsleiter und Manager kommt der Manager durch seine Fragen aus dem Re-Aktionsmodus in den Aktionsmodus. Dabei springt er nicht sofort vom Problem (das Unternehmen muss schneller werden) zu einer von ihm präsentierten Lösung (wir brauchen neue Prozesse), denn damit wäre er wieder im Muster der kommunikativen Werkseinstellung. Schließlich ist es für jeden Verhandlungspartner das leichteste Spiel der Welt, auf jede Lösung mit einem „Aber“ bzw. „Ist mir nicht gut genug“ zu antworten.

Stattdessen positioniert der Manager den Gesprächspartner durch seine Fragen – nota bene: „positioniert“, nicht „manipuliert“, denn sowohl mit Kunden als auch Mitarbeitern möchte man eine langfristige Zusammenarbeit – und zwar so, dass sich diese gemeinsam mit dem Manager auf eine Lösung zubewegen. Eine bewährte Technik hierzu: bei allgemeinen Fragen anfangen und zu immer spezifischeren Fragen übergehen (s. Kasten, S. 36).

Dabei geht es nicht um die Suche nach Kompromissen nach der Devise: „Du willst hundert haben, ich will nur 50 geben, also einigen wir uns auf 75.“ Das ist eine Lose-Lose-Strategie. Das dynamische Verhandeln zielt nicht auf die Suche nach dem gemeinsamen Nenner, der nur gefunden zu werden braucht. Eine solche Suche ist statisch, da sie davon ausgeht, dass es diesen Nenner schon gibt. Oft existiert aber keine Schnittmenge – oder nur eine kleine. Dann muss die Lösung neu erschaffen werden. Dynamisch verhandeln heißt daher: Auch die gemeinsame Konstruktion von Ergebnissen ins Auge fassen!

Alles in allem mischt das dynamische Verhandeln mit dem Kernstück des konzedierten Territoriums und den damit verbundenen Fragen die Karten neu, sodass wir ein besseres Blatt haben. Die Trümpfe liefert dabei der Verhandlungspartner.

Hartwig Eckert und Andreas Kambach ■

Service

Literaturtipps

► **Kurt-Georg Scheible: Verhandeln, um zu siegen.** Wiley-VCH, Weinheim 2015, 19,99 Euro. Das Buch gibt Tipps für die einzelnen Schritte im Zusammenhang mit einer Verhandlung – von der Analyse eigener Ziele und der Recherche von Informationen über Training und Simulation der Verhandlung bis zur eigentlichen Verhandlung und deren Nachbereitung. Ein vielseitiger Überblick, geeignet als Einstieg ins Thema.

► **Hartwig Eckert, Andreas Kambach: Dynamisch verhandeln. Entscheiden, was andere entscheiden.** Ernst Reinhardt Verlag, München/Basel 2014, 16,90 Euro.

Anhand ausführlicher Dialog-Beispiele demonstrieren die Autoren, wie Verhandlungsführer mit dem richtigen Fokus und den richtigen Fragen zu guten Verhandlungsergebnissen kommen. Die Theorie des konzedierten Territoriums bildet das Kernstück des Buchs und wird anschaulich erklärt. Ein mit Humor geschriebener Ratgeber, der zu neuem Denken anleitet.

► **Sonja Andjelkovic: Verhandlungsführung – Emotional entgegenkommen.** www.managerSeminare.de/MS187AR02

Eine kritische Auseinandersetzung mit der weltweit bekanntesten Verhandlungsstrategie – dem Harvard-Konzept. Der Artikel schildert, weshalb einige Forderungen dieses Konzepts nicht mehr zeitgemäß sind.



managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

Wertvolle Wut: Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist
Kollegencoaching: Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert
Gehirnjogging: Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen
Seminarmarkt: Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo