

# Mentales Verhandlungstraining

---



## 1. Sehen Sie Verhandeln als Chance!

Interessenkonflikte sind grundsätzlich nichts Negatives. Sie spielen in unserer komplexen und vernetzten Welt eine wichtige Rolle. Das weiss meistens auch Ihr Gegenüber. Erfolgreiche Verhandler sehen Meinungsdivergenzen als positive Herausforderungen. Negative Emotionen gegenüber dem Akt der Verhandlung (wie z.B. Ängste und Nervosität) wirken sich negativ auf die Verhandlungssituation aus. Stellen Sie sich daher auf die Verhandlungssituation positiv ein. Auch wenn Sie glauben, schlechte Karten zu besitzen, sollten Sie nie vergessen, dass auch ein in Ihren Augen „übermächtiger“ Verhandlungspartner Sie braucht. Sonst sässe er gar nicht am Verhandlungstisch!

## 2. Überprüfen Sie Ihre Einstellung zum Verhandlungspartner

Die Tatsache, dass Ihr Verhandlungspartner andere Ziele als Sie verfolgt, muss nicht bedeuten, dass man sich als Gegner sehen muss. Anstatt zu sagen „Der Typ passt mir nicht“, konzentrieren Sie sich auf die Fragen „Was kann ich unternehmen, um wechselseitiges Vertrauen zu fördern?“ und „Worüber werden wir diskutieren?“. Die Klärung der Frage, wer an den Verhandlungstisch gehört, ist oft bereits eine Verhandlung, bei der Sie vieles über die Einstellung des Verhandlungspartners Ihnen gegenüber erkennen können.

## 3. Akzeptieren Sie Ihre Emotionen in der Verhandlungssituation

Oft sehen wir bei Verhandlungen unter Erfolgsdruck. Dann sind wir meistens dünnhäutiger als uns lieb ist. Erfolgreiche Verhandler sind authentische Menschen. Sie akzeptieren Ihre Emotionen und gehen damit adäquat um. Denn: Emotionen zu zeigen ist immer besser, statt sie zu verdrängen. Wer den Mut hat, zu seiner Emotionalität zu stehen, kann auch jene seines Gegenübers leichter

akzeptieren. Gestatten Sie sich gegenseitig, Dampf abzulassen – dies kann auch ohne Beschuldigung geschehen. Ehrlichkeit und Offenheit in der Beziehung fördern den gegenseitigen Respekt.

#### **4. Überprüfen Sie Ihre Annahmen – „The map is not the territory!“**

Jeder hat seine eigene subjektive Wirklichkeit (innere Landkarte), die für ihn stimmt und richtig ist.

Als Verhandelnde neigen wir dazu, unsere Wahrnehmung als die einzig richtige zu betrachten.

Anstatt schon im Vorfeld einer Verhandlung die eigene Sichtweise als allein gültig zu betrachten und jene der Verhandlungspartner zu ignorieren oder abzuwerten, ist es klüger, sich von vornherein mit dem Gedanken anzufreunden, dass Ihr Gegenüber die Lage anders sieht und beurteilt. Wenn es Ihnen gelingt, die andere Sichtweise zu akzeptieren, wird es Ihnen auch leichter fallen, diese nicht als Angriff gegen Sie zu sehen.

#### **5. Klären Sie Ihre eigenen Interessen – Was wollen Sie wirklich?**

Anstatt sich bereits im Vorfeld auf eine Extrem-Position zu versteifen, die Ihnen im Falle eines Zurückbuchstabierens nur Gesichtsverlust einträgt, ist es klüger, sich ausgiebig mit den eigenen Interessen zu beschäftigen. Schreiben Sie Ihre Interessen auf und versuchen Sie, diese zu gewichten. Wo könnte es Gemeinsamkeiten geben, wo Konflikte? Bedenken Sie, dass Sie vor einer Verhandlung über die aktuellen Interessen der Gegenseite nur mutmaßen können, es sind immer ungeprüfte Annahmen.

#### **6. Suchen Sie nach Gemeinsamkeiten**

Keine Verhandlung ohne gemeinsame Interessen! Es lohnt sich, bereits in der Vorbereitung bewusst nach möglichen Gemeinsamkeiten zu suchen, denn meistens dominieren Konfliktpunkte unser Denken und behindern konstruktive Ansätze. Allein der Versuch, persönliche und sachliche Aspekte möglichst getrennt zu behandeln, kann ein gemeinsames Interesse sein. Auch eine Bemerkung wie „Wir sind uns einig, dass wir uns uneinig sein“ kann eine Beruhigung auf der Beziehungsebene bringen und so den Kopf frei machen für konstruktives Denken.

#### **7. Seien Sie kreativ – Vergrössern Sie den zu verteilenden Kuchen!**

Wer sein Gegenüber als Verhandlungsgegner sieht, von dem man Konzessionen erwartet, wird sich selber auch gezwungen sehen, Eingeständnisse zu machen. Dies führt meistens zum Nullsummenspiel. Wer jedoch erkennt, dass die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Verhandelnden auch als zumindest vorübergehende Partnerschaft betrachtet werden kann, weiss, dass gemeinsame Kreativität Mehrwert schaffen kann. Widerstehen Sie aber der Versuchung, sich schon im Vorfeld auf die „einzig richtige Lösung“ festzulegen. Seien Sie offen für neue Optionen und Lösungen. Unter

Umständen „bietet“ ihr Verhandlungspartner einen Mehrwert für Sie, von welchem Sie bis zur Verhandlung noch gar nichts geahnt haben.

### **8. Bereiten Sie sich gut auf Überzeugungsarbeit vor**

Argumente sind hilfreich – aber nicht um die eigene Position durchzuboxen, denn dies provoziert nur extreme Gegenpositionen und führt unweigerlich zu zeitaufwändigem und unproduktivem Feilschen. Wir brauchen jedoch überzeugende Argumente, wenn es darum geht, neutrale oder objektive Kriterien ins Spiel zu bringen. Diese helfen uns, tief liegende Interessenkonflikte zu bearbeiten und uns vor Willkür zu schützen. Das alleinige Beharren auf dem Rechtsargument führt jedoch selten zu optimalen Lösungen.

### **9. Seien Sie realistisch: es gibt keinen Zwang zum Konsens**

Trotz minutiöser Vorbereitung, guter Argumente und Ihrer Fähigkeit, auch mit schwierigen Menschen konstruktiv umgehen zu können, führt nicht jede Verhandlung automatisch zum Konsens. Auch ein „Unterbruch vor dem Abbruch“ kann manchmal ein Scheitern nicht verhindern. Es gibt zudem keine Garantie gegen Irrationalität und Dummheit. Denken Sie über Ihre „beste Alternative“ nach. Je besser Ihre Alternativen desto lockerer können Sie verhandeln. Ein friedlicher Dissens bringt vielleicht mehr als ein fauler Kompromiss.

### **10. Achten Sie auf Ihre eigene Fitness**

Erfolgreiches Verhandeln erfordert geistige Präsenz, inneres Gleichgewicht und körperliche Fitness. Ein Verhandlungsprozess kann lange dauern. Vielleicht müssen Sie unter Zeitdruck schnell rechnen, abwägen und entscheiden können. Das Eingehen auf und das Behandeln von Beziehungsstörungen erfordert Fitness und Ausgeglichenheit. Wenn Sie nicht gut drauf sind, ist es vielleicht klüger, zu versuchen die Verhandlung zu verschieben oder jemand anderes mit Ihrem Mandat zu betrauen.

Unterlagen von Egger, Philips + Partner AG, Zürich. Überarbeitet und ergänzt von David D. Kaspar, Kaspar Consulting

#### **Kaspar Consulting and Network**

Bern – Basel – Zürich

**Postadresse:** Thunstrasse 46a, 3005 Bern

**Telefon:** +41 76 308 94 61

**Skype:** kasparconsulting

**Mail:** [info@kasparconsulting.ch](mailto:info@kasparconsulting.ch)

**Web:** [www.kasparconsulting.ch](http://www.kasparconsulting.ch)