

Verhandlungstraining

Erfolgreicher verhandeln

Bei Verhandlungstrainings bleibt der erhoffte Nutzen häufig aus, da die Verhandlungsziele in der Praxis nicht erreicht werden. Wie der Verhandlungserfolg spürbar gesteigert werden kann.

Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer

Immer wieder werden Trainings zu «harten» Verhandlungsansätzen nachgefragt. Die Tücke der Praxis schlägt dann oft nach dem Training zu und der erhoffte Trainingserfolg bleibt aus. Die Realität sieht eben doch anders aus – und der Verhandlungspartner verhält sich nicht so, wie im Training angenommen. Was kann getan werden, damit Verhandlungstrainings keine Trockenübung bleiben? Im Vergleich zu anderen Trainings hängen Verhandlungstrainings viel stärker von der präzisen Verankerung in der Alltagsrealität und einer praxiswirksamen Methodik ab.

Was heisst Verhandeln?

Eine Verhandlungssituation ist dann gegeben, wenn es für beide Seiten von grösserem Nachteil wäre, nicht zu verhandeln als zu verhandeln, und wenn gleichzeitig eine gewisse Abhängigkeit besteht. Zudem braucht es eine Zone, innerhalb deren eine Einigung denkbar ist und Handlungsmöglichkeiten für beiden Seiten bestehen, um diese mögliche Einigung herzustellen.

Wenn also beispielsweise ein Kunde bereits mit einer besseren Alternative versorgt ist, er die freie Auswahl unter verschiedenen Anbietern hat und die Erwartungen an den Lieferanten jenseits dessen liegen, was für diesen akzeptabel ist – dann braucht man nicht zu verhandeln. In diesem Fall wäre zu prüfen, worin genau die Notwendigkeit einer Verhandlung besteht bzw. ob anstelle eines Verhandlungsseminars nicht ein Strategieworkshop sinnvoller wäre.

Tipps und Tricks reichen nicht

Oft bewerten Auftraggeber und Teilnehmende die Ziele und Gestaltungsmöglich-



Die Realität schlägt zurück: Verhandlungstrainings scheitern oft an der Umsetzung in die Praxis.

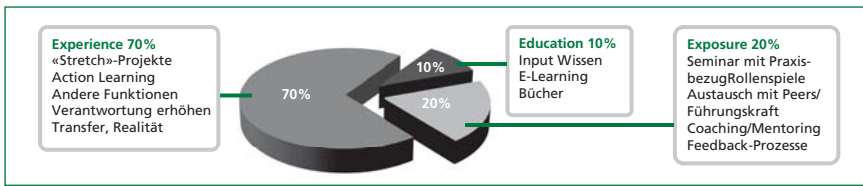
keiten, die mit einem Verhandlungsseminar verbunden werden, unterschiedlich. Im Seminar kommt es dann sehr schnell zu Grundsatzdiskussionen oder zu einem Gefühl der Hilflosigkeit, weil die angebotenen Lösungen nicht als wirklich hilfreich erlebt werden. Wenn beispielsweise der Einkauf von Gütern verhandelt wird, die am Markt ausgesprochen knapp vertreten sind, so reicht es nicht aus, einfach «Tipps und Tricks» der durchsetzungsorientierten Gesprächsführung anzufragen.

Unter Profis ist Verhandeln eben nicht nur eine Frage der Rhetorik, sondern auch der strategischen Positionierung beider Seiten. So ist zum Beispiel realistisch zu prüfen, warum der andere überhaupt mit mir verhandeln sollte, welchen Vorteil er sich davon verspricht, wenn er sich auf mich zubewegt, und welche Antriebskräfte bei ihm genau wirken, die eine Einigung ermöglichen oder auch verhindern. Insofern ist das Verhandeln auch immer Verkaufen, nämlich das Verkaufen einer Position unter Berücksichtigung von Interessen.

Welche Strategie führt zum Ziel?

Wenn beispielsweise der andere ein stärkeres Interesse daran hat als ich, dass ein bestimmter Abschluss zustande kommt, so bin ich in der stärkeren Position. Da ist es verführerisch, gleich mit einer starken Forderung ins Gespräch zu gehen und die eigene Macht auszuspielen. Häufig ist aber eine bessere Lösung dann herbeizuführen, wenn das Spiel der Verhandlungsvariablen lange offen gehalten wird (vgl. das Harvard-Verhandlungs-Konzept). Befinde ich mich in der schwächeren Position, so kann dieses Vorgehen jedoch kontraproduktiv sein. Es führt dazu, dass ein geschickter Verhandler quasi den Spieß umdreht und seinerseits mit einer frühen Forderung aufwartet. Dadurch werde ich immer weiter in die Ecke gedrängt und meine Schwäche wird offenbar.

Die sogenannte Ankertechnik empfiehlt sich also besonders dann, wenn ich mich in einer eher schwächeren Position befinde: Ich steige gleich mit einer klaren Forderung ein, um den Verhandlungs-



70 Prozent lernen wir durch persönliche Erfahrungen – das gilt insbesondere für das Verhandeln.

spielraum als Ausdruck von Stärke und Entschiedenheit zu begrenzen. Auf diese Weise wird das Gegenüber dazu «gezwungen», schnell Farbe zu bekennen. Dies stärkt meine Position. Diese und letztlich alle Taktiken der Verhandlungsführung sind nur dann gezielt und sicher umzusetzen, wenn ausreichend Informationen über den Verhandlungspartner und dessen Ziele bestehen. Dies gilt auch für die Trainingsbedingung.

Von der Theorie in die Praxis

Die Business-Anforderung, die Branche, die Strategie und auch die bisherige Entwicklung der Organisation müssen also auf der inhaltlichen Ebene berücksichtigt werden, wenn Verhandlungstaktiken konzeptualisiert und trainiert werden. Für den Transfer dieser Inhalte in den beruflichen Alltag reicht die Passung der Inhalte jedoch nicht aus, auch wenn sie anhand konkreter Praxisbeispiele erörtert werden (Education).

Transferplanung und handlungsorientierte Umsetzung in die Praxis müssen das Zentrum und den Ausgangspunkt eines jeden Trainings bilden, sodass die Struktur der Alltagspraxis die Struktur der Lerninhalte definiert. Die Umsetzung

der Denk- und Verhaltensmuster läuft als «Kopfkino» permanent mit und die Trainingselemente sowie die Feedbackprozesse im Seminar werden Testfall für die Praxistauglichkeit. Das Lernen über Seminarfeedback sollte dementsprechend konzentriert, präzise intensiv und emotional stimulierend sein (Exposure).

Wir wissen, dass nur etwa 30 Prozent des Lernprozesses im Seminar selbst stattfinden. Strenggenommen bereitet das Seminar erst den eigentlichen Lernprozess vor, welcher die Praxis selbst ist. Die übrigen 70 Prozent erfolgen im konkreten Tun, in der Umsetzung und in der Erfahrung von Erfolg und Misserfolg (Experience).

Das skizzierte Lernkonzept erfordert viel Disziplin und Systematik, macht aber aufgrund der damit verbundenen Erfolgserlebnisse auch Freude. Ungewohnt ist der grosse Schwerpunkt der Seminargestaltung auf der Transferplanung. Hier stellen sich folgende Fragen:

- Willst du die Inhalte wirklich umsetzen?
- Bist du bereit, die dafür erforderliche Anstrengung, d.h. Konzentration und Disziplin, zu leisten?
- Wann und wie genau (mit Benennung des Datums und des Verhandlungs-

partners) willst du welche Taktik anwenden?

- Wann wirst du die Erfahrungen mit deinem Lerncoach (deiner Führungskraft, einem Trainer, einem Kollegen etc.) reflektieren?
- Wie sieht die konkrete Erkenntnis, deine wirkliche Vorstellung vom Tun in der konkreten Verhandlungssituation aus?

Learnings und Actions fixieren

Die Transferplanung sollte in zwei unterschiedlichen Kategorien strukturiert werden: Learning und Action Plan (vgl. Tabelle). Die konsequente «Befüllung» dieser Kategorien im Training erhöht substantiell die Wahrscheinlichkeit, dass das Gelernte bei der Gestaltung der Verhandlungssituation in der Praxis wirksam wird. Von zentraler Bedeutung ist dabei die schriftliche Dokumentation – und zwar in einer knappen, aber präzisen Form. Bewährt haben sich dafür mobile Lernplattformen, die die persönlichen Learnings und Actions sowie die zentralen Inhalte mobil abrufbar machen. Neue Erfahrungen können so leicht gespeichert und in den Lernprozess eingebracht werden, womit der Lernprozess sich fortlaufend dynamisiert.

Grundsätzlich gilt: Lernprozesse, die Einstellung und Verhalten betreffen, sind hoch komplex. Wenn dann noch die Inhaltsseite besonders komplex ist, müssen Präzision in der Planung und Konsequenz in der Umsetzung ganz oben stehen. Dies betrifft sowohl die inhaltliche als auch die methodische Ebene von Verhandlungstrainings.

Learning	vs.	Action Plan
Verdichtete Erkenntnis mit Bezug auf eine konkrete Anforderungssituation. Die Vorstellung einer erfolgreichen Anwendung wird formuliert		Beschreibt den konkreten Prozess, der bei der Entwicklung einer Fähigkeit angewandt wird (experience-orientiertes Lernen)
Enthält Vorsatz und Zielprojektion für Mind-Set- und Verhaltens-Änderung		Fokussiert die einzelnen Schritte des Lernprozesses
Dauerhaft gespeichert, kann mit situativer Anforderung verbunden werden und bleibt dauerhaft der Lernbegleiter		Ist nach Vollzug abgeschlossen/kann abgehakt werden
Beispiel: Die frühe Platzierung einer Forderung ist dann sinnvoll, wenn das Gegenüber in einer starken Position ist. Sie sollte freundlich, im Gestus weich, aber auch klar und bestimmt sein.		Beispiel: 1. Sichtung des Konzepts anhand der Seminarunterlagen am Montag. 2. Umsetzung in den Verhandlungssituationen A (Lieferant a, Dienstag), B (Lieferant b, Mittwoch) und C (Lieferant c, Donnerstag) mit jeweiliger persönlicher Auswertung im Anschluss. 3. Auswertungsgespräch mit Vorgesetztem am Freitag.

Autoren



Dr. Alexander Wittwer und Dr. Tobias Heisig sind geschäftsführende Gesellschafter der CEVEYCONSULTING. Sie beraten Unternehmen darin, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, und gehören seit über 15 Jahren zu den fragtesten Trainern für Führung und Vertrieb.