

Verhandlungstipps und -tricks

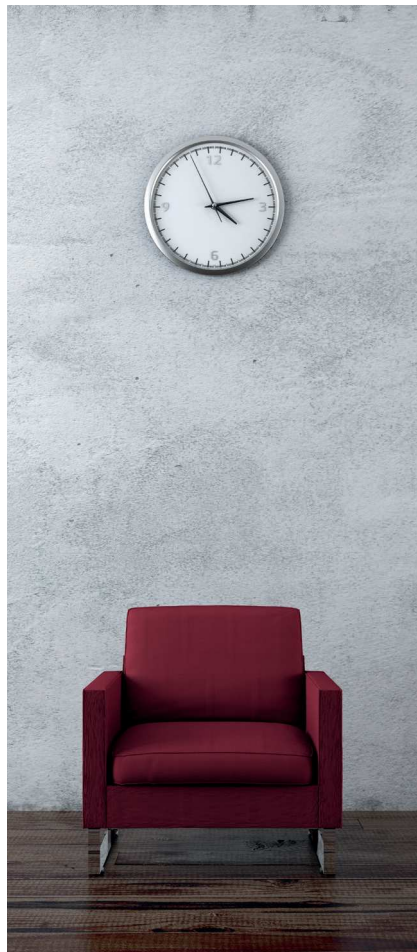
Gernot Barth

Ob man sich nun prinzipiell kooperativ oder nicht-kooperativ verhält – Verhandlungen ohne Druckaufbau, ohne Versuche der einseitigen Vorteilserlangung und Verhaltensmanipulation scheinen kaum vorstellbar. Solche Vorstellungen stammen in der Gegenwart eher aus idealisierten, naiven Annahmen zum Harvardschen Verhandlungskonzept. Selbst das Aufeinandertreffen von weichen Verhandlern ist nicht nur dadurch gekennzeichnet, dass jede Partei sich der eigenen Interessen bewusst ist und die der anderen Seite auch realisieren möchte. Verhandlungstricks sind oft schon so alt wie das Verhandeln selbst. Sie machen sich unsere naturgegebenen Instinkte und Verhaltensweisen zu Nutze und verschaffen bei unreflektiertem Verhandlungsverhalten demjenigen einen Vorteil, der sich der Wirkung bewusst ist. Umso wichtiger ist es für Personen, die regelmäßig in Verhandlungen sitzen, ein Gefühl für diese Tricks zu entwickeln, sie korrekt zu identifizieren und entsprechend zu reagieren. In der Vielfalt der Verhandlungsliteratur mache ich Sie hier auf die gängigsten, in der Praxis am häufigsten vorkommenden Verhandlungstricks aufmerksam.¹ So können Sie in künftigen Verhandlungen selbst gezielt den einen oder anderen Trick anwenden und vor allen Dingen die „Maschen“ Ihres Gegenübers durchschauen.

Zeitschinden. Nutzen Sie die zeitlichen Grenzen Ihres Verhandlungspartners wie einen Rückflug oder ein Datum, bis wann der neue Vertrag unter Dach und Fach sein muss oder unternehmensinterne Zwänge. Fokussieren Sie das Verhandlungstempo auf diesen Termin. Schinden Sie Bedenkzeit, legen Sie sich nicht fest, verschleppen Sie Details einigungen oder sitzen Sie Diskussionen einfach aus. Der andere gerät so immer mehr in Zeitnot – und das bringt ihn in eine schlechtere Verhandlungsposition. Umgekehrt heißt das natürlich: Planen Sie immer genug Zeitreserven ein und lassen Sie sich nie so ausbooten.

Zugzwang. Sie wollen zum Beispiel einen Termin mit dem Betriebsrat vereinbaren, um über die Vertrauensarbeitszeit neu zu verhandeln. Der Termin wird seitens des BR immer wieder verschoben. Durch die Zeitverzögerung gewinnt die andere Seite Zeit und Ihr Unternehmen

¹ Vgl. Wirtschaftswoche (2002); Wolfgang Salewski: Die Kunst des Verhandeln. Weinheim: Wiley-VCH 2008. Claudia Schlembach: Verhandlungstechniken. Berlin: Cornelsen 2011. Barbara Schott / Peter Troczynski: Verhandeln. Freiburg / Brsg.: Haufe 2012.



verliert Geld, da die aktuelle Regelung für die Arbeitgeberseite unvorteilhaft ist. Bringen Sie den Verhandlungspartner in Zugzwang. Machen Sie klar, dass der Termin bald sein muss, sonst wird man keine Lösung für ein anderes Problem finden können, welches dem Betriebsrat sehr wichtig ist.

Warten lassen. Verstoßen Sie auch mal gegen Ihr eigenes Pünktlichkeitsgebot. Lassen Sie die Gegenseite zum Verhandlungstermin warten und bringen Sie diese dadurch in eine unvorteilhaftere, passive Position und kratzen an deren Selbstbewusstsein.

Stillstand erzeugen. Bei Verhandlungen wird Fortschritt vorausgesetzt. Entsprechend katastrophal empfinden es die meisten, wenn Verhandlungen ins Stocken geraten. Stillstand baut einen enormen Verhandlungsdruck auf, den man für sich nutzen kann. Rufen Sie sich stets die Verhandlungsziele ins Gedächtnis und lassen Sie sich nicht von einem Verhandlungsstillstand in Ihrer Verhandlungsweise beeinflussen.



Dreist werden. Rücksichtslos sind bei Verhandlungen klar im Vorteil. Klug handelt, wer bei Verhandlungen zu sich einlädt und den Heimvorteil als Gastgeber zu seinen Gunsten ausnutzt.

Wettmachen lässt sich das nur durch unverfrorene Eroberung: Nehmen Sie die Einladung „Fühlen Sie sich bitte wie zu Hause.“ wortwörtlich. Arrangieren Sie Tische und Stühle nach eigenen Vorstellungen, breiten Sie sich mit dem Team und Ihren Akten großzügig aus, bitten Sie immer wieder um besseres Licht oder bestimmte Getränke. Das signalisiert Selbstbewusstsein und erzeugt zermürbende Störungen. Je dreister eine Forderung gestellt und je heftiger sie verfolgt wird, desto mehr verunsichert sie die Gegenseite und zwingt sie in die Defensive. (Beispiel: Die britische Premierministerin Margaret Thatcher erreichte bei langwierigen Verhandlungen zur Finanzierung der EU den sogenannten Britenrabatt mit dem heute legendären Satz „I want my money back.“)

„Die Kunst des Verhandeln lehrt uns, nicht darauf zu hoffen, dass der Gegner nicht angreift, sondern darauf zu bauen, dass wir bereit sind, ihm zu begegnen. Nicht auf die Möglichkeit des Nichtangriffs, sondern auf die Tatsache, dass wir unsere Stellung uneinnehmbar gemacht haben.“ (frei nach Sun Tzu)



Gegenrede. Stellen Sie jede Aussage des Gegenübers infrage und behaupten Sie das Gegenteil. „So kann man es sehen, richtig aber ist...“ Du-Botschaften, wie „Sie müssten doch eigentlich wissen, dass...“ oder „Sie sollten jetzt endlich einmal verstehen...“ wirken genauso. Diese Strategie nur dosiert und unbedingt freundlich und charmant im Unterton einsetzen.

Störungen organisieren. Das Ziel der Störungen ist es, den Verhandlungspartner zu verunsichern und aus dem Konzept zu bringen. Beispielsweise kann während der Verhandlung oft das Telefon klingeln oder die Sekretärin betritt mehrmals den Raum.

Umgang mit Drohungen. Sprechen Sie offen die Beziehungsebene an, ansonsten verschiebt sich das Machtverhältnis zwischen Ihnen und Ihrem Gegenüber: „Ich fühle mich bedroht!“, „Ist das eine Drohung?“ Gelassenheit zeigen: „Ich fürchte mich vor niemandem, außer dem Jüngsten Gericht.“

Schweigen. Die meisten Menschen suchen den kurzfristigen Triumph, um so zu zeigen, dass sie intelligent verhandelt haben. Sagen Sie nichts oder bewegen Sie sich kein Stück, verunsichert das. Der andere gerät so in die Defensive.

Instinkte ansprechen. Wie den Zwang nach Anerkennung und Aufmerksamkeit. Betriebsräte sind beispielsweise von der Gunst der Mitarbeiter abhängig. Sie sind oft kommunikationsstark und ste-



hen für ihre Ansichten ein, sonst wären sie nicht gewählt worden. Sie könnten es gewohnt sein, ihre Gesprächspartner rhetorisch zu dominieren. Geben Sie ihnen diesen Triumph! Je süßer er ist, desto eher wird der Betriebsrat das eigentliche Verhandlungsziel aus den Augen verlieren und Sie unterschätzen. Aus dem Hochgefühl der Überlegenheit wird er weniger entschlossen kämpfen oder – was genauso nützlich ist – unachtsam.

Verführen. Bieten Sie unter Umständen Geschenke an, die Ihrem Verhandlungspartner schmeicheln (Beispiel: Trojanisches Pferd). Geschenke müssen nicht immer monetärer Art sein. Die Gestaltung der Eingangsphase mit Getränken, Gebäck und ähnlichem, von dem Sie glauben, dass sie von der Gegenseite gemocht werden, kann hilfreich sein. Auch das bewusste Erzeugen der gegenteiligen Wirkung kann bedacht werden.

Rollen spielen. Good-Guy vs. Bad-Guy. Nennt beispielsweise die Gegenseite einen Preis, wird der vom „Bösen“ im Team kategorisch und ruppig abgelehnt. Sein Kollege, der „Gute“, beschwichtigt nun und gibt vor, die Gegenseite zu verstehen. Der hat dann leichtes Spiel, im persönlichen Gespräch seine gar nicht so soften Forderung durchzudrücken. Falls die Manipulation durchschaut wird, bleibt folgende Möglichkeit:

Schicken Sie einen dritten Spieler ins Rennen. Der düpirt die beiden ersten als böse Schauspieler und avanciert automatisch zum Guten. Hierbei ist jedoch

unbedingt auf die langfristige Kooperation zu achten und diese Methode sollte deshalb nicht in übertriebener Form angewendet werden.

Aus der Rolle fallen. Damit begegnet man der Gefahr der Berechenbarkeit. Bei langen Verhandlungen kann es sinnvoll sein, ab und an aus der Rolle zu fallen und etwas Abstruses zu tun (N. Chruschtschow hatte während der UN-Vollversammlung einen dritten Schuh zur Hand, mit dem er auf das Rednerpult klopfte.). Wer signalisiert, dass er den eigenen Untergang riskieren würde, nur um dem anderen zu schaden, wird gerne mit Konzessionen besänftigt (Beispiel: Streikdrohungen in Betriebsratsverhandlungen). Seien Sie sich dieser Neigung zu Zugeständnissen bewusst und behalten Sie stets die eigenen Verhandlungsziele im Auge, auch wenn die Gegenseite droht.

Angebot machen. Oft wird der Tipp gegeben, nicht das erste Angebot zu machen. Ihr erstes Angebot könnte sonst viel zu hoch oder zu niedrig sein und Sie verschenken Verhandlungsspielraum. Dies scheint nur bei Machtungleichgewicht der Partner sinnvoll zu sein. Bei Machtgleichgewicht sollte man im deutschen Sprachraum das erste Angebot machen. Der Partner wird sich daran orientieren und sein Angebot seinerseits annähern. Selten gelingt es, so stark zu bleiben, dass man dann seine vorher festgelegte Position ohne Berücksichtigung der gehörten äußert.

Raumduft. Aus der Verhandlungsforschung kommt die Erkenntnis, dass

frisch und sauber riechende Räume zu einem faireren Verhandlungsergebnis führen.

Wahrnehmung von Verlust und Gewinn. Mögliche Verluste werden höher bewertet als in Aussicht gestellte Gewinne.

Der gerade Weg zum Verhandlungsergebnis ist eher der Ungewöhnliche. Umwege sind die wirklichen Wege des (Verhandlungs-)Lebens. Man könnte es auch so formulieren: Die kürzeste Verbindung zwischen zwei Punkten ist nur in der Geometrie die Gerade. Wer im Verhandlungs-Leben diesen Weg gehen möchte, wird auf viele – schwer überwindliche – Hindernisse stoßen. Weshalb dann nicht gleich den anderen Weg gehen und sich der Schwierigkeiten bewusst sein?

Dies leitet zu einer weiteren Perspektive über, auf die ich im nächsten Heft eingehen möchte. In Abwandlung eines Spruches von Sun Tzu zur Kriegskunst bedeutet dies:

„Die Kunst des Verhandeln lehrt uns, nicht darauf zu hoffen, dass der Gegner nicht angreift, sondern darauf zu bauen, dass wir bereit sind, ihm zu begegnen. Nicht auf die Möglichkeit des Nichtangriffs, sondern auf die Tatsache, dass wir unsere Stellung uneinnehmbar gemacht haben.“

*„Die kürzeste Verbindung zwischen zwei Punkten ist nur in der Geometrie die Gerade.“
(Gernot Barth)*



Der längere Weg kann der kürzere sein.



PD Dr. habil. Gernot Barth arbeitet als Mediator, Mediationstrainer, Supervisor und Verhandlungstrainer. Neben der Konfliktbearbeitung und -beratung in Unternehmen ist er derzeit aktiv in Beratung und Training im Kontext der Energiewende tätig. Er ist Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums Wirtschaftsmediation, Direktor der Akademie für Soziales und Recht an der Steinbeis-Hochschule Berlin und zudem Vizepräsident und Geschäftsführer des Deutschen Forums für Mediation (DFfM e. V.).