

Arbeit und Arbeitsrecht

Die Zeitschrift für das
Personal-Management

A 08514
65. Jahrgang
September 2010

9

- ARBEITSRECHT Grenzüberschreitender Arbeitnehmereinsatz
 - PERSONALPRAXIS Modernes Entsendemanagement
 - LOHN UND GEHALT Auslandstätigkeit: Neue SV-Regelungen
 - RECHTSPRECHUNG Mindestlohn bei Leiharbeit
- IM BLICKPUNKT **Interkulturelle Kompetenz**



Mit professioneller Gesprächsführung zum Erfolg

Erfolgreiche Personalverhandlungen



Dr. Udo Kreggenfeld,

Linguist und Kommunikationspsychologe, ist Berater und Trainer für Führungskommunikation. Er leitet seit Jahren Trainings und Seminare für die Wirtschaft, öffentliche Institutionen sowie die Dienstleistungsbranche und hat das Fachbuch „Verhandeln² – Systemische Verhandlungskompetenz für eine komplexe Welt“ veröffentlicht.

Führungskräften im Personalbereich wird einiges an Verhandlungsgeschick abverlangt: Sie müssen qualifiziertes Personal einstellen, die Höhe von Gehältern und Details in Arbeitsverträgen aushandeln und schwierige firmeninterne Auseinandersetzungen führen. Ihre Ergebnisse haben sie vor ihren Vorgesetzten zu verantworten. Dabei geht es immer darum, Verhandlungen erfolgreich zu meistern. Doch nur wer die Kniffe einer professionellen Verhandlungsführung kennt, besitzt ein solides Fundament hierfür.

1 Optimale Vorbereitung und Zielklarheit

Worin erkennt man den Profi in der Verhandlungsführung? Er vermeidet die drei häufigsten Fehler, die den Verhandlungserfolg torpedieren:

- schlechte oder gar keine Vorbereitung,
- unklare Ziele und
- unstrukturiertes Vorgehen.

Wer sich dann obendrein auch noch emotionale Aufwallungen leistet, der verspielt ernsthaft seine Glaubwürdigkeit vor den Kollegen. Besser, er würde sich auf die Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Verhandlungsführung konzentrieren. Der erste lautet: Bereiten Sie sich optimal vor und verschaffen Sie sich Zielklarheit. Denn erfolgreiches Verhandeln kommt nicht von ungefähr. Eine gute Vorbereitung ist entscheidend. Das haben bereits die Chinesen vor 2.500 Jahren erkannt und in der immer noch aktuellen Weisheit ausgedrückt: „Alles, was gut vorbereitet ist, wird gelingen.“ Doch was gehört alles zu einer effizienten Verhandlungsvorbereitung? An erster Stelle Klarheit über die eigenen Ziele: Was genau will ich erreichen und warum will ich das erreichen? Geht es etwa darum, ein Gehaltsszenario für eine neue Führungskraft auszuhandeln, müssen Sie im Vorfeld Einstiegs-, Ziel- und Abbruchpunkte festlegen. Das schützt vor ungewollten Zugeständnissen in der Verhandlungssituation, die Sie später bereuen.

Beispiel

In der Praxis kann ein solcher Plan dann so aussehen:

Einstiegsangebot: 140.000 Euro

Zielpreis: 152.000 Euro

Forderung der Gegenseite von mehr als 160.000 Euro: aus der Verhandlung aussteigen

Zentral für eine erfolgreiche Vorbereitung: Sammeln Sie stets Informationen über Ihren Gesprächspartner. Das ist auch essenziell für Gespräche mit Mitarbeitern aus dem eigenen Hause:

- Welche Stellung hat die Person im Unternehmen?
- Was sind ihre Verhandlungsziele?
- Welche Organisationsziele stehen im Hintergrund?
- Welche persönlichen Motive spielen eine Rolle?
- Welche Vorteile/welchen Nutzen kann das Unternehmen ihr bieten?
- Wo gibt es Schnittmengen zwischen beiden Interessen und Zielen?

Sehr hilfreich dabei: Nehmen Sie doch in Gedanken einmal auf dem Stuhl Ihres Gegenübers Platz. Machen Sie sich ein altes indianisches Sprichwort zu Nutzen: „Wenn Du Deinen Bruder verstehen willst, laufe erst einmal einen Mond lang in seinen Mokassins.“ Je besser Sie seine Situation verstehen, desto genauer können Sie auf seine Bedürfnisse eingehen. Schauen Sie auch, welche Ziele die Menschen haben, die hinter Ihrem Verhandlungspartner stehen: seine Vorgesetzten, seine Abteilung, seine Kollegen.

2 Die richtige Strategie wählen

Grundsätzlich ist die Verhandlungsstrategie von zwei Größen abhängig:

- Wie wichtig ist die Beziehung zum Gesprächspartner?
- Um welchen Preis will ich das Ziel durchsetzen?

Daraus ergeben sich vier Handlungsoptionen:

- Sie setzen Ihr Ziel mit Ihrem Gesprächspartner durch und sorgen dafür, dass auch er seine Ziele erreicht: Win/Win
- Sie machen Abstriche von Ihrem Ziel, Ihr Gesprächspartner auch – und entschließen sich zu einem Kompromiss.
- Sie setzen Ihre Ziele notfalls ohne oder gegen Ihren Gesprächspartner durch, in Konkurrenz zu ihm. Was das für die Beziehung bedeutet, ist Ihnen egal.
- Sie verzichten darauf, Ihre Ziele durchzusetzen, weil Ihnen die Beziehung zu Ihrem Gesprächspartner wichtiger ist – und hoffen auf spätere Erfolge: Die Fuß-in-der-Tür-Taktik.

Praxistipp

Legen Sie sich grundsätzlich mindestens zwei Strategien zurecht, damit Sie nicht im Regen stehen, falls Sie mit einer von beiden nicht landen können.

3 Das Mastermodell nutzen

Derart vorbereitet können Sie der Verhandlung gelassen und konzentriert entgegensehen. Wichtig ist es jetzt,

- die Verhandlung konstruktiv zu strukturieren,
- die Ziele stets vor Augen zu haben,
- sich nicht auf Nebenkriegsschauplätze zu begeben und
- die Verhandlungspunkte Schritt für Schritt abzarbeiten. Hier hilft das 3-Phasen-Mastermodell-Verhandeln, vgl. **Übersicht**.

Übersicht

3-Phasen-Mastermodell-Verhandeln

Phase 1: Warm-up und Transparenz

- begrüßen, vorstellen, Smalltalk
- Wer sitzt wo?
- Kaffee, Wasser etc.
- Themen, Ziele, Erwartungen, Zeit ansprechen und transparent machen
- Einverständnis des Verhandlungspartners einholen

Phase 2: Kernphase

- Verhandlungspunkt für Verhandlungspunkt abarbeiten
- zu jedem Punkt die Interessen und Motive benennen und verstehen
- Lösungsmöglichkeiten entwickeln und bewerten
- Stellung nehmen und entscheiden
- Absprachen treffen: Wer macht was?

Phase 3: Reflexion und Cool-down

- Entscheidungen zusammenfassen
- Anmerkungen zum Gesprächsverlauf: Sind alle mit dem Verlauf zufrieden?
- Smalltalk

Praxistipp

Nehmen Sie sich nach jeder Verhandlung einige Minuten Zeit, um daran zu arbeiten, sich persönlich weiter zu verbessern. Die Leitfragen dazu lauten: Wo war ich mit mir selbst zufrieden, wo unzufrieden? Und welche Punkte will ich in der nächsten Verhandlung verändern – bei der Vorbereitung und in meinem Verhalten?

4 Motive des Partners erfassen und Optionen entwickeln

Der Verhandlungserfolg hängt sehr stark davon ab, ob Sie die Motive und Bedürfnisse Ihres Verhandlungspartners genau erfassen und verstehen:

- Wo sind seine Hauptinteressen?
- Welche Motive sind für ihn am wichtigsten?
- Was kann ihn dazu bringen, sich meiner Meinung anzuschließen und Energie und Geld für mein Anliegen aufzuwenden? Hier sind in erster Linie persönliche Vorteile und der persönliche Nutzen ausschlaggebend.

Psychologisch gesehen dreht es sich dabei immer wieder um die gleichen Motivkomplexe: Komfort und Bequemlichkeit, finanzieller Gewinn, Sicherheit bzw. das Vermeiden von Angst und der Wunsch nach Selbstverwirklichung.

Schauen Sie also: Wenn Ihr Gesprächspartner Ihren Standpunkt übernimmt, in welchem Themen- und Motivkomplex entsteht für ihn – und für sein Umfeld – der größte Nutzen? Logisch, dass das umso leichter fällt, je besser Sie Ihren Argumentationspartner kennen und desto mehr Informationen Sie von ihm haben.

Logisch auch, dass Sie an dieser Stelle um eine versierte Fragetechnik nicht herumkommen. Die wichtigsten offenen Fragen lauten:

- „Worauf legen Sie besonderen Wert?“
- „Auf welcher Grundlage treffen Sie Ihre Entscheidung?“
- „Welche Auswahlkriterien haben Sie?“
- „Welches Ziel verfolgen Sie damit?“
- „Welche Anforderungen haben Sie an ...?“

Doch was tun, wenn die Verhandlung festgefahren ist und keiner den nächsten Schritt machen will? Jetzt heißt es: kreativ bleiben und Verhandlungsgeschick entwickeln. Parken Sie zunächst den Entscheidungszwang und den sicher gut gemeinten (Über-)Eifer, möglichst rasch Problemlösungen zu finden.

Praxistipp

Schauen Sie stattdessen, welche Lösungen und Möglichkeiten überhaupt denkbar sind – ohne diese gleich zu bewerten. Das klappt am besten in einem Brainstorming, einem ‚Gedankensturm‘, in dem alle frei von der Leber weg ihre Ideen auf den Tisch legen. Bewerten und entscheiden können Sie dann, wenn Ihnen keine weiteren Lösungen mehr einfallen und Sie Kriterien für die Bewertung bestimmt haben.

5 „Vierer-Figur“: Das Schwert der Klarheit

Überzeugend wirkt, wer klar Stellung bezieht, nicht drum herumredet und sich das dann auch noch schlüssig anhört. Dabei ist das sprachliche Muster der Vierer-Figur eine wirkungsvolle Hilfe:

1. These/Behauptung: „Wer erfolgreich verhandeln will, braucht eine klare Gesprächsstruktur.“
2. Begründung: „Nur so entgehen Sie der Gefahr, von Thema zu Thema zu springen oder sich in Details zu verlieren.“
3. Beispiel/Bild: „Stellen Sie sich nur einmal eine Verhandlung mit vier Teilnehmern und fünf Themen vor, in der jeder zu dem Thema, das ihm gerade am wichtigsten ist, sein Spezialwissen an allen möglichen und unmöglichen Stellen einbringt. Da geht der Überblick schnell verloren und das Chaos bricht aus. Da brauchen Sie jemanden, der die Teilnehmer immer wieder zur Disziplin aufruft – ähnlich wie ein Moderator in einer Talkshow.“
4. Folge/Konsequenz: „Schneiden Sie sich das Mastermodell aus und benutzen Sie es als Leitfaden in Ihrer nächsten Verhandlung.“

Die Kraft der Vierer-Kette liegt in ihrer großen Klarheit und dem bildhaften Sprechen nach der Begründung. Gleichzeitig beantwortet sie die am häufigsten gestellten Fragen in Gesprächen und Verhandlungen: „Warum sollten wir uns Ihrer Meinung anschließen?“ Das ist die Frage nach der Begründung. „Haben Sie mal ein Beispiel?“ Jetzt geht's darum, die These bildhaft an einem konkreten Beispiel zu verdeutlichen. Gerne dürfen Sie hier das Kino im Kopf anwerfen, um möglichst plastische Bilder zu erzeugen. „Und was machen wir jetzt damit?“ Der Gesprächspartner verlangt nach der Folge, der Konsequenz Ihrer Ausführungen: Was soll jetzt passieren?

6 „Einerseits-/Andererseits-Figur“: im Dialog argumentieren

Im Unterschied zur Vierer-Kette ist das Einerseits-/Andererseits-Schema sehr viel dialogischer angelegt, weil Sie die Position Ihres Gesprächspartners explizit aufnehmen. Bleiben wir beim obigen Beispiel:

- Behauptung/These: „Sie sagen, dass man in Verhandlungen eine klare Gesprächsstruktur braucht und die einzelnen Verhandlungspunkte diszipliniert abarbeiten soll.“
- Einerseits: „Einerseits stimme ich Ihnen zu. Ich kann mich an viele Verhandlungen erinnern, in denen es drunter und drüber ging und wir am Ende gar nicht mehr wussten, warum wir jetzt eigentlich so lange zusammengesessen haben.“
- Andererseits: „Auf der anderen Seite birgt eine zu rigide Strukturierung auch allerlei Gefahren. Gerade wenn es um Paketlösungen geht, ist es wichtig, mehrere Punkte gleichzeitig zu besprechen – und ein überschaubares kreatives Chaos kann da sehr befruchtend sein.“
- Ihre Sicht: „In meinen Augen ist eine Struktur wichtig – sie darf aber nie zur Fessel oder zum Machtinstrument werden.“
- Folge/Konsequenz: „Entscheiden Sie deswegen in jeder Verhandlung neu, wie eng Sie sich an die Strukturierungsvorgaben halten wollen und wo es wichtiger ist, sie einmal hinten an zu stellen.“

Das Besondere bei diesem Schema ist die Art und Weise, wie Sie mit dem Beitrag Ihres Gesprächspartners umgehen: In Phase 1 geben Sie ihn nämlich mit eigenen Worten wieder und in Phase 2 vollziehen Sie die Begründung noch einmal nach. Das ist gut für Ihr Gegenüber, weil sich darin eine große Wertschätzung ausdrückt. Und auch gut für Sie, da Sie so noch einmal sicherstellen können, ihn auch richtig verstanden zu haben. Aber Vorsicht: Das funktioniert nur, wenn Sie es wirklich ernst meinen.

Mit dem „Andererseits“ führen Sie weitere Punkte in die Argumentation ein, die das Thema von einer anderen Seite beleuchten. Und das ist auch gut so, denn schließlich hat jede Medaille zwei Seiten. Und weil Sie die Position Ihres Gesprächspartners in Phase 2 so wertschätzend aufgenommen haben, ist er jetzt sehr viel leichter bereit, sich mit der anderen – mit Ihrer – Position auseinanderzusetzen und darauf einzulassen. Zu einem wirklichen Schluss kommen Sie erst in Phase 4 – so lange können Sie sprechdenkend Ihre Position entwickeln.

7 Vertrauen schaffen – mit Echtheit und Persönlichkeit

Echtheit und Persönlichkeit, das sind die dicksten aller Pfründe in der Überzeugungskommunikation. Zielklarheit, Psychologie, Rhetorik sind wichtig – ihre Kraft entfalten sie jedoch erst vollständig, wenn Ihr Gesprächspartner spürt, dass Sie hinter dem stehen, was Sie sagen. Wenn Sie als Mensch „rüberkommen“, dem die Worte, die er sagt, ein wirkliches Anliegen sind, dann sind Sie echt. Auf dieser Basis kann Vertrauen entstehen – und das ist bekanntlich der Anfang von allem. Taktische Raffinessen und komplizierte Strategien sind dagegen häufig eher eine Bürde denn eine Erleichterung. Durch überzogene und verdeckte Argumentationstaktik und -strategien geht bei den meisten Situationen so viel an Natürlichkeit verloren, dass unser Gegenüber sich bald unwohl fühlt und froh ist, nach dem Ende des Gesprächs wieder frei durchatmen zu können.

Praxistipp

Ergreifen Sie also vertrauensbildende Maßnahmen. Halten Sie Ihr Wort. Arbeiten Sie daran, ein verlässlicher und integrierender Argumentationspartner zu sein. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran. Leben Sie das vor, was Sie von anderen verlangen.

8 Fazit

Wenn Sie es versäumen, Ihre Verhandlungen vorzubereiten, bereiten Sie Ihr Scheitern vor. Strukturieren Sie Ihre Verhandlungen in eine Transparenz-, eine Kern- und eine Reflexionsphase. Werden Sie ein Profi in Sachen Fragetechnik, um die Hintergründe Ihres Gesprächspartners zu erfassen. Nutzen Sie Kreativtechniken, um viele Lösungen zu entwickeln und kommen Sie in der Verhandlung auf den Punkt. Schon so mancher hat sich um Kopf und Kragen geredet ... Um Vertrauen zu erwecken, sind Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Authentizität besser als rhetorisch-taktische Raffinessen.