

1 Aushandeln und verhandeln

1.1 Wer nicht reden kann, kann auch nichts werden

Rhetorische Kompetenz gehört zu den Grundqualifikationen einer Führungskraft, eines Managers und auch eines Fachexperten, der mehr sein will als nur Ausführender dessen, was andere entschieden haben.

Sie müssen sich in Konferenzen, Besprechungen und Verhandlungen mit Ihrer Meinung und mit Ihren Zielen durchsetzen. Sie müssen auch im sehr harten rhetorischen Schlagabtausch bestehen und Ihre Ziele erreichen. Dabei können Sie sich nicht immer auf die Fairneß anderer verlassen. Man spricht zwar gerne von „Verhandlungspartnern“, hat es in der Realität jedoch oft auch mit „Verhandlungsgegnern“ zu tun.

Gute Ideen zu haben, über viel Wissen zu verfügen und analytisch auch komplexe Sachverhalte durchdenken zu können – das alles reicht nicht aus, wenn man es rhetorisch nicht so vermitteln kann, daß es andere überzeugt. Und manchmal wird auch Ihnen nichts anderes übrigbleiben, als auf das Überzeugen zu verzichten und es auf ein rhetorisches Kräfteressen ankommen zu lassen.

Für Ihre persönliche Karriere hat Ihre rhetorische Kompetenz entscheidende Bedeutung. Wenn Sie sich *Gehör verschaffen können*, dann werden Sie auch Positionen erreichen, in denen Sie *das Sagen haben* und nicht immer nur gehorchen müssen.

Gegenüber Konkurrenten müssen Sie manchmal auch in heftigen Wortgefechten bestehen. Manchmal müssen Sie dafür sorgen, daß Sie das letzte Wort haben. Sehr viel häufiger müssen Sie das Kunststück schaffen, daß Sie sich einerseits mit Ihrem Standpunkt durchsetzen und andererseits dafür sorgen, daß die Gegenseite nicht so erbost ist, daß sie in Zukunft nicht mehr mit Ihnen zusammenarbeiten will. Auch das gehört zur rhetorischen Kompetenz.

Die rhetorische Kompetenz schließt ein:

- Präsentationen und Vorträge,
- Gesprächsführung und Beziehungspflege,
- Moderationen und Leitung von Gesprächskreisen,
- Verkaufs- und Überzeugungstechniken,
- Fragetechniken und die Kunst des richtigen Zuhörens,
- Verhandlungstechniken mit den Künsten der Konfliktlösung, des Feilschens, der Kompromißfindung und der Durchsetzung von Standpunkten.

Zu Ihrer Verhandlungskompetenz gehört, daß Sie

- Ihre Anliegen durch überzeugende Argumente zum Ausdruck bringen,
- die Argumente der Gegenseite richtig aufnehmen und interpretieren,

- eigene verbale und nonverbale Botschaften richtig in Einklang bringen und die der Gegenseite richtig deuten,
- auch im Streß harter Wortwechsel in scheinfreundlicher Atmosphäre von manipulativer Harmonie und Schmeichelei Ihre Ziele nicht aus den Augen verlieren,
- Ihre unmittelbaren Verhandlungsziele und Ihre strategischen Ziele mit dem Partner konsequent verfolgen und in Einklang bringen,
- den Respekt und – wenn wünschenswert – die Sympathie Ihres Gesprächspartners gewinnen/erhalten,
- Verhandlungen mit Einzelpersonen und mit Verhandlungsteams zum Erfolg führen,
- Verhandlungstechniken und -taktiken gezielt und sinnvoll anwenden,
- unfaire Methoden der Gegenseite erkennen und richtig darauf eingehen,
- Ihrerseits unfaire Methoden anwenden (Das heißt nicht, daß Sie sie anwenden sollten! Sie gar nicht zu beherrschen ist jedoch auf jeden Fall Inkompetenz!),
- mit den rhetorischen Stärken und Schwächen Ihrer Verhandlungspartner geschickt und fair umgehen,
- rechtzeitig erkennen, wann Sie in einer Verhandlung auf Sieg setzen oder den geordneten Rückzug antreten sollten und das dann auch erfolgreich tun,
- nach einer erfolgreichen Verhandlung das erreichte Ergebnis sichern.

Sie selbst wollen in einer Verhandlung nicht *mundtot* gemacht werden, aber auch Ihrer Gegenseite sollten Sie das nicht antun, wenn Sie an einer weiteren Zusammenarbeit und an weiteren Geschäftsbeziehungen interessiert sind. Darin besteht oft die größte Kunst der Verhandlungsführung. Es nutzt wenig, wenn Sie zwar rhetorisch topfit jeden Gesprächspartner oder -gegner „in Grund und Boden reden“ können, sich damit jedoch selbst ins Aus manövrieren.

Sie sollten im Interesse Ihrer Ziele und Ihres Berufsweges unbedingt die Kunst der Verhandlungsführung mit allen fairen und unfairen Methoden beherrschen. Wann und wie Sie die jeweiligen Methoden im konkreten Fall anwenden, das gehört dann auch zu Ihrer sozialen und strategischen Kompetenz. Rhetorik ist wichtig, aber nicht alles!

1.2 Rhetorische Kriegsführung – lügen und betrügen?

Die meisten Menschen lehnen es für sich persönlich ab, mit unfairen Mitteln wie Druck oder gar Manipulation zu verhandeln. Gleichzeitig sind sie jedoch davon überzeugt, daß andere das mit ihnen tun. Nicht selten stimmt das sogar, allerdings auf beiden Seiten. Viel häufiger als man denkt, sind Verhandlungen eigentlich kein rhetorischer Austausch von Argumenten unter Gesprächspartnern mit gleichen Chancen auf Durchsetzung ihres jeweiligen Standpunktes. In der Realität gewinnt fast immer der stärkere der Beteiligten.

Das kann innerhalb des Unternehmens der Ranghöchste sein oder derjenige, der ranghöhere Personen auf seiner Seite weiß. Bei Verkaufsverhandlungen hängt die Stärke häufig davon ab, ob es sich um einen Käufer- oder um einen Anbietermarkt handelt. In einer Ehe gewinnt in der Regel die Person eine Verhandlung, die es am leichtesten ertragen kann, wenn der andere mit Liebesentzug droht. Zwischen Eltern und Kindern ändern sich mit zunehmendem Alter der Kinder die Machtverhältnisse und damit auch zunächst die Bereitschaft der Eltern, überhaupt zu verhandeln, und zunehmend die Bereitschaft zu Kompromissen, bis es die Kinder irgendwann nicht mehr nötig haben, sich auf Kompromisse einzulassen. Das hört sich nicht sehr liebevoll an, ist in den Familien jedoch Realität.

In der Regel gehen bei Verhandlungen beide Seiten davon aus, daß sie selbst bereit sind, vernünftig mit der Gegenseite zu reden. Der mächtigere Teil hat jedoch oft nicht die Geduld oder die notwendige partnerschaftliche Einstellung, sich den „Unsinn“ der Gegenseite anzuhören oder gar sich davon beeindrucken zu lassen. Das hat man schließlich nicht nötig. Der schwächere Teil hingegen fühlt sich ausgeliefert und möchte über rhetorische Mittel das ausgleichen, was an tatsächlicher Entscheidungsmacht fehlt.

Rhetoriktrainer erleben immer wieder, daß nicht unbedingt die „Mächtigen“ an ihren Seminaren teilnehmen. Vielmehr werden die Seminare von denjenigen besucht, die sich gegen Personen durchsetzen müssen, die man nicht zwingen kann, sich anderen Ansichten anzuschließen.

Wahrscheinlich geht es Ihnen ähnlich. Im Hinblick auf die Personen, denen gegenüber Sie ohnehin weisungsbefugt sind oder die sich Ihren Entscheidungen fügen müssen, machen Sie sich viel weniger Gedanken über Ihre rhetorischen Kompetenzen als gegenüber den Personen, denen Sie sich unterlegen fühlen.

Übertragen Sie den Gedanken auf die Politik. Dort kann man immer wieder beobachten, daß es überhaupt erst zu Verhandlungen kommt, wenn beide Parteien erkannt haben, daß sie die andere Seite nicht bezwingen können. Denken Sie zum Beispiel an das alte Südafrika. Die mächtigen weißen Politiker haben jahrzehntelang nicht im Traum daran gedacht, mit den Vertretern der Schwarzen und der Asiaten zu verhandeln. Das hatten sie gar nicht nötig. Erst als die eigene Übermacht durch ein Erstarken der Gegner und durch den internationalen Druck wackelig wurde, war man auf der Seite der Weißen zu Verhandlungen bereit. Oder denken Sie an die Palästinenser und Israel. Auch da kommt es immer wieder zu dem Phänomen, daß die Seite, die sich gerade in der stärkeren Position sieht, Verhandlungen einfach platzen läßt, bisherige Verhandlungsergebnisse ignoriert oder den Gegner trotz Verhandlungen doch wieder mit Waffen angreift. Das gleiche trifft zu für die Parteien des ehemaligen Jugoslawien, an die USA und Saddam Hussein, an die traditionellen westdeutschen Parteien und an die Grünen und später die PDS ...

Verhandelt wird häufig erst dann, wenn beide Seiten erkennen, daß man den anderen weder ignorieren noch zwingen noch ganz einfach überfallen und vernichten kann. Das mag traurig sein, aber es entspricht der Realität.

Bedenken Sie deshalb für Ihre Verhandlungsführung immer auch die realen Machtverhältnisse. Je schwächer Sie sind, desto geringer sind Ihre Chancen, sich mit Ihren Standpunkten durchzusetzen, Rhetorik hin oder her. Vor allem im Hinblick auf Ihre Karriere im eigenen Unternehmen sollten Sie dafür sorgen, daß Sie nicht nur Ihre rhetorischen Fähigkeiten ausbauen, sondern auch Ihren Status. Dabei kann es sich um Ihren Status als Profi in einem bestimmten Fachbereich handeln, um Ihre guten Beziehungen zu den „richtigen“ Leuten oder um Ihre persönliche Standfestigkeit.

Wenn Sie allerdings mit Personen verhandeln müssen, denen Sie sich unterlegen fühlen, dann kann es manchmal notwendig werden, daß Sie einen Mangel an persönlicher „Macht“ mit überlegenen rhetorischen Fähigkeiten und manchmal auch mit Tricks ausgleichen.

Deshalb gehört zu Ihrer Verhandlungskompetenz auch, daß Sie

- Ihren Standpunkt, Ihre Meinung und Ihre Vorschläge so verkaufen können, daß der andere sie Ihnen freiwillig abnimmt,
- die Wünsche und Motive der Gegenseite richtig erkennen und bei Ihrer Argumentation berücksichtigen,
- Einwände der Gegenseite nicht bekämpfen oder widerlegen, sondern geschickt auffangen und ohne rechthaberische Wortgefechte in Ihre Argumente wieder einbauen,
- Ihren Standpunkt und Ihre Meinung so darstellen, daß die andere Seite Interesse dafür entwickelt, sie wohlwollend anhört und schließlich positiv dazu steht.

Wo Sie nicht zwingen können, sollten Sie auch auf das Überreden verzichten. Überredete Menschen fühlen sich im Nachhinein immer hereingelegt, machen Rückzieher oder rächen sich an anderer Stelle. Ihr Ziel muß es sein, die Person, die eigentlich mächtiger ist als Sie, im Rahmen der Verhandlung davon zu überzeugen, daß Ihre Meinung gut ist und akzeptiert werden sollte. Dazu müssen Sie sich aus der Sicht des anderen folgende Gedanken machen:

- Was klingt für den anderen glaubhaft und sinnvoll?
(Und nicht: Was ist glaubhaft und sinnvoll?)
- Was überzeugt den anderen?
(Und nicht: Was sollte den anderen gefälligst überzeugen?)
- Was könnte der andere sich wünschen?
(Und nicht: Was will ich vom anderen?)
- Wie mache ich ihm klar, daß meine Vorschläge seinen Wünschen entgegenkommen?
(Und nicht: Wie formuliere ich es, daß meine Vorschläge perfekt sind?)

Ein wichtiger Aspekt in vielen Verhandlungen ist auch das Ehrgefühl Ihres Gesprächspartners. Der andere hat vielleicht vor der Verhandlung mit Ihnen schon im eigenen Umfeld deutlich gemacht, daß er sich niemals von Ihnen „kleinkrie-

gen“, „über den Tisch ziehen“ oder „umdrehen“ lassen wird. Dann besteht die Gefahr, daß während der Verhandlung Ihre Rhetorik zwar so überzeugend ist, daß der andere Ihnen eigentlich zustimmen möchte, es jedoch aus Angst vor seinen Freunden, Geschäftspartnern oder Parteigenossen nicht wagt. Dann wird er sich stur stellen. Sie können sich den Mund fusselig reden, und es kommt trotzdem zu keiner Einigung. Rhetorische Auseinandersetzungen beschränken sich nie nur auf die Verhandlung selbst, dazu gehören immer auch die Umfelder der jeweiligen Verhandler.

Fragen Sie sich deshalb immer, ob es dem anderen vor Dritten im Nachhinein peinlich sein könnte, sich mit Ihnen geeinigt zu haben, oder ob der andere im eigenen Lager mit der Einigung Schwierigkeiten bekommen könnte. Wenn dem so ist, müssen Sie nicht nur überzeugend argumentieren, Sie müssen dem anderen auch schlüssige Argumente für sein eigenes Umfeld mitgeben.

Auch bei allerbesten Argumenten und edelsten Absichten läßt sich nicht immer vermeiden, daß es bei Verhandlungen auch zu Techniken „rhetorischer Kriegsführung“ kommt. Dazu gehören Druck, Drohungen, Tricks, Täuschungen, falsche Versprechungen, persönliche Angriffe, Schmeicheleien ... Man spricht ja auch von „Schlagfertigkeit“. Damit sind nicht unbedingt Schläge gemeint, sondern die Fähigkeit, blitzschnell auf das Faire oder Unfaire des anderen reagieren zu können. Demnach gehören zwei Dinge auch zu Ihrer Verhandlungskompetenz:

1. Sie müssen Manipulationstechniken kennen und im konkreten Fall als solche erkennen und abwehren können. Sie müssen sie auch selbst erfolgreich anwenden können und wissen, wann und wie diese Techniken für Sie sinnvoll sind.
2. Sie müssen schnell denken und schnell reagieren können.

Darüber hinaus ist es auch notwendig, daß Sie durch eine feste Stimme, durch eine selbstbewußte Gestik und Haltung, durch großen Wortschatz und geschmeidige Formulierungsfähigkeit Ihre Position so vertreten, daß der andere möglichst gar nicht in Versuchung gerät, Ihnen gegenüber seine Macht auszuspielen. „Rhetorische Kriegsführung“ kann notwendig sein, ist jedoch weniger wichtig als die persönliche Darstellung der eigenen „Machtposition“. Ob das fair ist, darüber kann man streiten. Erfolgreich ist es auf jeden Fall. Der Stärkere – oder wer dafür gehalten wird! – gewinnt fast immer.

1.3 Woran Verhandlungen scheitern

Verhandlungen scheitern selten an den rhetorischen Schwächen einer Partei. Es sind menschliche Schwächen wie Eitelkeit, Egotrips, Angst vor Niederlagen, Machtgelüste, Rivalitäten, verletzte Gefühle, kindischer Spaß an wortklauberischen Spitzfindigkeiten und „Chemieprobleme“ zwischen den Personen, die viel zu oft ein akzeptables Ergebnis verhindern.

Fusionen und Unternehmenskäufe platzen, Kunden- und Lieferantenbeziehungen zerbrechen, Karrieren werden vernichtet, Parteikoalitionen kommen nicht zustande, Kriege flackern durch Terroranschläge immer wieder auf, Meetings ziehen sich endlos bis in die Nächte hin und führen doch nur zu einem Folgetermin ...

Es wird verhandelt, besprochen, argumentiert, provoziert, beschwichtigt, vermittelt, gefeilscht und wieder verhandelt. Anstatt zu einem sinnvollen und für alle Beteiligten akzeptablen Ergebnis zu kommen, enden viele als „Verhandlungen“ bezeichnete rhetorische Schaukämpfe der Macht und Selbstdarstellung

- mit verhärteten Fronten, die sich erst wieder aufbrechen lassen, wenn sich bei einer der Parteien die Köpfe ändern.
- als erregte Wortwechsel beleidigter Manager oder Politiker.
- mit einem triumphierenden Sieger und einem rachsüchtigen Verlierer.
- vor dem Schlichter oder sogar Richter.

Gehören Sie vielleicht auch zu den Managern und Karrieristen, die sich selbst so gerne als Rationalisten und Pragmatiker ohne „Gefühlsstörungen“ und „Empfindlichkeiten“ sehen? Halten auch Sie sich selbst für einen Strategen mit kühlem Kopf und klarem Blick für Langfristziele und Prioritäten?

Tatsächlich sitzen sich in Verhandlungen nur selten pragmatische Strategen und kühle Denker gegenüber. Daß sich überzeugte Politiker aufgrund ihrer festen Überzeugungen und/oder ihrer Machtgier in unkluge Gefühle steigern, das sieht man leicht ein und kann es im Fernsehen ausreichend oft beobachten. Aber auch Manager und erfolgreiche Aufsteiger sind viel emotionaler, als sie selbst wahrhaben wollen. Unternehmens- und Personalberater stellen immer wieder fest, daß die eher gefühlkalten Pragmatiker und rein logisch orientierten Denker häufig auf ihrem Karriereweg irgendwo durch Fleiß und Perfektionismus in mehr oder weniger bedeutsamer Sacharbeit steckenbleiben. Es sind die Leidenschaftlichen, die Kämpfernaturen und „Siegertypen“ mit ihrem brennenden Eroberungsstreben, ihrer Wettbewerbsorientierung und ihrer starken Neigung zur Rivalität, die es schaffen, sich überhaupt in die Hierarchieebenen zu boxen, in denen die wichtigen Verhandlungen stattfinden.

Also sitzen sich in den Verhandlungen der Mächtigen eben nicht die pragmatischen Logiker, sondern die leidenschaftlichen Kämpfer gegenüber. Man sieht sich gegenseitig als Feind, den es zu besiegen gilt. Die eigene Eitelkeit braucht den Sieg und fürchtet das Gespött der Unbeteiligten und den Hohn des Gegners nach einer Niederlage. Außerdem hat jeder im eigenen Lager eine Position als erfolgreicher Verhandler zu vertreten und muß schon deshalb aus rhetorischen Auseinandersetzungen als Sieger hervorgehen, um nicht die eigenen Anhänger zu verlieren.

Vordergründig soll eine Verhandlung partnerschaftlich und unter Einsatz fairer Mittel zu einem gemeinsamen Ergebnis führen. Tatsächlich denken ganz besonders Manager, Gewerkschaftler und Politiker viel zu sehr in „Gewinner-Verlierer-Kategorien“. Sie behaupten, daß sie sich für die richtige Sache oder das Wohlergehen anderer, des Unternehmens oder Staates einsetzen, und brauchen in Wirklichkeit den „Sieg“ für ihr ganz persönliches Prestige.

Aber auch das sollte man nicht verachten. Wer sich nicht durch „siegreiche“ Verhandlungen im eigenen Lager Prestige verschaffen kann, kann sich auf die Dauer nicht in einflußreicher Position halten. Das müssen Politiker, Manager und auch Sie im Interesse Ihrer Karriere berücksichtigen!

Vor allem Frauen tun sich oft schwer mit der Tatsache, daß eine Verhandlung immer auch eine Arena der Selbstdarstellung im Interesse der eigenen Karriere ist. Das mag unvernünftig und schädlich für die Verhandlung sein, entspricht jedoch der menschlichen Natur und den ungeschriebenen Spielregeln der Macht. Hirsche im Wald knallen mit den Geweihen gegeneinander, Manager setzen für ähnliche Zwecke die Rhetorik ein.

Sie sollten sich wenigstens bewußt machen, daß manche Verhandlung auch bei perfektester Rhetorik nicht zum Erfolg führen kann, weil menschliche Schwächen dagegen wirken. Die häufigsten Gründe für das Scheitern liegen bei den Beteiligten im Gefühlsbereich oder auch im Unterbewußten. Damit sind entwicklungs geschichtlich sehr alte Gehirnbereiche betroffen. Das Argumentieren und das Suchen nach den richtigen Formulierungen spielt sich hingegen im vergleichsweise „jungen“ Großhirnbereich ab.

Sie selbst haben sicher auch schon die Erfahrung gemacht, daß Sie vor Wut und Ärger oder aus Angst und Nervosität oder aus heftiger Verliebtheit und Begeisterung (alles Gefühle aus dem „alten“ Zwischenhirn) Dinge gesagt oder getan haben, die Ihnen bei klarem Verstand (im „jungen“ Großhirn) nie über die Lippen gekommen oder passiert wären. Das „alte“ Zwischenhirn ist bei Gefühlsregungen fast immer sofort stärker als das „junge“ Großhirn, das nur dann vernünftig arbeiten kann, wenn keine Gefühle stören.

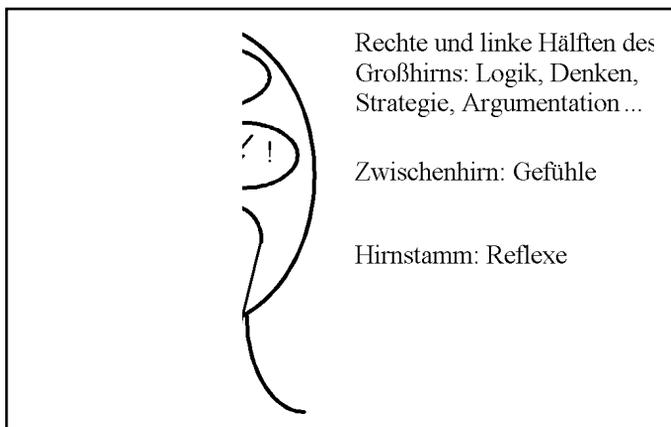


Abbildung 1: Gefühle und rhetorische Logik der Verhandlung

Rechnen Sie deshalb bei sich selbst und bei Ihren Verhandlungspartnern damit, daß jederzeit die Kontrolle über Verhalten und Worte vom Großhirn ins Zwischenhirn, vom Verstand in die Emotionen „rutschen“ kann. Wenn dann auch noch einer sagt: „Wir sollten doch sachlich bleiben!“ oder einer den anderen ermahnt, sich doch bitte zu beherrschen, dann geht die Kontrolle gar nicht mehr ins Großhirn. Dann kocht das Zwischenhirn! Dann kann es laut werden, böse, giftig, aufgeregt und fies.

Man kann emotionalisierte Menschen nicht dadurch „beruhigen“, daß man ihnen empfiehlt, sich doch zu beherrschen und sachlich zu bleiben. Solch ein Versuch ist nichts weiter als die eitle Selbstdarstellung: „Ach schauen Sie doch mal, wie schön ich mich im Griff habe!“

Sie können davon ausgehen, daß bei etwa 85% der Menschen, mit denen Sie verhandeln müssen oder sonstwie zu tun haben, immer die Gefahr besteht, daß sie sofort „unlogisch“ und „unvernünftig“ werden, wenn man ihre Gefühle anspricht. Das kann durch Beleidigung, Schmeichelei, Drohungen oder Appelle ans Mitleid passieren. Nur 15% Ihrer Mitmenschen lassen sich nicht durch Gefühle blenden und zu „unvernünftigen“ Dingen hinreißen. Das sind die „kalten Fische“, die niemals cholerisch toben, zu Tränen gerührt sind, blind vor Wut oder Liebe werden, aus Mitleid Nachsicht üben oder vor Eifersucht und Neid kochen. Wenn es nur solche „gefühlskalten“ Menschen gäbe, könnte man wundervoll vernünftige Verhandlungen mit guter Rhetorik zielsicher zu einem erfolgreichen und für alle akzeptablen Abschluß führen. Vor allem in der Politik und in Unternehmen ist das Pech dieser Menschen jedoch, daß sie mit ihren Karrieren fast immer irgendwo in der Sacharbeit steckenbleiben. Man bewundert ihre kühle Selbstbeherrschung, fürchtet ihre kalte Ruhe – und mag sie als Menschen nicht.

Nach oben kommen statt der „kalten Fische“ hingegen die besonders heftig von kämpferischen Gefühlen gesteuerten Personen. Diese stellen einen Bruchteil jener 85% dar, von denen sich viele bei ihrer Karriere mit Gefühlen wie Sucht nach Beliebtheit, Angst vor Risiken etc. selbst im Wege stehen.

Schauen Sie sich in Ihrem eigenen Unternehmen um: Wo sitzen die Leidenschaftlichen, die Draufgänger und Choleriker? Wo sitzen die Kalten, die ohne Miene zu verziehen den Unsinn dieser Welt betrachten? Erstere wahrscheinlich bevorzugt in den Führungsetagen und im Vertrieb, letztere in der Revision, der Forschung, dem Labor, der Buchhaltung, EDV und Sachbearbeitung.

Wie gesagt, in wirklich wichtigen Verhandlungen der oberen Hierarchieebenen stehen sich Gefühlsmenschen mit Kampflust und Siegeswillen gegenüber. Und so bringen sie ihre Verhandlungen bevorzugt zum Scheitern:

1. Eitle Selbstdarstellungen

- Monologe und weitschweifige Belehrungen
- „name dropping“ und Heldengeschichten aus der eigenen Vergangenheit

Damit wird mehr Aufmerksamkeit auf die eigene Person und ihren Glanz verwendet als auf die Inhalte und die Argumente der Verhandlung. Hinzu kommt, daß Belehrungen und Imponiergehabe den Gesprächspartner verärgern und dadurch ebenfalls aus der „Logik des Großhirns“ in die „Gefühlswelt des Zwischenhirns“ treiben. Nach einiger Zeit vergessen beide Parteien das Thema der Verhandlung und ärgern sich nur noch übereinander.

2. Rivalität

- Konkurrenzdenken und der Eifer, mehr aus der Sache herauszuholen als der andere
- Machtbewußtsein und Mißbrauch der Verhandlung als Machtkampf um Ziele, die mit dem eigentlichen Thema nichts mehr zu tun haben

Zwei Abteilungsleiter verhandeln um die Aufteilung von Projektkosten – aber unerschwinglich um die bald zu besetzende Position des Hauptabteilungsleiters.

Die Rivalität führt zur Verhärtung der Fronten. Jedes Verständnis für die Belange der anderen Seite wird für Schwäche gehalten. Es wäre klug, zu einem für beide Seiten befriedigenden Ergebnis zu kommen, aber man fürchtet den Triumph des anderen und sehnt sich danach, selber als strahlender Sieger über dem „geschlagenen Feind“ zu stehen.

3. Chemieprobleme

- Unterschiedliche Temperamente führen zu gegenseitiger Abneigung. Der Extravertierte hält den Introvertierten für eine „trübe Tasse“ mit eingebauter Denkbremse. Der Introvertierte verachtet den Extravertierten als „Blender“, der sowieso nur undurchdachte Schnellschüsse von sich gibt.
- Negative Voreinstellungen zu den miesen Absichten und finsternen Charakteren der Gegenseite (z. B. Betriebsrat gegen Geschäftsführung, Grüne gegen CDU, Vertreter der katholischen Kirche gegen Vertreter der Schwulenverbände) verhindern das vorurteilslose Aufeinanderzugehen. Eigene Sturheit wird für Charakterfestigkeit und Verteidigung wahrer Werte gehalten, und man hat gar nicht die Absicht, sich den „Schurken“ der Gegenseite anzunähern. Die sollen sich gefälligst unterwerfen, weil deren Standpunkt sowieso schlecht und böse ist.
- Das Wissen zum Beispiel über Hobbys oder ähnliches kann ernsthafte Verhandlungen verhindern. Man stelle sich vor, ein leidenschaftlicher Tierschützer soll mit einem passionierten Jäger – womöglich in dessen mit Geweihen geschmückten Konferenzraum – über Lieferbedingungen verhandeln!
- Der Ton zwischen den Verhandlungspartnern kann zu Störungen in der „Chemie“ führen. Wenn ein älterer Verhandler mit dem forschenden Jungakademiker der Gegenseite womöglich in daddyhafter Nettigkeit spricht, dann kann dieser vor Ärger über den Ton kaum noch die Inhalte hören. Umgekehrt kann der ältere Partner sich vielleicht über den belehrenden Ton des frisch von der Uni kommenden Milchgesichts ärgern.

- Unterschiedliche Vorstellungen von Geschmack und Benehmen können Barrieren der Kommunikation aufbauen. Anstatt sich auf die Argumente zu konzentrieren, starrt man wie gebannt auf den albernen Ohrring und die Entchen-Krawatte des anderen. Man ärgert sich über dessen „flegelhafte“ Sitzhaltung und weicht zurück, wenn er mit Schokoplätzchen im Mund seinen Standpunkt darlegt.

4. Tricks und Manipulationen

Man wittert und verübelt dem Gegner fiese Manipulationstricks und fühlt sich dadurch berechtigt, selbst auch in die Trickkiste zu greifen. Vielleicht hat man auch gerade ein Rhetorik-Seminar besucht oder ein Buch zum Thema gelesen und fühlt sich vom Drang beseelt, nun am lebenden Beispiel die frisch gelernten Tricks auszuprobieren. Aus der geplanten Verhandlung wird ein intellektuelles Kräftemessen rhetorischer Taschenspieler.

5. Persönliches Fehlverhalten

- Arroganz, Prahlerei und gnädige Herablassung
- Zynismus und hinterhältiger „Humor“ auf Kosten des anderen
- Rechthaberei, Wortklauberei und Spitzfindigkeiten
- Aggressivität in Wortwahl und Drohgebärden
- Sensibilität und elfenhafte Empfindlichkeit
- Monologisieren, kombiniert mit „Pädagogik“:
„Lassen Sie mich bitte ausreden!“

Aus Ihrer eigenen Erfahrung kennen Sie sicherlich noch weitere Möglichkeiten, wie man Verhandlungen zum Scheitern bringen kann. Machen Sie sich bitte bewußt, daß es grundsätzlich niemals zu fairen Verhandlungen mit partner-schaftlicher Ergebnisfindung kommen kann, wenn auch nur eine Partei (be-wußt oder unbewußt) kein faires Ergebnis im Interesse beider Parteien will, sondern die Durchsetzung des eigenen Standpunktes oder maximal einen Kompromiß mit höherem „Sieganteil“ für sich selbst. Dann wird es immer zu einem Kräftemessen kommen, oder man braucht einen neutralen Schlichter, der von beiden Seiten akzeptiert wird.

1.4 Verhandlungen – Spiele der Macht

Verhandlungen im eigenen Unternehmen mit internen oder (im Interesse des Unternehmens) mit externen Partnern bieten Chancen für Sie, Ihre Kompetenzen zu beweisen. Je besser und erfolgreicher Sie verhandeln, desto größer sind Ihre Aufstiegschancen und desto wichtiger die Verhandlungen, die Sie mit Entscheidungsspielraum führen dürfen. Wenn Sie sich in Verhandlungen behaupten können, wird man Ihnen auch Erfolg in Machtpositionen zutrauen.

Per Definition sind Verhandlungen Aussprachen zwischen Parteien mit unterschiedlichen Zielen, Interessen, Absichten, Meinungen etc. Verhandlungen werden geführt, um zu einem für alle Seiten verbindlichen Ergebnis, zu einem gemeinsamen Entschluß, zu einer Angleichung der Interessen zu kommen. Dabei will jede der Parteien möglichst viel von den jeweils eigenen Interessen durchsetzen.

Theoretisch könnten drei oder mehr Parteien an einer Verhandlung teilnehmen. Praktisch werden sich jedoch in der Regel zwei Parteien gegenüberstehen. Auch wenn mehrere Parteien anwesend sind, werden sich fast automatisch Koalitionen bilden, so daß es zu zwei „Lagern“ kommt.

Wenn nach einer Wahl drei Parteien gemeinsam die Regierung bilden müssen, handelt es sich zunächst bei den Verhandlungen zur Festlegung der gemeinsamen Politik um drei Parteien. Kommt es jedoch zu den einzelnen Punkten (z.B. Atomkraft, Mehrwertsteuer, doppelte Staatsbürgerschaft ...), entwickeln sich fast automatisch wieder jeweils zwei Meinungspole.

Die Kunst der Verhandlung ist zunächst die Kunst der Rhetorik und der Dialektik. Dahinter verbergen sich jedoch auch andere Künste: Strategisches Denken, logisches und analytisches Denken, Selbstkontrolle, Schauspielerei, Menschenkenntnis ...

Wer erfolgreich verhandeln will, muß

- sich selbst und die eigene Ausstrahlung gut kennen und bewußt steuern (Selbstbeherrschung und Schauspielerei!),
- andere Menschen in ihren Gefühlen und Denkweisen verstehen und gezielt beeinflussen (Psychologie!),
- klare und folgerichtige Gedanken fassen (Logik!),
- mehr Möglichkeiten erkennen als nur Sieg, Niederlage oder Kompromiß (Kreativität!),
- sich gewandt und angemessen verbal und nonverbal ausdrücken (Kommunikation!),
- die Sprache treffen, die der andere verstehen kann (Linguistik und Hermeneutik!).

Bei einer Verhandlung brauchen Sie einen kühlen Kopf, emotionale Distanz und eiserne Nerven. Egal, wie der andere Sie nervt, provoziert, einwickelt oder mit Nettigkeiten einseift, Sie müssen sich stets vor Augen halten:

- Ich will hier etwas erreichen.
- Der andere will auch etwas erreichen.
- Irgendwo müssen wir uns zu einem gemeinsamen Ergebnis treffen, sonst gelten wir beide als gescheiterte Verhandler.
- Wir müssen uns möglichst da treffen, wo ich mich als Erfolgsverhandler darstellen kann.
- Wir müssen uns möglichst da treffen, wo der andere sich ebenfalls als erfolgreich wahrnimmt, damit er nicht im Nachhinein Rückzieher macht oder sich auf anderem Gebiet rächt.

Sie müssen taktieren können. Aus den Worten und dem Verhalten des anderen ziehen Sie blitzschnell Schlüsse für Ihr eigenes weiteres Verhandeln. Sie müssen wissen, wie weit Sie Zugeständnisse machen können und was die andere Seite Ihnen dafür mindestens bieten muß. Sie müssen richtig einschätzen, welchen Verhandlungsspielraum der andere hat und in welchen Schritten er Ihnen entgegenkommen kann oder will.

Man kann sagen, daß Verhandlungen Spiele der Macht sind. Häufig handelt es sich dabei jedoch um geistiges Kräftemessen. Dumme und Unbeherrschte sind niemals gute Verhandler. Aber wer gut verhandeln kann, kann in der Regel auch gut mit Macht umgehen.

1.5 Durchsetzen und kooperieren

Wenn Verhandlungen dem Zwecke dienen, im Rahmen einer Aussprache zu einem gemeinsamen Entschluß und einer Angleichung der Interessen zu kommen, dann stehen sie immer im Spannungsfeld zwischen Durchsetzungs- und Einigungswillen.

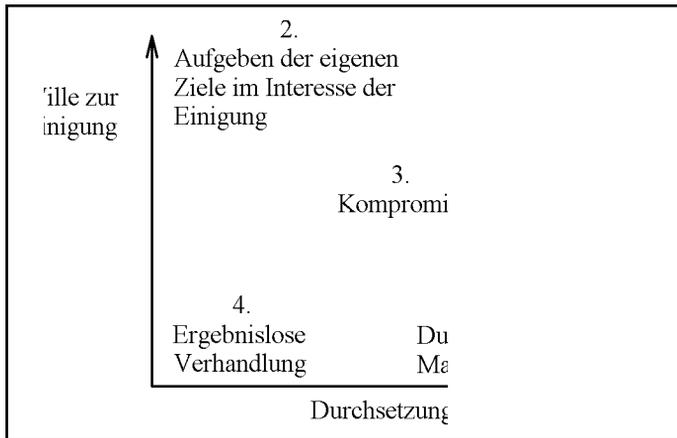


Abbildung 2: Spannungsfeld einer Verhandlung

Die einzelnen Bereiche einer Verhandlung, die in Abbildung 2 schematisch dargestellt sind, werden im Folgenden genauer beschrieben.

1. Durchsetzen der eigenen Maximalziele

Auf den ersten Blick sieht dieses Ergebnis wie ein absoluter Sieg der betreffenden Partei aus. Das muß jedoch nicht so sein. Theoretisch ist auch denkbar, daß der andere Verhandlungspartner hier aus taktischen Gründen den „Sieg“ zuge-

lassen hat. Das macht ein Taktierer gelegentlich, um den Gegner in Sicherheit und unkluger Selbstüberschätzung zu wiegen, um ihm später in einer wichtigen Sache eine Niederlage zuzufügen. Manchmal läßt man einen Verhandlungspartner auch gewinnen, um ihm später moralisch Druck machen zu können: „Damals bin ich Ihnen entgegengekommen, dann sollten Sie so fair sein, mir jetzt in dieser Sache auch entgegentzukommen.“

Häufig kommt es jedoch zur Durchsetzung eigener Maximalziele durch harte Verhandlungstaktiken wie geschickte Rhetorik, Druck, Erpressung, Täuschung, Machtausübung, Manipulation oder auch unwiderstehliche Schmeichelei.

Sehr beharrliche Menschen mit Neigung zu unermüdlicher Rechthaberei können gelegentlich auch allein deshalb ihre Ziele voll durchsetzen, weil die Gegenseite irgendwann keine Lust mehr auf die Auseinandersetzung hat.

Wenn Sie bei Verhandlungen zum Durchsetzen Ihrer Maximalziele neigen, sollten Sie sich bewußt machen, daß solche „Siege“ oft nur kurzfristige Scheinsiege sind. Sie gewinnen in der Sache und verlieren womöglich die Sympathien der Menschen, mit denen Sie eigentlich noch gut zusammenarbeiten sollten. Auch unbeteiligte Dritte nehmen sehr wohl zur Kenntnis, wer mit welchen Mitteln immer wieder den eigenen Willen durchsetzt. Vor allem im Hinblick auf Ihre Karriere sollten Sie vorsichtig sein. Man könnte an Ihrer Teamorientierung, Ihrem diplomatischen Geschick, Ihrem strategischen Denkvermögen, Ihrer Kooperationsfähigkeit und Ihrer Intelligenz zweifeln und Sie statt dessen für einen kurzsichtigen, verbissenen Rechthaber halten.

2. Aufgeben der eigenen Ziele im Interesse der Einigung

Das ist die Gegenposition zum Sieger, der seine Ziele voll durchgesetzt hat. Man kann, wie oben gesagt, aus taktischen Gründen nachgeben. Man kann natürlich auch im Rahmen einer Verhandlung erkennen, daß die Gegenseite mit ihren Argumenten tatsächlich Recht hat. Dann wäre es dumm, sich weiterhin der besseren Erkenntnis zu verschließen. Manchmal gibt man auch nach, weil einem die Sache für eine harte Verhandlung nicht wichtig genug ist. Man hat es halt mal probiert, stößt auf Widerstand und läßt es wegen Belanglosigkeit sein. Es wäre dumm, sich wegen jedem Kleinkram in heftige rhetorische Gefechte zu stürzen, wenn man die darauf verwendete Zeit und die Kraft auch anders nutzen könnte.

Sehr harmoniebedürftige Menschen und solche mit mangelndem Selbstbewußtsein neigen allerdings viel zu oft dazu, um des lieben Friedens willen nachzugeben. Sie fürchten, der andere könne sie nicht mehr leiden, wenn sie auch einmal so „egoistisch“ sind, hart um ihre Ziele zu kämpfen.

Achtung, das ist eine typische Karrierefalle für Frauen!

Wenn Sie eine Frau sind, sollten Sie bei jeder Verhandlung damit rechnen, daß die Gegenseite versucht, Sie mit fiesen Tricks unter Druck zu setzen. Man redet Ihnen ein, daß es egoistisch ist, wenn Sie „nur“ an sich selbst denken, daß Sie

durch Härte Ihren „netten Charme“ verlieren oder gar den „gräßlichen Emanzen“ so ähnlich werden. Lassen Sie sich davon nicht beeindrucken! Der männliche Verhandlungspartner lacht sich ins Fäustchen, wenn Sie sich auf diese Weise brav in die „friedfertige“ Weibchenrolle zurückdrängen lassen. Später heißt es dann auch zum Schaden Ihrer Karriere: „Frauen haben so wundervolle soziale Intelligenz und so einen hohen EQ. Aber leider kann man sie nicht in die wirklichen Machtpositionen lassen. Dafür fehlt ihnen dann doch die notwendige Härte und Durchsetzungskraft.“

Beachten Sie bitte, daß vor allem unbeteiligte Dritte einen sehr klaren Blick dafür haben, ob Sie als Taktierer oder Verlierer Ihre Verhandlungsziele im Interesse der Einigung aufgegeben haben. Wenn Sie sich zu oft damit zufriedengeben, könnte man an Ihrer Durchsetzungskraft, Ihrem Selbstbewußtsein, Ihrer Standfestigkeit, Ihrer inneren Unabhängigkeit, Ihrem moralischen Rückgrat, Ihrer Schlagfertigkeit und natürlich Ihren Verhandlungskompetenzen zweifeln.

Menschen mit starker hierarchischer Orientierung neigen sowohl zur ersten als auch zur zweiten Position. Dann kommt es leicht zu einem Verhalten, das man als „Radfahrerverhalten“ bezeichnet. Bei Verhandlungen mit Ranghöheren, Würdenträgern, Reichen, Mächtigen, „Studierteren“, Prominenten etc. ziehen sich solche Personen sofort auf den Standpunkt zurück, daß sie diesen Leuten nicht widersprechen dürfen. Bei Verhandlungen mit Menschen, die sie als Unterlegene wahrnehmen, verlangen sie hingegen, daß man ihnen den absoluten Durchsetzungssieg läßt. In Witzen und in der Literatur kennt man diese Menschen als Katzbuckler vor dem Chef und als Despoten zu Hause.

3. Kompromiß

Ein Kompromiß ist das schrittweise Entgegenkommen beider Verhandlungspartner. Jeder gibt ein wenig nach und verlangt dafür Gegenleistungen. Das muß immer sehr geschickt Zug um Zug vorgehen, sonst wird daraus schnell ein unfairer Kompromiß zwischen einer begünstigteren Seite und einer Seite, die zuviel aufgegeben hat.

Auch Sie müssen rhetorisch und taktisch in der Lage sein, gute Kompromisse auszuhandeln. Dazu müssen Sie die Kunst des Feilschens beherrschen.

Von einem „faulen“ Kompromiß“ spricht man, wenn es aus Mangel an Kreativität und Phantasie zu einem Kompromiß gekommen ist, weil man sich zwischen den Alternativen der Position 1 und 2 nichts anderes vorstellen konnte. Oft ergeben sich jedoch durch etwas Nachdenken ganz neue Möglichkeiten, an die weder der eine, noch der andere Verhandlungspartner vorher gedacht hat.

Ein Ehepaar setzt sich zur Verhandlung um den Urlaubsort zusammen. Der Mann will nach Bayern zum Bergwandern. Die Frau will in der Nordsee baden. Der Kompromiß wäre dann eine Kneippkur mit Wassertreten in Paderborn? Es sollte doch wirklich noch ein paar andere Möglichkeiten geben!

4. Ergebnislose Verhandlung

Keiner gibt nach, keiner setzt sich durch. Das muß nicht unbedingt falsch sein. Manchmal werden Verhandlungen bewußt so geführt, daß kein Ergebnis zustande kommt. Es kann eine Verzögerungstaktik dahinterstecken.

Wenn es Ihnen jedoch öfter passiert, daß Sie aus einer Verhandlung nichts anderes mitbringen als den Termin für eine neue Sitzung mit dem Verhandlungspartner, dann zeugt das eher von Inkompetenz. Außenstehende fragen sich dann, ob Sturheit auf beiden Seiten, Mangel an Zielorientierung, Plaudersucht oder Entscheidungsscheu die Ursachen sein könnten. Im Unternehmen kennt man dieses Phänomen als typisches Konferenzfieber oder Meetingergitis.

5. Kooperative Lösung

Das anzustrebende Ideal ist natürlich die kooperativ erarbeitete Lösung – ein Ergebnis, welches für beide Parteien eine Erfüllung der jeweiligen Ziele bedeutet. Dieses Ideal läßt sich im konkreten Fall oft nicht erreichen, sollte jedoch als Maxime angestrebt werden.

Merke: „Man muß das Unmögliche versuchen, um wenigstens das Mögliche zu erreichen.“

Um zu einer Kooperation zu kommen, müssen sich beide Parteien zunächst von den Standpunkten entfernen, auf die sie sich vielleicht schon viel zu sehr versteift haben. Sie sollten in einer Art Brainstroming zunächst gemeinsam Kriterien sammeln, nach denen sie ihre Zufriedenheit mit dem späteren Verhandlungsergebnis beurteilen wollen. Diese Kriterien sollten gewichtet werden:

- muß unbedingt erfüllt sein
- sollte erfüllt sein
- hätte ich liebend gerne
- wäre auch gut, könnte jedoch notfalls darauf verzichten

Gut ist es, wenn eine neutrale Person als Moderator (nicht als Schlichter, Vermittler oder Richter!) mit Kreativitätstechniken den oft schon sehr verengt denkenden Verhandlern hilft.

Um noch einmal auf das Beispiel „Bayern-oder-Nordsee-Urlaub“ zurückzukommen – hier könnten Kriterien sein:

- Ich will braun werden.
- Ich will mich sportlich betätigen.
- Ich will auch bei Regen noch meinen Spaß haben.
- Ich will mich wieder einmal an Knödeln satt essen können.
- Ich will nicht mehr als 3000,- DM pro Person ausgeben.
- Ich will Muscheln sammeln können.

Manchmal wird auch eine Liste mit Negativ-Kriterien angelegt:

- Ich will nicht mit einem Rucksack herumlaufen.
- Ich will nicht immer Fischgeruch um mich haben.

Im zweiten Schritt sollten die Parteien sich jeweils mindestens drei Lösungsvarianten ausmalen, die alle nicht mit den bisherigen alten Standpunkten identisch sind, die jedoch Kriterien beider Parteien möglichst gut erfüllen. Auch hierbei können Moderatoren helfen.

Beim Thema Urlaub zeichnet sich jetzt vielleicht ab, daß man zum Beispiel nach Cypern fliegen könnte. Da gibt es Berge und Strand. Knödel könnte man bei einem zweitägigen Zwischenstopp in München essen. Eine andere Lösung wären getrennte Reisen. Ein dritte Lösung könnte sein: Zwei Wochen im Sommer an die Nordsee und zwei Wochen im Herbst nach Bayern.

Im dritten Schritt werden die verschiedenen Lösungsvarianten (inklusive der alten Standpunkte) sorgfältig geprüft, eventuell in Teilbereichen kombiniert etc., bis ein für beide Seiten akzeptables Ergebnis herauskommt.

Durch dieses zunächst langwierig wirkende Verfahren wird oft viel an Aggressionen aus den zuvor festgefahrenen Fronten herausgelassen. Außerdem hat es den Effekt, daß die Parteien sich nicht gleich wie Kampfhähne aufeinander stürzen und um ihre Positionen kämpfen. Zunächst einmal müssen sie sich einigen, wer moderieren soll, dann besprechen sie mit dem Moderator die Methoden der Ideensammlungen ... Schon allein das fördert die Gewöhnung an den zuvor als Gegner wahrgenommenen Verhandlungspartner und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit.

Wenn im Unternehmen um Dienstwagen, Projektkosten und Marketingbudgets verhandelt wird, ist dieses Verfahren natürlich meistens viel zu aufwendig. Bei politischen Verhandlungen wird es jedoch angewandt.

Bevor sich die Israelis und die Palästinenser ans Verhandeln machen, klären die Unterhändler erst einmal, wo und mit welchen Kaffeepausen das Ganze stattfinden soll.

Erst viel später wird festgelegt, welche Themen zu verhandeln sind. Geht es nur um den Abzug von Armee-Einheiten oder auch um die grenzüberschreitende Polizeikompetenz und auch noch um Sonderregelungen für getrennte Familien ...?

Danach werden die Kriterien festgelegt. Dabei kann es um die Sicherheit gehen, um finanzielle Belastungen, um Rücksichtnahme auf Radikale im jeweiligen Lager ...

Bis es zu den tatsächlichen Verhandlungen kommt, geht viel Zeit ins Land.

Wie wir wissen, ist die menschliche Natur leider meistens nicht vernünftig genug, kooperativ ein für beide Seiten gutes Verhandlungsergebnis anzustreben. Im Unterbewußtsein sitzt oft Haß auf die andere Seite und man gönnt es der Gegenseite im Grunde nicht, daß sie sich später ebenfalls über das Ergebnis freut. Tief in der Seele wurzelt vielleicht auch eine so ausgeprägte Vorliebe für die eigene ursprüngliche Zielvorstellung, daß man immer wieder mit neuen Winkelzügen versucht, diese doch noch als Maximalsieg durchzusetzen. Außerdem wird der Verhandler oft noch vom eigenen Lager aufgeputscht: „Laß dich nicht über den Tisch ziehen!“ – „... mußt Du mindestens rausholen, bevor Du Dich hier wieder blickten läßt.“ – „Mach den anderen fertig!“

Dieses Phänomen kennen wir vom Dauerkonflikt im Nahen Osten, wo die Verhandlungen letztlich immer wieder aus solchen Gründen scheitern. Wir kennen es aber auch aus dem Geschäfts- und aus dem Privatleben.

Das Ideal eines kooperativen Verhandlungsergebnisses braucht die Zustimmung *beider* Parteien zu diesem Ideal. Es ist jedoch schon hilfreich, wenn wenigstens *eine* Partei dieses Ideal anstrebt.

Das bedeutet für Sie, daß Sie nicht einfach erwarten, daß die andere Seite so nett ist, mit Ihnen kooperativ zu verhandeln. Fangen *Sie* als Vorleistung damit an. Machen Sie sich immer darüber Gedanken, wie Sie – neben Ihren eigenen Zielen – möglichst auch ein gutes Ergebnis für die Gegenseite erreichen. Damit überwinden Sie eigene Denkblockaden und entwickeln ganz automatisch überzeugendere Argumente.

1.6 Merkmale einer gelungenen Verhandlungsrhetorik

Gelungene Verhandlungsrhetorik wird nicht nur vordergründig daran gemessen, wieviel einer der Verhandler im Vergleich zum anderen für sich „herausgeholt“ hat. Andere Kriterien können viel wichtiger sein:

- Dauerhaftigkeit und Qualität des ausgehandelten Ergebnisses,
- strategische Bedeutung des Ergebnisses,
- Konsequenzen für die weitere Beziehung zum anderen oder zu den Personen, die von dem Ergebnis betroffen sind.

Wenn Sie sich als Kandidat für eine Führungsposition zum Beispiel im Assessment Center beweisen müssen, werden Ihnen wahrscheinlich auch Verhandlungsübungen mit anderen konkurrierenden Kandidaten zugemutet. Dabei wird keinesfalls jener Kandidat als Sieger bewertet, der sich am erfolgreichsten mit den eigenen Zielen durchsetzen konnte. Ein Kandidat jedoch, der seine Ziele gar nicht erreicht, gilt auf jeden Fall als Verlierer.

In Auswahlverfahren für Führungskräfte und Manager wird die individuelle Verhandlungskompetenz im Wesentlichen nach folgenden Kriterien beurteilt:

- Argumentiert treffsicher, logisch folgerichtig und überzeugend.
- Argumentiert offensiv, jedoch immer auch sozial akzeptabel.
- Drückt eigene Erwartungen an den Verhandlungspartner klar und selbstbewußt aus und verzichtet dabei auf „Weichmacher“ wie entschuldigendes Lächeln, langatmige Begründungen und Appelle an die Verständnisbereitschaft.
- Dosierte den Gebrauch der eigenen Argumente angemessen und bildet sinnvolle Kombinationen und Argumentketten.
- Formuliert gewandt und verfügt über einen reichen Wortschatz.
- Drückt sich knapp und treffsicher aus und verzichtet auf umständliche Abschweifungen und Monologe.
- Kommt schnell auf den Punkt.

- Unterstreicht verbale Äußerungen angemessen durch nonverbale Signale.
- Steuert das Gespräch durch geschickte Fragetechniken.
- Lenkt das Gespräch geschickt in die eigene Zielrichtung und hält es dauerhaft auf Zielkurs.
- Macht dem Verhandlungspartner Vorschläge und Angebote schmackhaft.
- Zeigt die sichere Beherrschung von Verhandlungstechniken und stellt sich flexibel auf notwendige Änderungen der eigenen Strategie oder Taktik ein.
- Verfolgt die eigenen Ziele konsequent, ohne dabei die Ziele der Gegenseite zu ignorieren.
- Lenkt die Verhandlung in Richtung Durchsetzung der eigenen Ziele.
- Bleibt immer auch offen für Argumente und neue Aspekte der Gegenseite.
- Erkennt die Strategie der Gegenseite und reagiert darauf zielorientiert.
- Wendet Techniken der Manipulation erfolgreich an.
- Erkennt und entwickelt treffsicher verschiedene sinnvolle Varianten akzeptabler Einigungsmöglichkeiten.
- Stellt sich schnell auf den Verhandlungspartner und seine Taktiken ein.
- Erkennt in den Ausführungen des anderen sofort dessen Kernbotschaft.
- Läßt sich von besseren Argumenten der Gegenseite überzeugen.
- Greift Vorschläge und Ideen des Verhandlungspartners auf und nutzt sie für die Entwicklung einer gemeinsamen Lösung.
- Akzeptiert den Verhandlungspartner mit seinem Standpunkt und seinen Werten.
- Zeigt dem anderen persönliche Wertschätzung auch dann, wenn die eigenen Ansichten von denen des anderen abweichen.
- Greift den Verhandlungspartner niemals persönlich an und nutzt auch dessen rhetorische Schwächen nicht in unfairer Weise aus.
- Reagiert sensibel auf Empfindlichkeiten des anderen und verzichtet auf konfliktfördernde Techniken der Kommunikation wie Rechthaberei, Belehrungen, Spitzfindigkeiten und Wortklaubereien.
- Erkennt Emotionen des anderen richtig und kann im Interesse des Verhandlungsergebnisses angemessen darauf reagieren.
- Argumentiert nicht nach eigenen Vorstellungen von richtig oder falsch, sondern erkennt, was auf den anderen überzeugend wirkt.
- Läßt dem anderen ausreichend Raum, seinen Standpunkt darzulegen, und erfährt diesen richtig durch aufmerksames Zuhören und Mitdenken.
- Deutet die verbalen und nonverbalen Äußerungen des anderen richtig.
- Stellt sich auf den Sprachstil und das inhaltliche Verständnis des anderen ein.
- Vergewissert sich, daß die Gegenseite den eigenen Standpunkt richtig verstanden hat.
- Läßt sich nicht durch Dominanzverhalten der Gegenseite einschüchtern.
- Läßt nicht zu, daß der andere unangemessen monologisiert.
- Erkennt unfaire Taktiken der Gegenseite und kann geschickt darauf reagieren.
- Reagiert schlagfertig auch auf unerwartete Äußerungen des anderen.

- Zieht bei Gedankensprüngen des Verhandlungspartners sofort mit.
- Läßt sich auch bei Abschweifungen nicht vom Thema abbringen oder durch Unwesentliches ablenken.
- Erkennt echte Überzeugungs- oder Verständnisprobleme und unterscheidet sie von rhetorischen Spielereien der Gegenseite.
- Unterscheidet zwischen echten und unechten Einwänden und Bedenken der Gegenseite.
- Reagiert angemessen auf Einwände und Bedenken.
- Überzeugt letztlich den anderen.
- Hat die eigenen Emotionen unter Kontrolle.
- Zeigt keine Denkblockaden durch vorgefaßte Meinungen und Vorurteile.
- Zeigt Signale von Selbstsicherheit und Zuwendung.
- Paßt Lautstärke, Stimmlage und Schnelligkeit der Situation an.
- Hält auch bei langen und schwierigen Verhandlungen ausdauernd mit.
- Zeigt auch bei harten Widerständen und unangenehmen Tricks der Gegenseite keine Streßsymptome.
- Verhandelt sicher mit einem oder mehreren Gesprächspartner/n.
- Bringt sich als Mitglied eines Verhandlungsteams angemessen ein.
- Leitet erfolgreich ein Verhandlungsteam mit verteilten Rollen.
- Kommt – unter Angleichung der Interessen – mit dem Verhandlungspartner zu einem gemeinsamen und befriedigenden Ergebnis.

Ob Sie für Ihre berufliche Laufbahn ein solch guter Verhandler werden müssen, hängt von Ihrer Position und Ihren Zielen ab. Wenn Sie als junger Karrierist in ein Unternehmen einsteigen wollen, sollten Sie gut verhandeln können, damit man Sie überhaupt aufsteigen läßt. Sind Sie jedoch zum Beispiel in Ihrer Branche ein Star oder verfügen als Eigentümer über ein Machtimperium, dann kann es genügen, daß Sie zumindest ausreichend gut verhandeln können, um notfalls Ihre Ziele auch ohne Rücksicht auf die Sympathien der Umwelt durchzusetzen. Dazwischen liegt eine große Bandbreite. Im Zweifel ist es immer gut, ein rhetorisch geschickter Verhandler zu sein – auch dann, wenn man es auf Grund seiner persönlichen Macht eigentlich nicht nötig hätte, sich mit anderen in dieser Weise auszutauschen.

Aber Sie sollten auch, vor allem als Führungskraft, Ihre Verhandlungsbereitschaft nicht übertreiben. Ihre Mitarbeitergespräche, wie zum Beispiel Zielvereinbarungen, Beurteilungen oder Delegationen, dürfen nicht in Verhandlungen ausarten. Das ist immer ein Zeichen von Führungsschwäche. Und ganz sicher dürfen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern niemals aufs Feilschen einlassen!