



GABAL
DIGITAL
NEUES
LERNEN



Buch plus
digitaler
Content!

JÖRG KUPJETZ

Erfolgreich verhandeln

Die Toolbox für
eine effektive
Verhandlungsführung

GABAL

Jörg Kupjetz

Erfolgreich verhandeln

Die Toolbox für eine
effektive Verhandlungsführung

Für meine Familie

JÖRG KUPJETZ

Erfolgreich verhandeln

Die Toolbox für eine
effektive Verhandlungsführung

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-488-3

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach
Umschlaggestaltung: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Autorenfoto: Jan Kupjetz
Layout: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Satz: ZeroSoft, Timisoara

Copyright © 2025 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.twitter.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher

GABAL Verlag GmbH
Schumannstraße 155
D-63069 Offenbach
info@gabal-verlag.de

Inhalt

Lernen mit vielen Sinnen	9
Ein paar Worte vorweg	12

1

Grundlagen für eine erfolgreiche Verhandlung	17
---	-----------

Grundlagen der Kommunikation	18
---	-----------

Einige Kommunikationsmodelle	19
<i>Das Sender-Empfänger-Modell</i>	<i>19</i>
<i>Das Eisbergmodell</i>	<i>20</i>
<i>Das Vier-Ohren-Modell</i>	<i>21</i>
Lehren aus den Kommunikationsmodellen für die Verhandlung	21
<i>Der Empfängerhorizont</i>	<i>21</i>
<i>Die Wirkung der Botschaft</i>	<i>22</i>
<i>Die Schuldfrage</i>	<i>23</i>
Spezialfall: Unternehmenskommunikation	24
<i>Kommunikationsstil des Unternehmens</i>	<i>24</i>
<i>Rollen im Unternehmen</i>	<i>25</i>
Kommunikationstypen	26
<i>Kommunizieren und Verhandeln im DISG®-Modell</i>	<i>27</i>
<i>Die individuelle Persönlichkeit in der Verhandlung</i>	<i>30</i>

Grundlagen der Verhandlung	35
---	-----------

Der Begriff „Verhandlung“	35
Verhandlungsziel und Verhandlungsspielraum	38
Die Motivation des Verhandlers	41
Das Verhandlungsmandat	46
<i>Das eingeschränkte Mandat</i>	<i>46</i>
<i>Das fehlende Mandat</i>	<i>47</i>
<i>Austausch der Verhandler</i>	<i>47</i>
<i>Die internen Vorgaben</i>	<i>48</i>
Die Notwendigkeit der Verhandlung	49

2

Strukturiert zum erfolgreichen Verhandlungsabschluss	53
---	-----------

Die Vorbereitung	54
-------------------------------	-----------

Wie Sie die Spielregeln festlegen	54
Wie Sie den Ablauf der Verhandlung planen	56
<i>Die Verantwortlichkeiten festlegen</i>	<i>59</i>
<i>Eine klare Kommunikationsstrategie entwickeln</i>	<i>59</i>

<i>Erwartungsmanagement betreiben</i>	60
<i>Fristen setzen</i>	61
<i>Zeitraumen abstecken</i>	62
Die Durchführung	65
Wie Sie einen Anker setzen	65
Wie Sie authentisch agieren.....	67
Wie Sie Kommunikationsstrukturen erkennen.....	70
<i>Der Umgang mit undurchsichtigen Strukturen</i>	71
<i>Die interne Verhandlung bei undurchsichtigen Strukturen</i>	71
<i>Die Verhandlung im Hinterzimmer</i>	72
Wie Sie Informationen teilen	73
<i>Informationsverlusten vorbeugen</i>	74
<i>Informationsstand abgleichen</i>	75
Wie Sie das Kommunikationsmedium wählen	76
<i>Die Vorteile der E-Mail</i>	77
<i>Den Kommunikationsweg mit dem anderen gehen</i>	79
<i>Ein Plädoyer für die Vor-Ort-Verhandlung</i>	80
Spezialfall: Wie Sie über Dritte verhandeln	81
<i>Mit Stellvertretern verhandeln</i>	83
<i>Über Dolmetscher verhandeln</i>	83
<i>Eine dritte Partei einschalten</i>	84
Wie Sie mit Fragen führen	85
<i>Offene und geschlossene Fragen</i>	86
<i>Die verengende Frage</i>	86
<i>Die wichtigste Frage: „Warum?“</i>	87
Wie Sie deutlich werden – von der Frage zur Aussage.....	90
<i>Sich klar ausdrücken</i>	91
<i>Positive Stimmung erzeugen</i>	93
<i>Mut zum „Nein“ haben</i>	97
Wie Sie überzeugen	99
<i>Maßvoll und strukturiert argumentieren</i>	100
<i>Einwände antizipieren</i>	101
<i>Den provokativen Ansatz wählen</i>	102
<i>Brücken bauen</i>	102
Wie Sie mit Druck umgehen	104
Wie Sie spontan reagieren können	106

3

Toolbox für eine erfolgreiche Verhandlung.....109

Tools, um eine gemeinsame Verhandlungsgrundlage zu schaffen 110

Tool 1: Die Situation in die Welt des anderen übersetzen	110
Tool 2: Verhandlungsinhalte und Verhandlungsergebnisse visualisieren	115

Tool 3: Eine für alle verständliche und angemessene Sprache nutzen	116
Tool 4: Aus einem für alle positiven Blickwinkel formulieren	119
Tool 5: Sorgen des Gegenübers quantifizieren.....	121
Tool 6: Vertragsklauseln selbst formulieren.....	122
Tools, um die Verhandlung voranzubringen.....	126
Tool 7: Die Kommunikation mit Inhalt füllen.....	126
Tool 8: Ehrlich kommunizieren.....	128
Tool 9: Aktiv zuhören	130
Tool 10: Richtig schweigen	133
Tools für eine gute Verhandlungsatmosphäre	139
Tool 11: Vom „Du“ zum „Ich“	139
Tool 12: Den Verhandlungspartner aktiv ansprechen.....	141
Tool 13: Der Konjunktiv als Lösungsfinder	143
Tool 14: Wenn es mal sein muss: Die Verhandlung sachlich abbrechen.....	145
Negative Tools und wie Sie damit umgehen	147
Negatives Tool 1: Die Salami-taktik	147
Negatives Tool 2: Das bewusste Nicht-Ansprechen von Themen	149
Negatives Tool 3: Lügen	151
Negatives Tool 4: Kommunikation durch die Blume	153
Ausblick und Schlussbemerkung	156
Lösungen zu den Übungen	159
Endnoten	166
Über den Autor	167

Ein paar Worte vorweg

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ – so besagt es das von Paul Watzlawick begründete Grundgesetz der Kommunikation.¹ Dieser Satz ist den meisten von uns wohl bekannt. (Und wer diesen Satz noch nie gehört hat oder nicht weiß, was er damit anfangen soll, dem steht eine Fülle von Büchern und Fachartikeln zum Thema Kommunikation zur Verfügung.) Warum beginne ich dann mein Buch zur Verhandlungsführung auch damit?

Ich durfte schon an unzähligen Verhandlungen teilnehmen – meist als Anwalt, aber in einigen Situationen war ich auch selbst Beteiligter und damit Verhandlungspartner. Was ich immer wieder erleben konnte, ist, dass die Verhandlungen schließlich nicht am Preis scheiterten oder vielleicht an zu hart empfundenen Bedingungen. Sie scheiterten an schlechter oder gar nicht vorhandener Kommunikation. Und wenn sie nicht komplett scheiterten, dann waren sie extrem zeit- und nervenaufwendig, nervenaufreibend und für alle Beteiligten in höchstem Maße frustrierend.

Viel wurde schon über Kommunikation geschrieben. Auch Verhandlungsbücher gibt es unzählige, und einige gehen auch immer wieder auf das Thema „Kommunikation“ ein. In meinem Buch werde ich aus der Sicht der Verhandlungsführenden beide Themen parallel behandeln. Denn Verhandlung braucht gute Kommunikation – und die beste Kommunikation ist nichts, wenn die Verhandlungstaktik nicht stimmt.

„Ist denn Kommunikation nicht die Grundlage für jede Verhandlung?“, wurde ich bei der Abfassung dieses Buches kritisch gefragt. Absolut richtig – in der Theorie. Aber die Praxis sieht doch ganz anders aus. Persönlich habe ich schon seit vielen Jahren den Eindruck, dass Kommunikation bei manchen Verhandlungen einfach stiefmütterlich betrachtet wird.

Um meine subjektive Wahrnehmung zu validieren, führte ich vor einiger Zeit in meinem LinkedIn-Netzwerk eine kurze Umfrage durch, bei der ich wissen wollte:

„Woran scheitern Ihrer Meinung bzw. Ihrer Erfahrung nach Verhandlungen am ehesten?“

Aus den folgenden vorgegebenen Antworten konnte gewählt werden:

- a) überzogene (Preis-)Vorstellung
- b) keine/falsche Kommunikation
- c) Es gibt alternative Angebote.

Von den 279 Befragten antworteten wie folgt:

- a) überzogene (Preis-)Vorstellung → 20 %
- b) keine/ falsche Kommunikation → 73 %
- c) Es gibt alternative Angebote. → 7 %

Auch wenn diese Umfrage keine statistisch saubere und vielmehr eine Momentaufnahme ist, wird hier doch deutlich, dass das Thema „Kommunikation“ von der Mehrheit als Hauptproblem bei Verhandlungen angesehen wird. Anders formuliert: Würden wir immer richtig (oder überhaupt erst einmal) bei Verhandlungen kommunizieren, würden viele Verhandlungen einfacher und wohl auch erfolgreicher ablaufen. Und ich behaupte schon an dieser Stelle, dass auch das der zweithäufigsten Antwort zugrundeliegende Thema („überzogene (Preis-)Vorstellung“) kommunikativ gelöst werden kann.

Auf meine zweite Frage:

„Wer kommuniziert falsch?“

konnte wie folgt geantwortet werden:

- a) ich
- b) mein Verhandlungspartner
- c) beide Seiten

Das Ergebnis:

- a) ich → 17 %
- b) mein Verhandlungspartner → 6 %
- c) beide Seiten → 77 %

Auch wenn wir bei Diskussionen und Verhandlungen gerne einmal dazu neigen, die Schuld immer beim anderen zu suchen, stimmt das (wieder statistisch nicht ganz saubere) Ergebnis meiner Umfrage doch optimistisch: Zumindest ist die Einsicht vorhanden, dass man selbst (auch) nicht immer gut kommuniziert, dass es also oft quasi zwei Kommunikationslaien gibt.

Und schon jetzt sei an dieser Stelle betont: Vergessen Sie bitte die Frage nach der Schuld. Es geht nicht um Schuld, sondern nur um den guten oder schlechten Einsatz von Kommunikationsmitteln!

Aber: Ist es denn wirklich so schwer, richtig zu kommunizieren? Ich denke schon, dass wir alle wissen, was gute Kommunikation ausmacht, in konkreten (Verhandlungs-)Situationen fehlt es dann aber irgendwie an den richtigen Mitteln.

Mit dem vorliegenden Buch möchte ich meinen Beitrag dazu leisten, dass Verhandlungen in Zukunft nicht an fehlender oder schlechter Kommunikation scheitern. Ich möchte Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, aus meinem Erfahrungsschatz (den ich teilweise auch erst einmal schmerzhaft durch eigene Kommunikationsmissgeschicke sammeln musste) berichten und Ihnen Wege, Mittel und Werkzeuge an die Hand geben, um in Zukunft Verhandlungen effektiver, zielgerichteter und damit am Ende auch erfolgreicher zu gestalten. Alle hier vorgestellten Beispiele und Geschichten sind so passiert. Ich habe hier nichts beschönigt, hinzugefügt oder weggelassen. Und vielleicht erkennen Sie sich oder den einen oder anderen netten Kollegen oder Verhandlungspartner in den handelnden Personen wieder.

Dieses Buch richtet sich in seiner Anrede immer an alle Geschlechter gleichermaßen. Auch wenn Sie hier meist die männliche Form vorfinden, spreche ich selbstverständlich auch Sie, liebe Leserin, an. Alle Formen zu integrieren stört jedoch den Lesefluss, daher habe ich hierauf verzichtet.

Da ich ja (auch) Anwalt bin, kann ich nicht ohne Disclaimer auskommen:

Disclaimer:

Ich behaupte nicht, dass meine hier vorgestellten Tipps und Tricks die einzig wahren sind und nur diese zum Ziel führen. Ich biete Ihnen einen Strauß von Instrumenten und Techniken an. Sie wählen, was aus meinem Angebot zu Ihnen passt und was Sie für sich vertreten können. Kopieren Sie niemals andere Verhandler, sondern bleiben Sie Sie selbst.

Insofern konsumieren Sie bitte dieses Buch nicht nur, sondern versuchen Sie stets, das Gelesene in Ihren persönlichen Alltag oder in Ihr berufliches Umfeld zu übertragen. Denken Sie dabei auch einmal an Verhandlungssituationen, die richtig schlecht verlaufen sind. Woran lag das? Und hätte das vielleicht mit dem einen oder

anderen Instrument, das ich Ihnen an die Hand geben werde, verhindert werden können?

An verschiedenen Stellen im Buch und am Ende eines jeden Kapitels sind entweder Reflexionen oder Übungen angefügt.

Mit den Reflexionen möchte ich Sie motivieren, ein eigenes Mindset und einen eigenen Ansatz für Verhandlungssituationen zu entwickeln. So können Sie das Gelesene mit Ihren eigenen Erfahrungen verknüpfen.

Mit den Übungen möchte ich Sie zum kreativen Nachdenken und Üben anregen. Am Ende des Buches präsentiere ich Ihnen eine mögliche Lösung, wie mit den in den Übungen dargestellten Problemen umgegangen werden kann. Nehmen Sie sich die Zeit und versuchen Sie, jeweils einen eigenen Ansatz bzw. eine eigene Lösung zu erarbeiten, die zu Ihrem persönlichen Verhandlungs -und Kommunikationsstil passt.

Aber nun wünsche ich Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und hoffe, Ihnen viele wertvolle Tipps und Empfehlungen für Ihre Verhandlungen zu geben.

Fangen wir an.

Ihr Jörg Kupjetz

A series of overlapping, semi-transparent gray triangles and polygons in the top-left corner of the page, creating a modern, abstract design.

1

Grundlagen für eine erfolgreiche Verhandlung

Grundlagen der Kommunikation

Kommunizieren – eine Tätigkeit, die wir schon als Baby ausüben. Bereits die ersten Laute sind klare Kommunikation, und wer seinen Willen darüber äußert, was er essen möchte und welche Spielsachen er braucht, führt damit auch schon seine erste Verhandlung.

Beides, die Kommunikation und die Verhandlung, benutzen wir also von frühester Kindheit an, und das – das ist eigentlich das Erstaunliche – ganz ohne jede Anleitung, Schulung oder Fortbildungskurs. Sozialisiert durch die Umwelt haben wir uns das Kommunizieren und das Verhandeln antrainiert, vor allem durch Beobachten und Nachahmen in unserem direkten Umfeld. Wie sich diese beiden „Werkzeuge“ unseres menschlichen Zusammenlebens dann weiterentwickeln ist das Ergebnis unserer fortschreitenden Sozialisierung. Sprache oder Faust, Verhandeln oder Schlagen. Schauen Sie mal in die Kindergärten und Grundschulen hinein.

Auch wenn Kommunikation für uns also eigentlich etwas Natürliches ist, möchte ich doch im ersten Teil dieses Buches zunächst einmal die Grundlagen der Kommunikation darlegen. Vieles, was uns selbstverständlich erscheint ist nämlich gar nicht so profan und das Ergebnis eines langen Sozialisierungsprozesses, der bei jedem Menschen anders verläuft. Dennoch gibt es immer wieder auftauchende Grundmuster, die unabhängig von Geschlecht, Nationalität und sozialer Herkunft nahezu identisch ablaufen. Lassen Sie uns darauf zunächst einen Blick werfen.

Was sind Ihre persönlichen Erfahrungen mit Verhandlungen? Haben Sie schon einmal schlechte Verhandlungen erlebt? Warum sind diese schlecht gelaufen und was kann man in Zukunft besser machen? Meine Anregungen und Ideen können Sie hier als Audio-Datei abrufen.



AUDIO:

Verhandeln ist keine Geheimwissenschaft

Einige Kommunikationsmodelle

Kennen Sie die Situation? Zwei Menschen sitzen in einem Raum und führen dasselbe Gespräch. Wenn Sie diese Leute am Ende des Gesprächs einzeln fragen würden, wie sie dieses Gespräch wahrgenommen haben, können Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass jeder Ihnen das Gespräch anders beschreibt. Was der eine als positiv und absolut harmonisch erachtet, könnte für den anderen auch ein reines Desaster gewesen sein. Auch wenn jede Seite ein Protokoll über die Verhandlung geführt hätte – was meistens schon ein wenig hilft –, wären in der Regel eigene Wahrnehmungen des jeweiligen Protokollanten mit eingeflossen und der Text wäre höchstwahrscheinlich nicht identisch mit demjenigen Protokoll, das die andere Seite verfasst hat.

Jeder Mensch nimmt anders wahr. Warum ist das so? Und was kann man dagegen tun?

Mehrere Kommunikationsmodelle versuchen, dieser Frage auf den Grund zu gehen. Schauen wir uns dazu einige bekannte Modelle an und finden wir heraus, wie sich Kommunikation eigentlich definiert und warum sie im Alltag oftmals so schwierig ist.

Das Sender-Empfänger-Modell

Das Wort „Kommunikation“ stammt vom lateinischen „communicare“ und bedeutet in erster Linie „mitteilen“, aber auch „gemeinsam machen“, im Zusammenhang mit weiteren Wörtern auch „austauschen“ oder „mit jemandem etwas gemeinsam haben“.

Kommunikation ist also etwas Hochsoziales, was damit implizit schon eine gewisse Sozialkompetenz voraussetzt. Ich muss erst einmal aus mir herausgehen und mit anderen reden, muss meine Nachricht dem anderen übermitteln, spontan auf dessen Einwände und vielleicht auch mit dem einen oder anderen rhetorisch geschickten Schachzug reagieren.

Wenn Kommunikation sozial ist, braucht es immer auch mindestens zwei Menschen hierfür: Sie setzt also immer einen Sender voraus, der seine Nachricht dem Empfänger übermittelt. Die Nachricht selbst kann über diverse Medien (das gesprochene Wort, die geschriebene E-Mail) transportiert werden. Das ist auch der Kern des von Shannon und Weaver bereits 1940 entwickelten und aus der Funktechnik kommenden Sender-Empfänger-Modells.²

Die Rollen „Sender“ und „Empfänger“ sind in einer Verhandlung selbstverständlich nicht starr festgelegt, vielmehr wechseln diese sich ab – wobei eine ausgewogene und erfolgreiche Verhandlung schon in etwa gleich viele Anteile an „Nachrichten senden“ und „Nachrichten empfangen“ enthalten sollte. Der Weg vom Sender zum Empfänger kann jedoch auch gestört sein: Dann kommt die Botschaft anders beim Empfänger an, als der Sender sie gemeint hat.

Aufgabe des guten und erfolgreichen Verhandlers ist es, diese Störungen zu erkennen und in einem zweiten Schritt zu beheben.

Das Eisbergmodell

Das sogenannte Eisbergmodell ergänzt das Sender-Empfänger-Modell und versucht, die Störungen in der Kommunikation zu erklären. Es geht auf Sigmund Freud zurück, der davon überzeugt war, dass das Unterbewusstsein vieles von dem, was wir tatsächlich tun, steuert. Der Psychologe Zimbardo³ und der Kommunikationswissenschaftler Watzlawick haben dies auf die Gesprächsführung (und damit auch auf die Verhandlungsführung für unsere Zwecke hier) übertragen.

Kurz gesagt bedeutet das Eisbergmodell für Gespräche und Verhandlungen, dass Zahlen, Daten und Fakten für alle sichtbar sind, da an bzw. über der Oberfläche (des Wassers). Diese machen aber meist nur einen kleinen Teil der Verhandlung aus. Es handelt sich hier um die „Sachebene“, auf der mit dem anderen Verhandlungspartner kommuniziert wird.

Der größere Teil des Eisbergs, die Beziehungsebene, liegt unterhalb der Wasseroberfläche und ist für den Partner nicht sofort oder nur schwer zu erkennen. Hier spielen sich Gefühle, Stimmungen, Grundeinstellungen, Ansichten, Bedürfnisse und andere subjektive Themen ab. Alles, was unterhalb dieser Wasseroberfläche liegt, wird nur non-verbal durch Gestik und Mimik, aber auch durch die Höhe der Stimme und der Schnelligkeit, mit der wir sprechen, transportiert. Anders ausgedrückt: Unter dem Wasser der Informationen liegt noch einiges, was man in einer Verhandlung berücksichtigen und erst einmal an die Oberfläche befördern muss.

Wenn also bewusst oder unbewusst Signale von meinem Verhandlungspartner ausgesendet werden, muss ich hierfür eine Antenne entwickeln und über die reine Sachinformationsebene hinaus „mit allen Sinnen“ in der Verhandlung sitzen. Überlegen Sie selbst einmal, ob Sie hier immer offen für versteckte Signale sind oder diese vielleicht selbst ausstrahlen? Wobei ich schon hier davon abraten möchte, schablonenhaft in Mimik und Gestik Dinge hineinzuiinterpretieren: Der Klassiker –

die verschränkten Arme – muss nicht zwingend ein Zeichen von Abneigung oder Abwehr sein, es kann auch einfach ein Zeichen entspannten Zuhörens sein.

Das Eisbergmodell kann also erklären, warum es zwischen Sender und Empfänger zu Störungen kommt. Es zeigt meiner Meinung nach aber auch sehr gut, warum wirklich wichtige Verhandlungen auch heute noch vor Ort und nicht nur per Video- oder Telefonkonferenz stattfinden sollten. Es geht einfach zu viel an Informationen auf der Beziehungsebene verloren.

Das Vier-Ohren-Modell

Noch einen Schritt weiter geht das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun.⁴ Er gliedert die Nachricht nach dem sogenannten „Nachrichtenquadrat“ oder auch „Vier-Ohren-Modell“ auf in

1. das Sachohr: Was ist der Sachinhalt der Nachricht, welche Informationen möchte mein Verhandlungspartner mir geben?
2. das Selbstkundgabeohr: Welche Informationen gibt der Sender der Botschaft über sich selbst mit seiner Aussage preis?
3. das „Beziehungsohr: In welcher Beziehung stehe ich als Empfänger zum Sender? Was denkt er über mich? Mag er mich?
4. das Appellohr: Was will der Sender von mir? Was soll ich tun?

Je nachdem, mit welchem Ohr mein Verhandlungspartner die Nachricht hört, wird sie unterschiedlich in seinem Gehirn verarbeitet und führt damit in der Konsequenz zu unterschiedlichen Reaktionen und einem entsprechenden Verlauf in der Verhandlung. In der idealen Welt wäre es nur die Sachebene, die in einer Verhandlung bedient wird, in der Praxis ist das aber nicht der Fall.

Lehren aus den Kommunikationsmodellen für die Verhandlung

Aus den eben vorgestellten eher theoretischen Modellen lassen sich direkte Empfehlungen für Ihre Verhandlungs-Praxis ziehen.

Der Empfängerhorizont

So ist nach unserem kleinen Exkurs in die Kommunikationstheorie eine Botschaft deutlich geworden: Bitte achten Sie auf den Empfängerhorizont!

Klingt einfach, ist es aber leider nicht. Oftmals kenne ich den Empfänger nicht oder nur flüchtig, gerade zu Beginn von Verhandlungen. Daher: Gute Verhandlungen beginnen mit einer ausreichend lang bemessenen Vorbereitungszeit, und innerhalb dieser Vorbereitung müssen Sie versuchen, so viel wie möglich über den oder die Verhandlungspartner herauszufinden: Welchen Bildungsgrad hat er? Wie tief ist er im zu verhandelnden Thema drin? Wie viele Jahre Berufserfahrung hat er? Für welche Unternehmen und in welchen Branchen hat er bisher gearbeitet und kennt er vielleicht auch „die andere Seite“ der Verhandlung aus eigener Erfahrung?

Das sind vielleicht Fragen, die Sie sich vor Beginn einer Verhandlung noch nie gestellt haben. Dabei ist es im Internetzeitalter so einfach, wertvolle Informationen über fast jede Person zu erlangen.

Die Reihe der zur Erforschung des Empfängerhorizonts zu stellenden Fragen könnte noch beliebig erweitert werden und den Umfang des vorliegenden Buches sprengen. Seien Sie sich bewusst, dass der Empfänger und Sie eine unterschiedliche Vita und sehr wahrscheinlich auch ein anderes Mindset haben.

Die Wirkung der Botschaft

Vielleicht kennen Sie das von Weihnachtsfeiern oder anderen Betriebsfesten: So mancher Kollege hält sich dort ja für berufen, einen Redebeitrag zur Erhöhung der allgemeinen Stimmung vorzutragen. Aus Sicht des Redenden einer seiner hellsten Momente, auf der Seite der Zuhörenden nur gähnendes oder beschämtes Schweigen.

Klar, wir sind alle Supermänner und Superfrauen, charmant, eloquent und ansonsten begnadete Rhetoriker. Aber im Ernst, halten Sie mal inne und fragen Sie sich kritisch, ob das, was Sie da immer so von sich geben, wirklich „gute“ Kommunikation ist. Sollten Sie diese Frage mit „Ja“ für sich beantworten, fragen Sie einmal einen echten Freund oder Kollegen, von dem Sie ehrliches Feedback erwarten dürfen, ob er diese Meinung teilt. Denn: Auch wenn wir nicht im Mindesten die Absicht haben, wirken unsere Aussagen manchmal arrogant, respektlos, übergriffig, vorlaut und was Sie sonst noch an negativen Wörtern hier einsetzen wollen. Worte können scharfe Schwerter sein. Sie können die Grundlage für eine vertrauensvolle Verhandlung zerstören, ohne „dass es so gemeint war“.

In meiner anwaltlichen Praxis habe ich Beleidigungen, zynische Bemerkungen und flapsige Sprüche zuhauf gehört. Damit kann ich professionell umgehen, da ich nun einmal jeden Tag verhandle. Wer aber Verhandlungen nicht zu seinem Tagesgeschäft zählt, wird hier sicherlich weniger entspannt reagieren. Natürlich sollte jetzt nicht

jedes einzelne Wort auf die Goldwaage gelegt werden, und natürlich sollte das in der Folge nicht darin münden, dass wir uns dann gar nicht mehr trauen, Verhandlungen mit der nötigen Eloquenz, Beharrlichkeit und auch mal unter Druck zu führen. Seien Sie sich aber bewusst – wie schon angesprochen –, dass jeder Mensch anders sozialisiert ist. Und wenn Sie mit ausländischen Partnern verhandeln, wird es hier nicht einfacher – wobei auch schon innerhalb Deutschlands durchaus regionale Unterschiede in der Mentalität festzustellen sind. Nehmen Sie nur den fröhlichen Rheinländer und den sturen Westfalen als Stereotype. Nur wenige Kilometer getrennt und doch ganz anders sozialisiert.

Eine gute Vorbereitung der Verhandlung kann hier sicherlich helfen, den Verhandlungspartner besser einzuschätzen – eine vollständige Bewertung nach Papierlage wird es in aller Regel aber nicht geben. Insofern empfehle ich Ihnen, erst einmal in einem niedrigeren Gang zu starten (Achtung: nicht arrogant, uninteressiert oder gar schüchtern wirken!) und dann das Tempo der Verhandlung anzuziehen.

Gerade in einer schriftlichen Verhandlung per E-Mail kann es helfen, noch einmal nachzudenken, ob die Nachricht wirklich so in dieser Form versendet werden soll. Und wenn Sie sich nicht sicher sind, fragen Sie doch einfach mal einen Kollegen oder ein Familienmitglied.

Die Schuldfrage

In Situationen, in denen die Kommunikation nicht funktioniert hat – entweder weil (scheinbar) gar nicht kommuniziert wurde oder aneinander vorbei –, stellen wir uns immer sehr schnell die Schuldfrage: Wer hat Schuld, dass eine falsche Kommunikation oder nur eine schlechte zustande gekommen ist? Wer trägt damit die Verantwortung für das Scheitern oder zumindest den schlechten Verlauf einer Verhandlung?

„Natürlich immer die anderen“, wird reflexartig gerne geantwortet. Schuld sieht man ungerne bei sich. Aber wenn wir uns noch einmal vergegenwärtigen, wie Kommunikation funktioniert und welche Typen an Kommunikation beteiligt sind, dann sollen wir die Kategorie „Schuld“ aus unserem Vokabular verbannen. Es geht eben nicht um Schuldzuweisung. Idealerweise hat jeder auf seine und die ihm bestmögliche Art kommuniziert. Nur leider waren die beiden Kommunikationswege nicht kompatibel, Sender und Empfänger waren nicht auf einer Frequenz. Hier von Schuld zu sprechen, wird der Situation nicht gerecht. Verbannen Sie das Wort „Schuld“ einfach aus Ihrem Verhandlungsvokabular.