05/2022

nexpera
WIRKUNGSVOLL REKRUTIEREN.

Impulse zur Verhandlungsführung

KOMPASS

Essen Frankfurt Hamburg Heidelberg München Münster

Impulse zur Verhandlungsführung

Ein Kompass zum besseren Verständnis des Verhandlungsprozesses

Verhandeln ist seit vielen Jahrhunderten ein Kernbestandteil des menschlichen Zusammenlebens. Ob in persönlichen Beziehungen, in der Gesellschaft, in der Politik oder der Wirtschaft. Menschen interagieren und handeln – damit verhandeln sie auch. Hundertfach am Tag. Mal unterbewusst, mal bewusst – mal strategisch durchgedacht und gesteuert. Verhandlungsführung und -philosophie ist eine spannende Symbiose aus Psychologie, Kultur und Wirtschaft. Der vorliegende Kompass-Impulsartikel beleuchtet die zugrundeliegenden Bausteine und Gedanken – und versucht damit einen Leitfaden für das eigene Anwendungsbewusstsein zu schaffen.

Einleitung und Rahmensetzung

Verhandeln ist sicherlich einer der ältesten Bräuche der Menschheit. Und auch in der Tier- und Pflanzenwelt sicherlich in Teilen anwendbar. Spielten früher eher einfache Grundmotive wie Hunger, Warenaustausch und Hierarchiefindung einen Hauptantrieb, so hat sich dieses Paradigma in den letzten Jahrhunderten vielfältig entwickelt. Gerade in einer immer schneller werdenden Welt, mit nahezu grenzenloser Vernetzung und Verteilung von Wertschöpfungsketten ist das Verhandeln eine echte Wissenschaft für sich geworden. Das Verhandeln und indirekt somit Handeln ist Kern des wirtschaftlichen Systems – bestehend aus Angebot und Nachfrage. Beide Punkte treffen sich im Schnittpunkt des optimalen Marktpreises. Und ebendieser ist Teil eines Verhandlungsprozesses. Einfach abstrahiert besteht das Verhandeln aus der Suche nach einem Preis für den Austausch von Waren oder Dienstleistungen. Aber kann es wirklich auf diese Parameter reduziert werden? Beim tieferen Durchleuchten des Themas findet man eine eindeutige Antwort: Nein!

Das Themenfeld ist vielfach komplexer und spannend zugleich.

Einen guten Einstieg in das Thema bietet die allgemein gültige Definition des Begriffs:

(Verhandeln = „etwas eingehend erörtern, besprechen, sich über etwas, in einer bestimmten Angelegenheit eingehend beraten, um zu einer Klärung, Einigung zu kommen.“)

Hier ein paar Beispiele zur Reflektion und zum Aufspannen eines breiteren Gedankenraums:

PERSONA	BEISPIEL FÜR VERHANDLUNG
„Ich mit mir“	• Prioritätensetzung • Sportprogramm • Karriereambition /-planung
„Ich in Partnerschaft“	• Kinderbetreuung • Einkaufsplanung • Wohnungseinrichtung • Urlaubsplanung
„Ich mit Freunden“	• Gegenseitige Hilfe / Unterstützung • Umzugsunterstützung • Ausflugsplanung
„Ich im Job“	• Gehaltsverhandlung • Projektverhandlungen • Einkaufsverhandlungen • Karriereplanung

Es geht somit um deutlich mehr als eine Preisfindung. Ebenso geht es nicht um den erfolgreichen Verkauf. Es geht um einen nachgelagerten Prozess. Der „Verkaufsprozess“ klärt die Frage: „wollen wir zusammenarbeiten“ – der Verhandlungsprozess daran anknüpfend die Frage: **„Wie wollen wir zusammenarbeiten?“.**

Der dahinterliegende Prozess des Verhandelns startet nicht nach dem Verkauf, sondern ist hier mit eingebettet und startet auch schon diesem Baustein vorgelagert.

Ebenso ist dieser Prozess eingebettet in einen gesellschaftlichen- und privaten Gesamtrahmen, der sich volatil ändern kann. Verhandlungsstrategien zu einem Zeitpunkt x sind somit - in Abhängigkeit von den jeweiligen Variablen, die den Raum definieren – als stark flexibel zu betrachten. Die jeweiligen Variablen zum Zeitpunkt x definieren den Opportunitätenraum für eine erfolgreiche Verhandlung – und zugleich auf die Bedeutung des dahinterliegenden Begriffs „erfolgreich“.

Verhandeln ist somit ein Prozess. Eine Landkarte mit vielschichtigen Wegen zum Ziel. Dieser ändert sich – je nach „Verkehrslage“. Und manchmal ändert sich dabei auch das Ziel. Aus diesem Grunde wird der Begriff **„Verhandeln“ auch häufig als „Pivoting“ bezeichnet:**

(Pivoting = „den signifikanten strategischen Kurswechsel eines jungen Unternehmens, damit dieses erfolgreicher wird“.)

Anpassungsfähigkeit kombiniert mit einem klaren strategischen Kurs und Ziel ist somit folgend ein wichtiger Nordstern für die weitere Vertiefung des Themenfeldes. Oft verglichen wird auch das Schachspiel mit einer Verhandlungsführung. Auch hierbei lassen sich viele Impulse übertragen. Es gilt den Gegner zu studieren, zu kennen, zu antizipieren. Es gilt simulativ nach vorne in vielfältigen Variablen zu denken. Es gilt Ruhe zu bewahren. Nachzudenken. Pausen zu machen. Und auch mal etwa zu opfern für das Gesamtziel. Manchmal kann dies auch das Spiel auf Sieg sein – man opfert es für einen Patt.

Der Artikel wird sich im Folgenden nicht mit älteren Verhandlungstermini wie „Gegner“, „Gewinnen“, „Durchsetzen“ oder „Bezwingen“ beschäftigen. Diese Verhandlungswelt stützt sich eher auf Methoden und Gedanken einer anderen Zeit. Wir setzen folglich das Sinnbild des Verhandelns auf „Win-Win-Verhandlung“. Es gilt lösungsorientiert beiden Seiten Vorteile und Mehrwerte zu erarbeiten. Man versteht sich übertragen gesprochen nicht als Gegner, sondern als Team – beim Erreichen eines gemeinsamen Ziels. Dies kann manchmal dazu führen, dass man Ziele verwirft oder diese nicht erreicht werden. Dennoch ist der Weg geprägt von gegenseitigem Respekt und Lösungsdenken.

Das „Harvard Verhandlungsmodell“ - Basis für Win-Win Denken

Im Jahr 1979 starteten Roger Fisher und William Ury an der Harvard University das „Harvard Negotiation Project“. Hierbei wurden unterschiedliche Verhandlungs- und Konfliktlösungen in der Wirtschaft und Politik untersucht. Als Ergebnis entstand eine Bibel der Verhandlungsstrategie: „Getting to Yes!“.

Vor der Transformation der Verhandlungsführung in eine neue Richtung coachten Verhandlungsberater ihre Klienten sehr einseitig. Es ging darum, wie sich eine Seite mit geschickten Manipulationen gegen die andere Seite durchsetzt. Durch den prinzipienorientierten Ansatz aus Harvard stand beim Verhandeln plötzlich nicht nur die Verteilung, sondern der gesamte Problemlösungsprozess im Mittelpunkt. Es stellten sich am Verhandlungstisch neue Fragen: Wie können die Parteien durch Zusammenarbeit den am Ende zu verteilenden Verhandlungskuchen vergrößern? Wie kommen sie auf kreative neue Lösungsoptionen und schöpfen den bestehenden Lösungsraum optimal aus? Wie hören wir aktiv zu und stellen gleichzeitig Fragen, die zur Problemlösung beitragen? Wie bauen wir eine gute Verhandlungsbeziehung zu unserem Partner auf, auch wenn die Inhalte der Verhandlung schwierig sind?

Aus dem Forschungsprojekt ergaben sich vier Prinzipien, die fortann die Verhandlungsphilosophien prägten:

1. Trennung von Mensch und Sachfrage.

Verhandlungen finden immer auf zwei Ebenen statt: der Sach- und der Beziehungsebene. Wir verhandeln nicht nur eine inhaltliche Lösung, sondern auch unsere aktuelle und zukünftige Beziehung zu unserem Verhandlungspartner. Dieses Trennungsprinzip wird durch einen Ratschlag klar: „Seien Sie hart in der Sache und sanft gegenüber den Menschen“. Vertreten Sie also beharrlich Ihre Interessen – seien Sie aber gleichzeitig respektvoll und höflich. Geben Sie Ihrem Gegenüber Anerkennung für sein Bemühen und hören Sie ihm genau zu, wenn er über seine Interessen spricht. Verwenden Sie auf die Probleme der anderen Seite genauso viel Energie wie auf Ihre Eigenen. Es klingt widersprüchlich, das Gegenüber inhaltlich anzugreifen und ihm gleichzeitig zu signalisieren, dass Sie ihn unterstützen. Genau diese Kombination führt aber zu den besten Verhandlungsergebnissen.

2. Interessen gehören in den Mittelpunkt, nicht Positionen.

Positionen besagen, was Sie wollen; Interessen besagen, warum Sie etwas wollen. Interessen beschreiben somit Motive und Bedürfnisse, die hinter den Positionen liegen. Bei einer Gehaltsverhandlung lautet Ihre Position zum Beispiel: Ich möchte 150.000 Euro Grundgehalt. Das Interesse könnte aber lauten: Ich möchte mehr verdienen als bisher. Oder einen Ausgleich für meine höhere Arbeitsbelastung erhalten. Oder beides.

Der Vorteil eines Interesses im Vergleich zu einer Position: Ein Interesse kann auf viele Weisen erfüllt werden, eine Position nur auf eine Weise. Wenn man in Interessen denkt, vergrößert sich der Lösungsraum. So können Lösungen gefunden werden, die die Interessen beider Seiten berücksichtigen. Ist das Interesse bei einer Gehaltsverhandlung, einen Ausgleich für die Arbeitsbelastung zu bekommen, gibt es Alternativen zur Forderung nach mehr Grundgehalt: eine Bonuszahlung, Freizeitausgleich, Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder ein Sabbatical. Wichtig dabei ist: auch die Interessen der anderen Seite verstehen – damit man diese in eine optimale Balance bringen kann.

Das legendäre Orangenbeispiel aus Harvard macht dies deutlich. Es illustriert, wie wir in Verhandlungen nicht nur das Bestehende verteilen können, sondern durch intelligente Lösungen das zu Verteilende auch vergrößern können. Eine Verhandlung ist kein Nullsummenspiel, sondern hat stets das Potenzial für Kooperationsgewinne. In Harvard werden diese auch Kuchenvergrößerungen genannt. Der Schlüssel liegt darin, die gegenseitigen Interessen zu erforschen. Im Orangenbeispiel streiten zwei Kinder um eine Orange, bis sie schließlich die Orange in zwei Hälften schneiden. Das eine Kind isst das Fruchtfleisch und schmeißt die Schale weg. Das andere Kind macht es umgekehrt: Es reibt die Orangenschale in seinen Kuchenteig und wirft das Fruchtfleisch in den Mülleimer. Hätten sich die Kinder gegenseitig gefragt, warum sie die Orange möchten – also nach den Interessen gefragt – hätten sie erkannt, dass es eine bessere Lösung gibt. Das eine Kind hätte das gesamte Fruchtfleisch haben können, das andere die gesamte Schale. **Eine echte Win-win-Lösung.**

3. Entwickeln von Optionen, von denne alle profitieren.

Dieses Prinzip ist die kreative Seite des „Harvard-Konzepts". Die Idee ist, viele neue Lösungsoptionen zu entwickeln. In der Vorbereitung auf eine Verhandlung sollte man intensiv über vielfältige Lösungen nachdenken, die möglichst viele Interessen beider Seiten erfüllen. Die Königsdisziplin ist ein gemeinsames Brainstorming mit dem Verhandlungspartner. Das kann nur gelingen, wenn beide Seiten das notwendige Vertrauen zueinander haben. Der Vorteil dieses Ansatzes ist belegt: Studien zeigen, dass erfolgreiche Verhandlungsführer im Schnitt doppelt so viele Lösungsoptionen entwickeln wie durchschnittliche Verhandler.

4. Objektiv Kriterien als Leitgröße.

Nicht immer lässt sich der Kuchen vergrößern. Spätestens am Ende einer Verhandlung geht es auch um das Verteilen – es wird gefeilscht wie auf dem Basar. Oft ähnelt dieser Prozess einem Armdrücken. Das kann die Beziehung beschädigen und Konflikte schüren. Es gelten keine Meinungen oder Wertungen. Es sollte nur das eingebracht werden, was auch faktenbasiert belegt werden kann.

Es gilt somit objektive Standards oder Kriterien zu finden. Objektive Standards können Marktvergleiche sein, Gutachten, Präzedenzfälle oder gesetzliche Regelungen. Geht es etwa um eine Gehaltsverhandlung, könnte dies eine Studie einer Vergütungsberatung sein. Auch die Entscheidung eines Dritten – etwa eines Schlichters – bringt Objektivität ins Verfahren und bietet beiden Seiten einen Ausweg ohne Gesichtsverlust.

Durch diesen Punkt wurde die Rolle von Mediatoren oder Schlichtern im Verhandlungskontext auf ein völlig neues Niveau gehoben – vor allem in der internationalen Politik.

Das Harvard-Modell sollte dabei insgesamt mehr als Impuls gesehen werden. Es bringt kooperative Gedanken und Lösungsinstrumente ein ´. Gleichzeitig ist es in seiner Klarheit nicht in allen denkbaren Verhandlungssituationen anwendbar.

Es versteht sich nicht als Handlungsbaukasten für das Durchführen von Verhandlungen – sondern vielmehr als „Leitgedanke" für eine balancierte, langfristig nutzenstiftende Form der Verhandlung mit Partnern.

Im Folgenden erfolgt eine Zusammenfassung der wesentlichen Bausteine für einen Verhandlungsprozess nach dem Leitgedanken „Win-Win" – sowie daraus abgeleitet zu dessen Vorbereitung. Die jeweiligen Bausteine werden in der weiteren Folge des Artikels näher beleuchtet und im Kontext „Wirtschaft" betrachtet.

6 Bausteine für einen ganzheitlichen Verhandlungsprozess

Folgende Bausteine lassen sich für die Planung und Durchführung von Verhandlungen ableiten:

BAUSTEIN	HINTERGRUND
Value Gedanke (Feature-Benefit-Modell)	Verhandlungen sollten sich nicht rein auf Preis, sondern auf den übergeordneten „Value“ für beide Seiten richten. Dabei hilfreich: das Feature-Benefit-Modell.
Timing und Opportunitätenraum	Das Timing einer Verhandlung und deren Dauer sind wesentliche Treiber für die konkrete Ausgestaltung des Gesamtprozesses.
Kanal (Medienmix)	Im Verhandlungsprozess kommen unterschiedliche Medien zum Einsatz – vom persönlichen Meeting, über Mail und Telefon bis hin zur neuerlichen Kraft der Videokonferenz.
Personas und Typologien	Die Verhandlungsteilnehmer haben unterschiedliche Interessen, Ziele und Persönlichkeitstypologien.
Mind-Set	Der Mind–Set der einzelnen Teilnehmer ist wesentlicher Treiber für die Ergebnisse aus den Bemühungen um eine Zusammenarbeit.
Emotionen	Verhandlungen durchlaufen unterschiedliche Stati emotionaler Prägungen. Diese und deren Verständnis sind wesentliches Elixier für Verhandlungserfolg.

Der „Value“ Gedanke im Verhandlungskontext

Einer der wichtigsten Elemente der Vertriebsstrategie, des Vertriebspitches und auch der anschließenden Verhandlungsvorbereitung ist das **„Feature-Benefit-Modell“.**

Es hilft die Essenz des eigenen Produktes oder Services klar herauszuarbeiten und dabei mit einem glasklaren Mehrwerte- und Wirkungsprogramm zu schließen.

Dies gilt es modular zu strukturieren und dann als Einzelposten (Variable) für die Verhandlungen bereit zu halten.

Leitfragen für die Entwicklung eines derartigen „Value-Modells“ sind:

- Was sind die wirkungsvollsten Funktionen unseres Services / Produktes?
- Wie lassen sich diese genau wirkungsseitig detaillieren?
- Welche Einzelprobleme werden gelöst?
- Wie sind einzelne Leistungspunkte miteinander verbunden (Wirkungslette / Verstärkung)?
- Was ist der klare Nutzen und Mehrwert?
- Wie unterscheidet sich dieser Mehrwert im Wettbewerb?
- Welche Wirkungskraft (ROI, TCO) erzeugt die Leistung?
- Welche Voraussetzungen sind Grundlage für die Wirkungsentfaltung?
- Wie lässt sich der Nutzen im Kontext des Gesprächspartners einordnen?
- Welche strategischen Herausforderungen werden gelöst?
- Welche taktischen und operativen Herausforderungen werden gelöst?

Der Gesamtwirkungszusammenhang ist der Schlüssel für den Verhandlungsprozess. Einzelne Bausteine sind Voraussetzung füreinander. Andere sind vielleicht eher additive Komponenten, die eine „nice to have“ Wirkung haben. Diese können im Rahmen einer Verhandlung aufgegeben werden. Die Kernwirkungskette gilt es dem Verhandlungspartner aber als Verbund transparent zu machen.

Wichtige Elemente, um diese Zusammenhänge klarer zu machen sind: Visualisierung, Storytelling, Best-Practice-Benchmarks, Erfolgsreferenzen und klare ROI-Studien mit transparenten, anwendbaren und nachvollziehbaren KPIs.

Timing als wesentlicher Gestalter des Opportunitätenraums

Das Timing genau zu verstehen ist essenziell für jede Verhandlung. Neben den Mehrwerten und Wirkungsfaktoren ist das Timing der elementare Rahmen einer jeden Verhandlung. In einzelnen Situationen ist für den Verhandlungspartner der Verhandlungsgegenstand nicht so wichtig und strategisch bedeutsam wie zu anderen Zeitpunkten.

Es ist wichtig dieses Timing und damit den allseits bekannten „Pain" des Partners genau zu verstehen. Dies kann man durch leitende Fragestellungen und Vorabanalysen versuchen so transparent wie möglich aufzuarbeiten.

Wichtige Handlungsfragen dabei sind:

- Hat ein erfolgreiches Verhandlungsergebnis wichtigen Einfluss auf eine kurzfristig zu erwartende strategische Entscheidung des Unternehmens?
- Wie strategisch ist der Verhandlungspunkt generell für das Unternehmen?
- Welcher zeitliche Verhandlungsraum ist ableitbar (Tage, Wochen, Monate)?
- Wie kann der Entscheidungsraum taktisch verkleinert werden, indem man die Wirkungseffekte deutlicher herausarbeitet?
- Was sind die persönlichen Timingpunkte des Verhandlungspartners?

Im Zuge der Vorphase einer Verhandlung können diese Punkte näher ausgeleuchtet werden. Dabei hilfreich: **interne Informationen aus dem Unternehmen oder dem direkten Wettbewerbsumfeld – ergänzt um stufenweise platzierte offene Fragen im Vorfeld der konkreten Verhandlung.**

Übergreifende Zielsetzung sollte es sein das Timing und den damit ableitbaren Opportunitätenraum konkret beschreiben und spezifizieren zu können.

Ein gutes Mittel für die echte Überprüfung des Timingdrucks ist häufig auch die Anwendung eines genau gegenläufigen Prinzips – dem Aufbau eines langlaufenden Diskussionsrahmens, in dem man dem Verhandlungspartner klar signalisiert, dass man viel Zeit und keinen Druck hat.

Gleichzeitig in einer frühen Phase 2-3 wichtige Wirkungsvorteile und Lösungsangebote transparent macht – dann aber einen konkreten Termin zur Besprechung erst in 8 Wochen vorschlägt (Ankersetzung). Begründet und ergänzt durch teilweise enge Ressourcen durch starke Projektauslastung oder einen starken Nachfragedruck aus dem Markt. Die darauf aufsetzende Reaktion des Verhandlungspartners wird eindeutig zeigen, wie das „echte" Opportunitätenfenster" für diesen aussieht und wie strategisch wichtig der Verhandlungsfortschritt mit Ergebnis für die Gesprächspartner ist *(Anker = Teaser, Test, Time).*

Medien-Mix für Verhandlungsdurchführung

Verhandlungen laufen heutzutage in einem dynamischen Mix der Medien und Lokation statt. Es ist wichtig sich bewusst für eine optimale Kanalnutzung zu verschiedenen Phasen und auch mit Bezug zu verschiedenen Teilnehmern an der Verhandlung zu bauen. Leitfragen dabei können sein:

- Welcher Verhandlungspartner hat intern welche Rolle und Entscheidungsbefugnis?
- Wie ist jeweiliger Gesprächspartner untereinander mit den anderen Teilnehmern verbunden (Stakeholder, Promotor, Influencer)?
- Wie viel Zeit hat welcher Gesprächspartner, um auf welchem Wege zu bestimmten Punkten zu reagieren?
- An welchen Orten und mit welchen Kanälen lässt sich der Verhandlungsfortschritt zu welcher Zeit am besten forcieren?

Hierbei gilt es die Wirkungsweisen und Vorteile der einzelnen Medien näher zu verstehen:

BAUSTEIN	VORTEIL	NACHTEIL
Persönliche Präsenz	• Mimik, Gestik, Körpersprache erkennbar • Emotionale Nähe • Vertrauenskultur • Empathischer Rahmen • Stakeholder Verständnis	• Aufwendige Logistik • Verzögert Projektfortschritte • Emotionale Gefahren
Videokonferenz	• Optimale Logistik • Gute Arbeits- und Visualisierungstools • Effizienz • Grundlegende Beobachtungsoptionen	• Fehlende Nähe • Technische Komplexität • Schwierigere Empathie

BAUSTEIN	VORTEIL	NACHTEIL
Telefon	• Schnell und auf Punkt umsetzbar • Fokussierte Kommunikation • Bessere Lösungsdenke	• Teils schwer zu planen • Fehlende Mimik, Gestik • Schwierigere Empathie
Voicemail	• Triggersetzung • Effiziente Nachrichten • Faktenbasiert, terminbasiert	• Sehr passiv • Geht verloren • Keine Empathie
E-Mail	• Schnelle Option der Kommunikation • Gute Basis für Fakten-erklärung	• Spam Gefahr • Überlastung • Unklares Timing der Platzierung
SMS	• Sehr effizient und schnell • Direkt am Hauptdevice der Zeit	• Worte können missverstanden werden • Oberflächlich

Optimalerweise verständigt man sich mit allen Teilnehmern des Verhandlungsteams auf beiden Seiten über einen klaren Plan der Kommunikation und Medien-/Kanalnutzung. Hier wird dann die Grundlage für eine gemeinsame Richtung gelegt – indirekt damit auch für die Akzeptanz gewisser Mediennutzungen.

In jedem Fall sollten unterschiedliche Phasen und Inhalte des Verhandlungsprojektes unterschiedliche Medien nutzen. Ist es am Anfang wichtig auf Fakten, Vertrauensaufbau und Mehrwertargumente zu setzen (Persönliche Ebene), so kann es im späteren Verlauf der Details durchaus sinnvoll sein als Prozess- und Terminbeschleuniger auf eine Kombination schneller wirkender Medienkanäle zu setzen (faktisch, terminlich, effizient).

Ratsam ist es in jedem Fall die Wichtigkeit der persönlichen Bindung und einer empathischen Schnittstelle sehr hoch zu priorisieren. Dies kann auch in kurzen video-basierten Kanälen erreicht werden.

Personas und Typologien im Verhandlungsprojekt

Jedes Verhandlungsprojekt besteht neben den Gegenständen, Herausforderungen und Zielen auf beiden Seiten vor allem aus Menschen. Auch wenn die Zukunft vielleicht irgendwann von KI-basierten Verhandlungsprojekten sprechen wird. Dies ist noch nicht relevant.

Insofern ist neben dem faktischen, inhaltlichen und methodischen Vorgehen vor allem auch die Psychologie des Menschen ganz wichtig zu verstehen. **Leitfragen dabei sind:**

- Was sind die Handlungsmotive der Person?
- Was sind die zugrundeliegenden Wünsche, Präferenzen und Persönlichkeitsmuster?
- Handelt die Person kopf-oder impulsgesteuert?
- Ist die Person eher extroviertiert oder introvertiert?
- Verfügt die Person eher über eine kreative, ideengetriebene Präferenz?
- Verfügt die Person eher über eine harmoniegetriebene Präferenz?
- Handelt die Person eher ziel- und ergebnisgetrieben mit einer Machtstruktur?
- Ist die Person ein EGO-Typ?
- Verliert sich Person in Details?
- Kann Person Big-Picture sehen?
- Handelt die Person angetrieben von eigenen, persönlichen Motiven?

All diese Grundfragen spannen den Raum der Persönlichkeitstypologie auf. Hierdurch kann man Menschen schneller einordnen und damit such besser in den Grundmotiven verstehen und entsprechend handeln.

Vereinfacht gesagt lassen sich auf Basis des exemplarisch herangezogenen **Insights-Discovery-Präferenzmodells folgende 8 Typologien unterscheiden**. Die folgende Tabelle gibt dabei einen kurzen Überblick über Kontrollfragen zur Einordnung und ergänzt dies um wichtige Hauptattribute der Person.

TYPOLOGIE	MUSTER	FRAGEN ZUR EINORDNUNG
Initiator	• Kopf-gesteuert, extrovertiert • Macher Typus • Status, Macht, Ergebnis, Ziel, Durchsetzer	• Sind sie der Entscheider? • Was ist das gewünschte Projekt-ergebnis? • Was ist das strategische Ziel?
Motivator	• Kopf- und impulsgesteuert, extrovertiert • Mischt Ziel und Vision • Eher vertriebliche Denke • Umsatz- und wachstums-getrieben	• Wie können Sie den Projekterfolg beflügeln? • Was ist Ihre persönliche Rolle? • Welchen Business-Impact können wir gemeinsam erreichen?
Inspirator	• Impuls-gesteuert, extrovertiert • Visionär, Kreativ • Sucht Anerkennung • Hat viele Projekte, keine Routine	• Welche weiteren Ideen haben Sie für das Projekt? • Welche weiteren Märkte kann man adressieren? • Was fehlt Ihnen an Funktionen und Ideen?
Berater	• Impuls-gesteuert, Mischung introvertiert, extrovertiert • Lösungsdenker • Sieht Balance von Vision und Umsetzung	• Was fehlt, um das Projekt erfolgreich zu machen? • Was können wir tun, damit die Zusammenarbeit optimal läuft?
Unterstützer	• Impuls-gesteuert, introvertiert • Harmonie, Helfer • Möchte Balance und gute Lösung	• Wo können Sie uns helfen, um das Projekt erfolgreich zu machen • Wen sollten wir einbinden, damit alles harmonisch läuft

TYPOLOGIE	MUSTER	FRAGEN ZUR EINORDNUNG
Koordinator	• Kopf- und impulsgesteuert, introvertiert • Lösungsdenker • Umsetzer, Projektmensch	• Wie können wir den Zeitplan optimieren? • Welche weiteren ROI Cases sehen Sie?
Beobachter	• Kopf-gesteuert, introvertiert • Perfektionist, Detaildenke • Experte	• Was sind die Risiken, die Sie sehen? • Was für Vorteile sehen Sie mit Ihrer Erfahrung auf der Detailebene?
Reformer	• Kopf-gesteuert, Mischung aus introvertiert / extrovertiert • Macher Typus • Will Erfolg, Anerkennung, das beste Ergebnis	• Was fehlt in unserer Lösung? • Was würden Sie noch fordern, wenn Sie der Entscheider wären?

Leitende Fragen – zielgerichtet vor und während der Verhandlung platziert schärfen das Bild und helfen die Dynamik der Entscheidungsfindung zu verstehen. Wichtige Promotoren der inhaltlichen Ausprägung einer Lösung sind: Reformer, Beobachter und Berater. Wichtige Entscheider sind wiederum Initiator und Inspirsator. Die anderen Typologien sind wichtige Begleiter und Impulsgeber auf einer eher empathischen, zwischenmenschlichen Ebene.

Mind-Sets im Verhandlungsprojekt

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Im Verhandlungsbereich gilt: **Das Mind-Set macht die Musik.** Und die Kommunikation und das Verhalten ist ein Ergebnis daraus. Das Mind-Set setzt den Rahmen. Und diesen kann man bewusst erzeugen und als wichtige Leitplanke und Motor in den Verhandlungsprozess einbauen.

Leitfragen dabei sind:

- Welche Verhandlungsemotion verfolgt die Gegenseite (sympathisch, emotional, hart, lösungsorientiert, einseitig)?
- Ist der Verhandlungspartner eher preis- oder lösungsorientiert?
- Sieht der Verhandlungspartner eher kurzfriste oder langfristig Ziele?
- Ist der Verhandlungspartner chancen- oder risikoorientiert?
- Ist der Entscheidungsprozess stark von Fakten geprägt?
- Wie stark wirkt die Compliance auf den Gesamtprpzess?

Im Wesentlichen sollte man in folgende **Mind-Set Bausteine** reindenken bzw. diese näher überprüfen – teils sogar aktiv als Leitmotiv setzen, um den Prozess zu formen und aktiv zu prägen:

BAUSTEIN	HINTERGRUND
Win-Win Philosophie	Die gesunde Verhandlungsposition des Win-Win sollte frühzeitig überprüft werden. Ebenso sollte ausgeleuchtet werden, ob der Verhandlungspartner einseitig eine Hebelposition / Machtposition mit starken Forderungen hat, die unbedingt durchgesetzt werden sollen.
Lösungsdenken	Es gilt auszuleuchten, ob der Verhandlungspartner in einer ganzheitlichen Lösung denkt, oder eher eindimensional bestimmte Leistungen zu einem Preis x sucht.
Business- und Zahlengetrieben	Auf Basis von exemplarischen Rechnungen und ROI Studien gilt es herauszufinden, ob der Verhandlungspartner auf bestimmte Fakten, Berechnungen reagiert und sich somit als stark zahlen- und ergebnisdenkend darstellt.

BAUSTEIN	HINTERGRUND
Spot oder CLV?	Die Mentalität eines kurzfristigen Maximierens von Punkten (Spot) im Vergleich zu einem eher „Customer-Lifetime-Denken“ sollte anhand von exemplarischen Kontrollfragen überprüft werden.
Chancen- / Risikodenken	Durch geschickte Chancen- und Risikofragen kann der Verhaltens- und Präferenzraum des Verhandlungspartners ausgeleuchtet werden. Hierbei wichtig: Chance und Risiko in ein Mischverhältnis zu setzen, um die Dehnbarkeit zu ermitteln.

Emotionen im Verhandlungsprojekt

Menschen durchleben entlang eines längeren Verhandlungsverlaufs unterschiedliche emotionale Phasen. Diese sind nicht vorhersagbar – aber es gilt diese von Beginn an besser zu verstehen, damit man diese beim Auftreten besser antizipieren kann.

Dabei gilt es folgende Emotionssituationen zu verstehen:

EMOTIONEN	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
Ärger über bestimmte Inhalte, Vorgänge, Abläufe	Pausieren – aktiv einen kurzen Moment Schweigen einbauen – dann aktiv mit offener Frage ansetzen: *„Ich sehe Sie sind verärgert – darf ich fragen, wo genau die Ursache dafür liegt? „* *„Was war Ihre Erwartungshaltung?“* *„Wie könnten wir das Thema Ihrer Meinung nach im Kompromiss lösen?“*
Angst vor bestimmten Ergebnissen oder Positionsverlusten	Pausieren – aktiv einen kurzen Moment Schweigen einbauen – dann aktiv mit offener Frage ansetzen: *„Ich sehe das beschäftigt Sie – darf ich fragen, welche Angst Sie haben?“* *„Was kann ich tun, um Ihnen diese Angst zu nehmen? Lassen Sie uns noch mal tiefer in die Details einsteigen!“*
Stolz sich einem gewissen Kompromiss zu öffnen	*„Ich verstehe Ihre Sicht – aber lassen Sie uns mal in das Big Picture reindenken – ist eine Lösung xyz nicht etwas was Ihnen intern enormen Rückenwind gibt? „* *„Was fehlt, damit Sie richtig stolz auf das Erreichte sind?“*
Sehr starkes Ego	*„Ich finde Sie haben hier wirklich geholfen einen wundervollen Kompromiss zu erzielen – das Ergebnis trägt Ihre Handschrift*

Nachtrag

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Verhandlungsprojekte komplexe zwischenmenschliche Interaktionen sind, die in einem gesetzten Zeitfenster ein bestimmtes Ziel des Übereinkommens verfolgen.

Dabei ist jede Verhandlung ein Prozess. In jedem Prozess gibt es unterschiedliche Ziele, Teilnehmer, Kanäle, Inhalte und Leitplanken. Übergreifend sollte jedes Verhandlungsprojekt gut vorbereitet, geplant und mit Ruhe durchgeführt werden. Ziele und Grenzen sollten vorher klar sein. Argumente durchdacht – etwaige Szenarien durchgespielt sein. Und zu guter Letzt noch ein wichtiger Abschlusspunkt: man muss nicht jede Verhandlung gewinnen. Man sollte sich in jeder Verhandlung die Fähigkeit erhalten diese auch wohlwollend und positiv abzubrechen.

Es ist Unsinn, Türen zuzuschlagen, wenn man sie angelehnt lassen kann.

J. William Fulbright (1905-95), amerik. Politiker

Damit es Fortschritte bei Verhandlungen gibt, ist ein Umfeld erforderlich, in dem ein gewisses Gleichgewicht der Kräfte herrscht.

Henry Kissinger (*1923), amerik. Politiker, 1973 Friedensnobelpr.

Alle Kriege enden mit Verhandlungen. Warum also nicht gleich verhandeln?

Jawaharal Nehru (1889-1964), ind. Politiker, 1947-64 Min.-Präs. u. Außenmininster

nexpera Kompass - News und Dossiers

Mit Dossiers, aktuellen Beiträgen und Impulsartikeln in unserem „nexpera Kompass“ bieten wir Ihnen zu aktuellen Themen, Trends und Marktbewegungen einen schärfenden Blick. Gedanken, Analysen und strategischen Ableitungen für Ihre tägliche Arbeit im Unternehmensmanagement und im Bereich HR.

Auf unserer Website **www.nexpera.de** finden Sie die neuesten Dossiers, Impulse und Trends aus unseren Kompetenzbereichen. Schärfen Sie Ihren Blick für das Recruiting der Zukunft.

Wir sind an 6 Standorten für Sie da!

Standort Hamburg
nexpera GmbH
Schauenburgerstr. 10
20095 Hamburg

Standort Frankfurt
nexpera GmbH
Speicherstr. 57-59
60327 Frankfurt

Standort Heidelberg
nexpera GmbH
Ziegelhäuser Landstr. 39
69120 Heidelberg

Standort Essen
nexpera GmbH
Am Thyssenhaus 1-3
45128 Essen

Standort München
nexpera GmbH
Innere Wiener Str. 36
81677 München

Standort Münster
nexpera GmbH
Hafenweg 24a
48155 Münster

© nexpera GmbH, www.nexpera.de