



2.
Auflage

Eckert • Kambach

Dynamisch verhandeln

Entscheiden, was andere entscheiden

 reinhardt

 reinhardt

Hartwig Eckert • Andreas Kambach

Dynamisch verhandeln

Entscheiden, was andere entscheiden

2. Auflage

Ernst Reinhardt Verlag München

Prof. Dr. Hartwig Eckert ist Trainer der Triple A GmbH Hamburg für Stimme, Gesprächsführung und Persönlichkeitsentwicklung. Er ist zertifizierter Trainer der Paul Ekman International PLC. Er war tätig an der Universität Flensburg als Professor für Sprachwissenschaft.

Andreas Kambach ist Geschäftsführer der Triple A GmbH Hamburg und Vorstandsmitglied der Deutsch-Baltischen Handelskammer. Er hat berufliche Erfahrung als Vertriebsleiter und als Vertriebstrainer mit den Schwerpunkten Verhandeln und Akquise-Training.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-497-02859-7 (Print)

ISBN 978-3-497-61137-9 (PDF-E-Book)

ISBN 978-3-497-61138-6 (EPUB)

2. Auflage

© 2019 by Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag, München

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Ernst Reinhardt GmbH & Co KG, München, unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen in andere Sprachen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in EU

Covermotiv: © Triple A GmbH, Hamburg

Cartoons (Abb. 1, 2, 4 und 6) im Innenteil: René Andersson

Satz: ew print & medien service gmbh, Würzburg

Ernst Reinhardt Verlag, Kemnatenstr. 46, D-80639 München
Net: www.reinhardt-verlag.de Mail: info@reinhardt-verlag.de

Inhalt

Gebrauchsanweisung für die zweite Auflage	9
1 Einleitung: Die Ziele dieses Buches	12
2 Unsere kommunikative Werkseinstellung	14
2.1 Definition der kommunikativen Werkseinstellung <i>Was sie ist und warum sie für vieles gut ist, nur leider nicht für Wichtiges, wie Verhandlung, Erziehung, Partnerschaftsgespräche und Persönlichkeitsentwicklung</i>	14
2.2 Diskursgattungen	15
3 Auf dem Weg zum konzidierten Territorium	22
3.1 Peter und Gunther: Romanhelden in einem Sachbuch ...	22
3.2 Ein erstes Fallbeispiel: Parkplatz kontra Promenade ...	22
3.2.1 Die Situation	22
3.2.2 Die Verhandlung	23
3.2.3 Zwischenbilanz	24
3.2.4 Strategie: Das konzidierte Territorium abstecken	25
3.2.5 Parkplatz kontra Promenade: Eine Verhandlungsalternative	25
3.3 Inventarisierung der kommunikativen Strategien von Peter und Gunther	27
4 Das konzidierte Territorium abstecken – Ein zweites Fallbeispiel: Bürger, Bußgeld und Behörden .	30
4.1 Die Situation unter dem Aspekt der vier großen W's	30

4.2	Die Verhandlung	31
4.3	Fragen an Sie	31
4.4	Inventarisierung: Charakteristika des antagonistischen Gesprächsstils	33
4.5	Denken in binären Oppositionen	34
4.6	Zwischenbilanz	35
4.7	Fallbeispiel „Bürger, Bußgeld und Behörden“: Eine Verhandlungsalternative	37
5	Fallbeispiel für das vierte große W: Mit welchem Ziel? <i>Die Umkehrung des American Dream – Vom Milliardär zum Tellerwäscher</i>	40
5.1	Die Situation	40
5.2	Die Verhandlung	40
5.3	Was ist Ihr Ziel?	42
5.4	Eine Verhandlungsalternative aufgrund des neu formulierten Ziels	44
5.5	Warum ist die Strategie des konzidierten Territoriums gleich zu Beginn der Verhandlung wichtig? <i>Den Verhandlungseinstieg vom Geschäftsabschluss her planen. Den Schlüssel dazu liefert die Theorie von der kognitiven Dissonanz</i>	45
6	Heureka! Oder: Wie erkenne ich das verdeckte konzidierte Territorium?	49
6.1	Erstes heuristisches Prinzip: Die Freiheit der Wahl <i>Ich kann selber bestimmen, worauf ich meine Aufmerksamkeit fokussiere.</i>	49
6.2	Zweites heuristisches Prinzip: Erkennen, welche Gründe hinter Begründungen stecken <i>Wenn ich das konzidierte Territorium erkannt habe, wie und warum stecke ich es ab?</i>	52
6.3	Drittes heuristisches Prinzip	57
6.4	Viertes heuristisches Prinzip	61

6.4.1	Schützen Sie sich vor der Reaktion: „Weiß ich, kenn‘ ich, kann ich, mach‘ ich schon immer!“	61
6.4.2	Operationale Neugier	62
6.5	Fünftes heuristisches Prinzip: Der Unterschied zwischen Finden und Konstruieren ...	65
7	Vertrieb, Einkauf, Behörden, Freunde, Familie: Wir verhandeln häufiger, als wir denken! <i>Oder: Was das konzedierte Territorium mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun hat</i>	70
8	Dynamische Verhandlung: Fallbeispiel „Ausrichtung des Bürger-Events Soziale Gerechtigkeit der Gewerkschaft Lohnrun.de“ ..	74
8.1	Ausgangssituation und Verhandlungspartner	74
8.2	Die Verhandlung	76
8.3	Fragen an Sie	80
8.4	Der annotierte Verhandlungstext	82
8.5	Nach der Verhandlung ist vor der Verhandlung: Peters Selbstreflektion	88
8.6	Eine Verhandlungsalternative	89
8.7	Fragen an Sie	92
8.8	Der annotierte Text der Verhandlungsalternative	93
9	Dynamische Verhandlung: Fallbeispiel „Vorstandssitzung – Kickersbach in der Krise“	101
9.1	Präludium: Peters Gespräch mit seiner Frau	101
9.2	Peters charakteristische Sprechmuster und Strategien ...	106
9.3	Die Verhandlung	107
9.4	Fragen an Sie: Eine Analyseübung	111
9.5	Der annotierte Verhandlungstext	114
10	Fragen über Fragen	125

10.1	Erste Frage: „Wer fragt, der führt. Oder?“	125
10.2	Zweite Frage: „Was für Fragetypen kennen Sie?“	126
10.3	Dritte Frage: „Was für ein Fragetyp sind Sie?“	127
10.4	Vierte Frage: „Welche Arten von Fragen kennen Sie?“ . .	130
10.5	Mit welchem Ziel: Fragestrategien <i>Zwei Fallbeispiele: Schreinereien</i>	134
10.6	Die Positionierung des Verhandlungspartners durch Fragen <i>Oder: Fragestrategien zur Konstruktion von Lösungen</i>	146
	Ausklang	154
	Literatur	159
	Sachregister	160

Gebrauchsanweisung für die zweite Auflage

Wie mache ich als Führungskraft best practice zu worst practice?

Eine Führungskraft tritt vor die Mitarbeiter und berichtet in guter Absicht, dass und wie ein anderer Bereich im Unternehmen wesentlich bessere Ergebnisse erzielt hat. Und diese best practice solle jetzt auch hier als Modell für einen Veränderungsprozess dienen. Die Mitarbeiter argumentieren, dass das, was bei der anderen Filiale angeblich funktioniert, so bei ihnen nicht umzusetzen sei, denn sie hätten einen anderen Einzugsbereich. Die Führungskraft ist gut vorbereitet und kommt mit einem Gegenargument, worauf die Mitarbeiter sich rechtfertigen, mit der jetzigen Personalausstattung und der momentanen Arbeitsbelastung ... und schon sind wir bei dem, was wir „kommunikative Werkseinstellung“ nennen: Mit jedem weiteren Wechsel nach dem Muster „Argument – Gegenargument“, „Vorwurf – Rechtfertigung“ werden die Schützengräben tiefer: Stagnation pur.

Wir haben von vielen Leserinnen und Lesern der ersten Auflage sowie von zahlreichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern unserer Seminare zu „Dynamisch verhandeln“ Rückmeldungen mit Beispielen dieser Art erhalten. Die einhellige Meinung bestand darin, dass ein Umsetzen des neuen Denkmodells durch die strategische Anwendung von dynamischem Verhandeln gefördert wird, wenn das Buch nicht als bloßes „Lesebuch“ konsumiert, sondern als Trainingsbuch genutzt wird. Viele Leser gestanden, dass sie – in der Hoffnung auf raschen Erfolg – „Dynamisch verhandeln“ zwar gelesen und verstanden hatten, dass ihnen aber der Transfer in der Praxis schwerfiel, weil sie sich nur mühsam aus den tiefen Spurrillen lebenslanger Gewohnheiten befreien konnten.

Warum ist dieser Veränderungsprozess des kommunikativen Verhaltens so schwer? Ein schlagfertiges Gegenargument, die spontane Zurückweisung eines Vorwurfs, die sofortige Rechtfertigung, das Rechthaben und -behalten gaukeln Erfolge vor, die dem übergeordneten Verhandlungsziel zuwiderlaufen. Damit verharren wir in der kommunikativen Werkseinstellung. Diese erleben wir täglich in privaten und öffentlichen Gesprächen; sie wird uns in Talkshows und Bundestagsdebatten vorgeführt. In diesen Diskursgattungen wird jedoch nicht verhandelt, weswegen wir uns hüten sollten, deren Regeln für

Verhandlungen anzuwenden. In Talkshows ist das Ziel die Einschaltquote. Im Bundestag besteht das Ziel darin, dass die Vertreter einer Berufsgruppe, nämlich Politikerinnen und Politiker, sich gegenseitig die Kompetenz absprechen, das zu erreichen, wofür sie gewählt und bezahlt werden. Wenn man tagtäglich solchen Gesprächen ausgesetzt wird, wenn man sie ein Leben lang selber geführt und perfektioniert hat, mit wachsendem Stolz auf die eigene Schlagfertigkeit, dann fällt es schwer, sich von diesen Scheinerfolgen zu verabschieden, selbst dann, wenn man erlebt, wie sie Verhandlungsziele boykottieren, Sitzungen verlängern und Partnerschaften durch Kommunikation scheitern lassen.

Ein Beispiel: A sagt: „Habe ich das richtig verstanden?! Sie sind da alleine aufgetreten und haben die Entscheidung ohne mich getroffen?“ – B: „Sie hätten ja aber auch mal selber drauf kommen können, den Auftrag zu holen. Außerdem war Eile geboten.“ – A: „Dann hätte ich Prioritäten gesetzt und einen anderen Termin verschoben. Und außerdem war ich sowieso schon dran an der Sache.“ B: „Ja, aber wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.“ Der Dreh- und Angelpunkt des dynamischen Verhandeln ist, hinter dem Angriff das konzedierte Territorium herauszuhören und darauf zu fokussieren. A hat konzediert (also zugestanden), 1. dass das Thema wichtig ist, 2. dass Eile geboten war, und 3. dass er die Entscheidung und das Ziel nicht in Frage stellt. Besser geht es nicht! Stattdessen fokussiert B sich auf das Strittige. Sein oberstes Ziel ist Rechtfertigung. Hätte B stattdessen gesagt: „Sie haben völlig Recht. Wir hätten diese Entscheidung gemeinsam treffen sollen. Können Sie meine Entschuldigung akzeptieren? Ich bin gerne bereit, das im Unternehmen und dem Kunden gegenüber als unsere gemeinsame Entscheidung zu kommunizieren, denn Sie waren ja, wie Sie sagten, selber auch schon an der Sache dran.“

Das Wunderbare an Verhandlungsstrategien ist, dass man sie – im Gegensatz zu z. B. Fliegen lernen – jeden Tag jede Stunde trainieren kann, im privaten und geschäftlichen Bereich: Die pubertierende Tochter sagt zu ihrem Vater, um 22 Uhr von der Disco nach Hause müssen sei doof und alle ihre Freundinnen dürften bis vier Uhr morgens bleiben. Er argumentiert: Erstens stimme das ja gar nicht („Doch, frag sie doch!“), zweitens sei das zu gefährlich: sie mit dreißigjährigen Männern um vier Uhr morgens in der Disco („Papa, du hast ja keine Ahnung; wann warst du zuletzt in der Disco?!“), und in deinem Alter braucht man den Schlaf („Ich kann ja morgen bis Mittag schlafen!“). Sie einigen sich auf 24 Uhr. „Verhandlungs“-Ergebnis: Die Tochter mault und der Vater macht sich Sorgen. Stattdessen könnte er sagen:

„Hey, du wirst erwachsen. Das ist cool. Ich mach uns was zu essen und dann reden wir darüber. An welchen deiner Verhaltensweisen kann ich erkennen, dass du erwachsen wirst oder vielleicht schon bist?“

Als Beleg dafür, dass selbst Märchenlesen gewinnbringend für Trainingseffekte genutzt werden kann, schließen wir unser Vorwort mit einem solchen, wo eine Verhandlungspartnerin zugunsten einer Richtigstellung und eines Rechthabens ihr Verhandlungsziel aus den Augen verliert. Viel Spaß beim Lesen:

Ein König befahl seiner erwachsenen Tochter, sich zu vermählen. Die Prinzessin verweigerte sich der Staatsraison und handelte mit ihrem Vater aus, dass sie mit jedem Freier eine Nacht am Tisch sitzen würde und nur den zum Mann nehmen müsste, der sie in dieser Zeit zum Sprechen brächte. Einige Freier baten sie um doch nur ein einziges Wort. Vergeblich. Andere drohten. Vergeblich. Einige wiesen darauf hin, dass sie der beste Kandidat unter den Werbenden seien. Vergeblich. Eines Tages setzte sich ein Freier an den Tisch und erzählte die folgende Geschichte: „In einem Wirtshaus stiegen ein Ritter mit einer edlen Stute und ein fliegender Händler mit einem Maultier ab. Als die beiden am nächsten morgen in den Stall gingen, lag dort ein wunderschönes Fohlen, das der fliegende Händler als sein Eigentum beanspruchte. Der Ritter gab zu bedenken, dass das weder vom Augenschein her noch biologisch möglich wäre. Sie zogen vor den Richter, wo der Ritter seinen Anspruch auf das Fohlen urteilskräftig geltend machen wollte. Der weise Richter sprach dem fliegenden Händler das Fohlen zu, denn es habe ja am Morgen dichter am Maultier, somit seiner Mutter, als an der Stute gelegen. „Das ist doch nicht weise“, rief die Prinzessin empört, „sondern dumm und ungerecht.“

1 Einleitung: Die Ziele dieses Buches

Wir kommunizieren immer und überall. Watzlawick sagt sogar: „*Wir können nicht nicht kommunizieren.*“ Folgt daraus: „*Wir können kommunizieren?*“

In diesem Buch behandeln wir,

- warum zwischenmenschliche Beziehungen an Kommunikation scheitern;
- warum aus Verhandlungspartnern Verhandlungsgegner werden;
- warum Sitzungen länger dauern als nötig;
- welche Sprechmuster zu Stagnation, und welche zu zielgerichteter Dynamik führen.

In diesem Buch erfahren Sie,

- mit welchen kommunikativen Strategien und welchen sprachlichen Mitteln wir bereits alle ausgerüstet sind: Es handelt sich dabei um Sprech- und Zuhörmuster, welche die meisten Menschen durch Nachahmung und wenig reflektiert übernommen haben – anfänglich als Kinder in der Familie, später in Schule, Beruf, Freundes- und Bekanntenkreis, sowohl im Einvernehmen wie auch im Streit. Wir nennen dies die kommunikative Werkseinstellung. Sie erfahren, wofür sie taugt und wann sie der unerkannte Grund für Scheitern im Gespräch ist. Sie trainieren, wie Sie von der kommunikativen Werkseinstellung zur dynamischen Verhandlungsstrategie übergehen, besonders da, wo es dem „gesunden Menschenverstand“ zu widersprechen scheint.
- wie Sie durch konsequente Unterscheidung von Gesprächsgattungen Ihre kommunikativen Strategien und sprachlichen Mittel wählen können, um Ihre Ziele zu erreichen. Oder anders ausgedrückt: Warum Sie sich durch Vermischung von Sprechmustern der einen Gattung (z. B. „Diskussion“) mit Sprechmustern einer anderen (z. B. „Verhandlung“) von Ihrem Ziel entfernen.
- warum wir auf der Suche nach Gründen für Erfolg bzw. Scheitern von Verhandlungen zuerst unsere kommunikativen Kompetenzen analysieren müssen. Denn Preise, Produkte und Kundenbedürfnisse sind nicht gegebene Fakten, sondern entstehen erst im Verhandeln.
- wie Sie die kommunikativen Mittel statischer und dynamischer Kommunikation erkennen, unterscheiden und zielführend anwenden.

- wie Sie das konzedierte Territorium abstecken können (Kap. 3) (Diese von uns entwickelte Strategie ist eines der Kernstücke der dynamischen Kommunikation.);
- warum die meisten Menschen fälschlicherweise Zuhören mit Zuhörfähigkeiten gleichsetzen. Zuhören ist nur die Voraussetzung für Informationsgewinn. Erst wenn ich lerne, worauf ich zum Nutzen aller hören kann, insbesondere auf das nicht explizit Gesagte, entwickle ich Zuhörfähigkeiten: eine kommunikative Kernkompetenz. Sie werden über die Techniken der operationalen Neugier und des Tiefenhörens Strategien zur Maximierung Ihres Informationsgewinns trainieren;
- warum wir viel häufiger verhandeln, als wir denken (nicht nur als Verkäufer, Einkäuferin, Politiker, Arbeitnehmer, Arbeitgeber, sondern auch beim Flirten, Erziehen, Verabredungen Treffen, Empfehlungen Geben, Einladungen Aussprechen, Redezeit Aushandeln, Aufmerksamkeit Erringen, Gewinnen von Informationen, Machtspiele Durchführen) und weshalb die Sprechmuster, Sprechstrategien und Zuhörfähigkeiten der kommunikativen Werkseinstellung nicht zielführend sind;
- warum die Ziele der meisten Sprecher darin bestehen, einen möglichst großen Redeanteil zu bekommen und sich als denjenigen darzustellen, der im Recht ist – und warum beide Ziele in geschäftlichen Verhandlungen, Partnerbeziehungen und Erziehung keinen Platz haben.

Wenn Sie sich dieses Buch er-lesen und er-arbeiten, lernen Sie, sich in Ihren eigenen automatisierten kommunikativen Strategien zu entlarven, um dann Alternativen zu entwickeln.

Die Erkenntnisse dieses Buches sind aus vielen Beobachtungen während des Trainings on the Job, Seminaren und aus sprachwissenschaftlicher Forschung gewonnen.

2 Unsere kommunikative Werkseinstellung

2.1 Definition der kommunikativen Werkseinstellung

Was sie ist und warum sie für vieles gut ist, nur leider nicht für Wichtiges wie Verhandlung, Erziehung, Partnerschaftsgespräche und Persönlichkeitsentwicklung

Ein Zitat aus der Zeitung „Die Welt“: *„Die Opposition wirft der Regierung Fälschung und Zensur vor. Die Regierung gab dies zerknirscht zu, lobte die Opposition für ihre Wahrnehmung der demokratischen Verantwortung und entschuldigte sich bei der Wählerschaft.“*

Sie bezweifeln, dass wir hier korrekt zitiert haben? Warum? Vermutlich, weil Sie Empiriker sind, also ein Mensch, der auf seine Erfahrung vertraut. Vermutlich haben Sie noch nie eine solche Reaktion der Regierung auf die Angriffe durch die Opposition erlebt. Und deshalb lautet Ihre Hypothese: „Die obige Meldung klingt extrem unwahrscheinlich.“ Sie liegen mit Ihrer Skepsis goldrichtig. Was tatsächlich in der Tageszeitung „Die Welt“ (21.02.13 zum Thema: „Armut“) stand, lautete: *„Opposition wirft Regierung Fälschung und Zensur vor. Heftiger Schlagabtausch über Armuts- und Reichtumsbericht. – Koalition weist Vorwürfe zurück.“*

Die Abfolge von Vorwurf und Zurückweisung ist hier *redundant* im Sinne von *vorhersagbar*. Politiker reagieren immer so. Sie sind programmiert: „Auf jeden Vorwurf muss ich mit Zurückweisung reagieren.“ Sie haben in diesem Kontext keine Wahl. Das ist – zumindest in deren öffentlichen Diskussionen – ihre Werkseinstellung.

Typische kommunikative Werkseinstellungen sind:

Vorwurf	Zurückweisung
Angriff	Verteidigung
Argument	Gegenargument
Gegenargument	weiteres Gegenargument
Einwände	Entkräftung
Beschuldigung	Rechtfertigung
Unterbrochen werden	„Lassen Sie mich ausreden.“

2.2 Diskursgattungen

Vorhersagbare Strategien sind nicht falsch, sie sind vielmehr gattungsspezifisch bzw. rollenspezifisch und daher angemessen in:

- öffentlichen politischen Auseinandersetzungen, wie z. B. Bundestagsdebatten,
- Talkshows,
- Debattierclubs bzw. Debating Societies,
- Gerichtsverhandlungen.

Es handelt sich hier um klar definierte Diskurse.

Diskurse und Diskursgattungen

Ein Diskurs wird definiert als Folge von Äußerungen in einem spezifischen Kontext, der auch die Ziele der Gesprächspartner bestimmt. Jeder Diskurs bringt seine eigenen Diskursregeln mit sich.

Ruft ein Mann seine Großmutter an und sagt: „*Mein Auto springt nicht an.*“, dann kann sie sagen: „*Das tut mir aber leid. Wird Zeit, dass du dir ein neues kaufst.*“

Diese Äußerung wäre unangemessen, wenn derselbe Mann mit derselben Äußerung den ADAC angerufen hätte. Der ADAC könnte reagieren mit der Frage: „*Wo stehen Sie denn?*“, da die Diskursgattung hier durch den Anlass sowie die Rollen und Ziele der Gesprächspartner definiert ist.

Ein weiteres Beispiel: Nach dem Weg fragen.

A: „Können Sie mir sagen, wo es zum Bahnhof geht?“

B: „Ja, geradeaus und dritte links, dann sehen Sie ihn schon.“

Bei diesem spezifischen Kontext (Fußgänger in der Stadt, mit Koffer, offensichtlich in Eile, offensichtlich ortsunkundig) ist die kommunikative Werkseinstellung: „Frage – Antwort“ ausreichend und angemessen. Es wäre diesem Diskurs unangemessen, wenn B mit Smalltalk antwortete: *„Da sind Sie bei mir genau richtig, ich wohne hier nämlich. Ist ja auch ein wunderschöner Tag zum Verreisen. Unter ökologischem Aspekt ist die Bahn ja auch sinnvoll.“*

Verhandlungen bilden eine eigene Gattung von Diskurs. Die Strategien und die sprachlichen Werkzeuge dieser Gattung unterscheiden sich grundsätzlich von denen anderer Diskurse.

In Verhandlungen können die Ziele darin bestehen, z. B. Produkte zu einem bestimmten Preis zu verkaufen oder eine langfristige Kundenbindung zu erreichen. Es geht nicht darum, immer Recht zu behalten und die eigene Redezeit zu maximieren.

Für Face-to-Face-Kommunikation gibt es nicht „Die zehn goldenen Regeln“. Vielmehr hat jede Diskursgattung die für sie angemessenen Regeln. Die Diskursregeln der mündlichen Kommunikation werden nach folgenden Kriterien bestimmt:

Tab. 1: Die vier großen W's

Die vier großen W's			
Als WER			
spreche ich			
	zu WEM		
		aus WELCHEM ANLASS	
			mit WELCHEM ZIEL

Die vier großen W's wollen wir anhand eines Beispiels der Diskursgattung „Parteitagrede“ veranschaulichen.

Von Guido Westerwelle stammt der Satz: „Wer das [nämlich unsere Sozialpolitik] als kalte Politik bezeichnet, dem ist in seiner Hirnverbranntheit nicht mehr zu helfen.“ Nehmen wir – aus rein didaktischen Gründen – die Analogie dazu in einer Verhandlung: „Wer unser Pro-