

Verhandlungen gewinnen

Wie Sie durch
gezieltes Profiling
erfolgreicher
einkaufen und
verkaufen



Peter Troczynski/Dietmar Lühr



tredition®

www.tredition.de

Peter Troczynski/Dietmar Löhr

Verhandlungen gewinnen

**Wie Sie durch gezieltes Profiling erfolgreicher
einkaufen und verkaufen**



www.tredition.de

© 2018 Peter Troczynski

Verlag und Druck: tredition GmbH, Hamburg

ISBN

978-3-7469-9179-5 (Paperback)

978-3-7469-9180-1 (Hardcover)

978-3-7469-9181-8 (e-Book)

Umschlaggestaltung: Katrin Rintelen-Rösler, rintelen:grafik, Hamburg

Titelbild: Group of Business People Meeting in Back Lit

#70185076 | Urheber: Rawpixel.com <https://de.fotolia.com/p/204567087>

Fotos: Sabrinas Fotostudio, 46499 Hamminkeln (Peter Troczynski); privat (Dietmar Löhr)

Weitere Informationen finden Sie unter www.die-verhandlungstrainer.de

Alle Rechte vorbehalten. All rights reserved. Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Vorwort Dr. Liane Steiert

Zur Sache

Verhandlungen sind sehr komplex

Macht versus Ohnmacht in der Verhandlung

Woran Verhandlungen vielfach scheitern

Verhandeln kann man lernen

Unbewusste Kompetenz – Die Übung macht´s

Die erste Phase – unbewusste Inkompetenz

Die zweite Phase – bewusste Inkompetenz

Die dritte Phase – bewusste Kompetenz

Die vierte Phase – unbewusste Kompetenz

Vorbereitung – Was ist das denn für ein Quatsch?

Was Sie schon immer über Verhaltensweisen wissen wollten

Ein Blick ins Gehirn des Verhandlungspartners

Psychologie der Beeinflussung – Social Proof und andere Verhaltensmerkmale

Ich verhalte mich richtig, wenn ich das tue, was mir gesagt wird

Sympathieregel und andere Gewinnfaktoren

Ein Effekt mit zwei Gesichtern

Relativität – der Trick mit dem Kontrast

Schein oder Sein, das ist hier die Frage

Nicht wieder mit dem! – Verbessern Sie Ihre Menschenkenntnis

Der erste Eindruck oder doch nur eine Schublade?

Raus aus der Schublade – Der letzte Eindruck ist entscheidend

Die Wirkung auf andere
So werden Sie einsortiert

Spiel der Emotionen

Lieber Anerkennung als Ablehnung
Emotionale Nähe ist stärker als Gleichgültigkeit
Lob und Anerkennung – Nahrung für die Seele
Besetzung und Rollenverteilung sind entscheidend

Nonverbales für den täglichen Gebrauch

Der nonverbale Code

Die Macht der wortlosen Sprache

Achtung! – Missverständnisse lauern überall!

Im Spiegel erkannt – Das Gesicht

Schau mir in die Augen – Der Blickkontakt

Reich mir die Hand – Die Gestik

Der zweite Gefühlszustand – Die Stimme

Unterschiedliche Persönlichkeiten – andere Vorgehensweisen

Wie sieht er aus, der komplette Verhandler?

Der dominante Persönlichkeitstyp in Verhandlungen
Der mitfühlende Persönlichkeitstyp in Verhandlungen
Der sachbezogene Persönlichkeitstyp in Verhandlungen
Dominanz trifft Erbsenzähler – So erleben Sie diese Persönlichkeit in Verhandlungen

Diese Typen kennen Sie doch auch

Der „Ich kann es“-Verhandler
Der „Ich sitze am längeren Hebel“-Verhandler

Überprüfen Sie die Verhandlungsstile

Die einen mögen's hart

Die ändern können besser sanft

Vom Verhaltensmuster zum Stärken-Schwächen-Profil

Zielsetzung und innere Einstellung

Groß gegen Klein – Da fällt doch keinem was Besseres ein

Und immer wieder dieselbe „Leier“

Alte Leier versus neue Verhandlungsstrategie

Selbstgespräche sind hilfreicher, als man denkt

Was du denkst wird schnell zur Realität

Schon Watzlawick hat es erkannt

Verwechseln Sie das Motiv nicht mit dem Motiv

Es geht nicht immer ums Geld

Motivgruppe 1: Profit, Wirtschaftlichkeit

Motivgruppe 2: Sicherheit

Motivgruppe 3: Komfort

Motivgruppe 4: Innovation, Fortschritt, soziales Ansehen

Ziele setzen – notwendig oder doch überbewertet?

„must have“, „want to have“ oder „nice to have“

Alternativen und Optionen

Ziele, Alternativen und Optionen der Verhandlungspartner

Auch Ihr Verhandlungspartner hat Ziele

Lernen Sie vom FBI

Zehn FBI-Regeln für den Verhandlungserfolg

Profiling – Machen Sie es wie das FBI

Beim FBI abgeguckt – Fragen für ein Verhandlungsprofil

Und noch eine Empfehlung vom FBI

Notwendig oder „nice to have“?

Das Wichtigste vorab
Fragen für den Verkauf
Die Fragen zur Macht am Verhandlungstisch
Interne Recherche – Die „Wer kennt wen“-Liste
Ziele, Alternativen, Forderungen und weitere Optionen
Das Muschelsuchprinzip – Tipps zur Suche weiterer Optionen
Positionswechsel – Ziele und Alternativen des Verhandlungspartners

Auch dafür war das FBI gut

Allgemeine Unternehmensinformationen des Verhandlungspartners
Grundsätzliche Fragen zum Unternehmen Ihres Verhandlungspartners
Wie sieht es mit den Finanzen des Verhandlungspartners aus?
Wichtiges über den Vertrieb des Verhandlungspartners
Ein letzter Tipp für das Verhandlungsprofil

Analyse und Nachbereitung der Verhandlung

Diese Fragen helfen bei der Analyse Ihrer Verhandlung

Das Protokoll für Ihre Ergebnisse

Fragen zur nachträglichen Analyse der Verhandlung

Noch fünf Fragen zur Selbstreflexion
Wenn es länger dauert als geplant

Was man so für den Verhandlungsalltag braucht

Strategien sind Wegweiser

Druck, Druck und nochmals Druck
Druck – einmal anders betrachtet
Was ist besser als Partnerschaft?
Wer ausweicht, entscheidet doch nicht – oder?
Nachgeben führt schneller zum Ziel
Der Kompromiss – Eine Frage der Sichtweise
Täglich grüßt der gleiche Trick
Gier frisst Vertrauen
Die Zeit wird knapp – ein weiterer Trick
Persönliche Angriffe sind nicht zur Nachahmung empfohlen
Emotionen schaden schon einmal dem Ergebnis
Deeskalation oder doch lieber Abbruch?
Der gekonnte Rückzieher
Coole Typen schaffen eine aufgeheizte Atmosphäre

Was vier Hochzeiten und ein Todesfall mit Nachgeben zu tun haben
Viele Köche sind auch nicht immer sinnvoll
In Sackgassen können Sie auch wenden
Mit einer breiten Schaufel - Weg mit den Details
Ergänzungsspieler sind auch für Überraschungen gut
Auch ein Abbruch ist nicht unbedingt das Ende

Taktische Empathie – Methoden für den Beziehungsaufbau

Offene Fragen bringen Sie weiter, als Sie denken
Zuhören, denn „Nicht zuhören“ verhindert Chancen
„Spiegeln“ hat wenig mit dem eigenen Antlitz zu tun
Wie konnte ich wissen, was du meintest, als ich hörte, was du sagtest ...
Auch Schweigen will gelernt sein

Von der Verunsicherung bis zum Zahlensalat

Verdächtige Taktiken im Detail
Auch das kann auf Sie zukommen – Beispiele für Arten der Unfairness

Soft Skills sind eine notwendige Voraussetzung

Bewusst kommunizieren

Gesprächstechniken für Ihre Verhandlungsführung

Fragestellungen sind nicht immer einfach
Entwickeln Sie Ihre Fragekompetenz

Fragetechniken – Die sollten Sie beherrschen

Geschlossene Fragen beherrschen Sie schon gut, dennoch...
Offene Fragestellungen sind für viele Verhandler wie ein geschlossenes Buch
Beispiel: Ein Verkäufer-Einkäufer-Dialog und die Analyse
Eine Auswahl möglicher offener Fragen
Gehen wir zu dir oder zu mir?
Gegenfragen sind auch nicht zu unterschätzen

Was wäre, wenn – ein ungewöhnliches Drehbuch

In diesem Kopfkino ist auch ein „Oscar“ möglich
Rhetorische Regeln der Was-wäre-wenn-Szenarien

F O R D E C – Was Sie von der Luftfahrt für Verhandlungen lernen können

F O R D E C – daran sollten Sie sich gewöhnen

Fehler machen ist okay, doch diese sollten Sie vermeiden

Achten Sie auch auf diese Fallen

Wie war das mit dem Ei des Kolumbus?

Das ist tatsächlich das Allerletzte

Über die Autoren

Literaturverzeichnis

Vorwort Dr. Liane Steiert

Verhandeln ist eine Form des Entschlüsselns. Es hat wesentlich mehr mit Psychologie als mit Technik zu tun. Die Verhandlungstechniken, die unbestritten notwendig sind, sind das Handwerkzeug eines jeden Verhandlers. So wie sich in jeder gut sortierten Toolbox verschiedene Werkzeuge befinden, so stehen dem Verhandler auch die unterschiedlichsten Tools für den gesamten Verlauf einer Verhandlung zur Verfügung. Doch der sachgerechte Umgang mit den Werkzeugen – den Techniken – macht noch keinen Meister. Jeder gute Verhandler erkennt sofort, ob sein Gegenüber gelernte Techniken nur aus dem Lehrbuch abrufen oder bereits verinnerlicht anwendet.

Exzellente Verhandler beherrschen die nächste Stufe. Sie beschäftigen sich intensiv mit dem Menschen, der ihnen beim Verhandeln gegenüber sitzt, und sie kennen ihre eigenen Präferenzen im Umgang mit anderen Menschen. Die Verhandler und die Entscheider sind Menschen, die jeder für sich individuell reagieren, und doch gibt es Verhaltensmuster, die immer wieder Anwendung finden. Den Verhandlungspartner – seine Beweggründe, seine Handlungsabfolge, seinen Kontext – zu „entschlüsseln“, das ist der größte Erfolgsfaktor für Verhandlungen.

Bisher wird auf den Verhandlungsgegenstand der größte Fokus gelegt. Dann werden Verhandlungstechniken für das Gespräch vorbereitet. Exzellente Verhandler kennen die Verhandlungssache sehr genau. Sie beherrschen auch die Verhandlungstechniken. Den größten Stellenwert hat bei ihnen jedoch der Verhandlungspartner – der Mensch. Das beginnt in der Vorbereitung einer Verhandlung, in der sie sich bereits intensiv mit dem Menschen auseinandersetzen.

Es setzt sich fort in der Verhandlung, in der aufmerksam die Reaktionen des Verhandlungspartners beobachtet und für eigene Aktionen genutzt werden. Die gesammelten Informationen sind dann die Basis für eine zielgerechte Auf- und Nachbereitung.

Nun hat nicht jeder Verhandler psychologische Verhaltensforschung als Hobby. Das ist auch überhaupt nicht nötig.

Nur drei Grundeigenschaften sind notwendig: eine Portion Neugier auf Menschen, offene Sensoren zum Empfang der zwischenmenschlichen Informationen und die Bereitschaft, sich mit der Thematik zu befassen.

Das dazugehörige Wissen, gepaart mit der adäquaten Praxis, beinhaltet dieses Buch.

Welcher „Typ“ ist mein Verhandlungspartner?

Wie wird er oder sie mich und meine Worte aufnehmen?

Wann ist er oder sie bereit, zum Abschluss zu kommen?

Wie erhalte ich all diese Informationen?

Antworten auf diese und viele weitere Fragen geben die Autoren dieses Buchs.

Verhandlungen werden zukünftig erfolgreicher für Sie – vorausgesetzt, Sie setzen sich intensiver mit Ihren Verhandlungspartnern auseinander als bisher. Den Schlüssel für das „Wie“ finden Sie in diesem Buch.

Ihre eigenen Erfolgsfaktoren für Verhandlungen daraus zu entwickeln wird das Spannendste.

Dr. Liane Steiert

Zur Sache

Erfolgreiche Verhandlungsführung ist eine der größten Herausforderung in unserem täglichen Business, egal ob im Einkauf oder im Verkauf. Doch in kaum einer anderen geschäftlichen Situation kann man in kurzer Zeit so viel gewinnen oder auch verlieren wie in einer Verhandlung. Die Regeln des Verhandeln zu kennen und den Gesprächspartner richtig einzuschätzen sollte zum Handwerkszeug jedes Mitarbeiters gehören. Auch die Beherrschung der besonderen interaktiven Kommunikation im Verhandlungsumfeld ist ein Schlüssel zum Verhandlungserfolg.

Der Verhandlungsbereich hat unterschiedliche Facetten, denen wir auch unterschiedlich begegnen müssen. Wir begegnen Ein- und Verkaufsverhandlungen, Budgetverhandlungen, Übernahmeverhandlungen (M&A), Vertragsverhandlungen bei Unternehmenskooperationen, Verhandlungen mit Behörden und anderen.

Auch interne Verhandlungen zwischen Führungskräften, die mit eiteln Hahnenkämpfen häufig ganze Unternehmensbereiche lahmlegen, gehören dazu, genauso wie zum Beispiel Nachverhandlungen bereits geschlossener Verträge. Es können auch Verhandlungen um unternehmensinterne Positionen, mit Investoren oder auch Tarifverhandlungen mit Gewerkschaften sein. Auch im privaten Umfeld wird täglich verhandelt. Denken Sie beispielsweise nur an die Urlaubspläne. „Ich will dahin“, „Ich nicht, mir wäre dieser Urlaub lieber“ und so weiter. Die Verhandlungsfacetten sind vielfältig.

Ob bei der Ausgestaltung von Verträgen, bei Preisgesprächen, bei der Vereinbarung diverser Maßnahmen und Zielen oder auch bei internen Verhandlungen: Geschulte Verhandler sind sattelfest bei diesen Themen.

Verhandeln ist ein wechselseitiges Handeln zum gegenseitigen Vorteil. Erfolgsorientiertes Verhandeln will deshalb den anderen nicht nur sprachlich überzeugen, sondern auch dauerhaft gewinnen. So ist Verhandeln eben mehr als taktisch kluges (oder gar gerissenes) Argumentieren, es ist angewandte Psychologie.

Egal in welchem Verhandlungsbereich Sie sich bewegen, in jedem dieser Bereiche ist möglicherweise eine andere Verhaltensweise sinnvoll und zielführend.

Das ist jedoch die Regel: Im wahren Leben gehen viele Menschen in eine Verhandlung oder ein Meeting und erwarten, dass die anderen genau wissen, worum es geht, dass sie zum Beispiel genau über die Motive und Leistungskennzahlen Bescheid wissen, die das Rad zum Drehen bringen. Vielleicht wissen sie es sogar manchmal, in den meisten Fällen aber wohl eher nicht. Statt sich zu verstehen, wird aneinander vorbeigeredet, statt einer vertraulichen Atmosphäre herrscht taktische Raffinesse, statt vernünftiger Argumentation entsteht emotionale Irritation.

Zunächst ist es keine Schande, wenn Sie Ihr Wunschergebnis nicht erreicht haben. Wenn Sie den anderen klarmachen können, was Sie wollen und was Ihnen wichtig ist, wird Ihre Chance wesentlich höher, es auch zu bekommen. Sagen Sie besser, was Sie wollen, anstatt die Verhandlungspartner raten zu lassen.

Beachten Sie, dass es sich bei Verhandlungen um sehr komplexe Kommunikationsprozesse, die häufig auf mehreren Ebenen geführt werden, handelt. Nur die an der Verhandlung beteiligten Personen sind verantwortlich und ausschlaggebend für ein gutes oder auch ein weniger gutes Verhandlungsergebnis. Zu einer starken Persönlichkeit gehört zunächst einmal eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit. Ein sicheres Auftreten sowie psychologische Fähigkeiten verbunden mit der Kenntnis von taktisch-klugen Verhaltensmustern runden diese Persönlichkeit ab. Sachkompetenz und Fachkenntnis setzen wir immer voraus.

Der Faktor, der uns im Verhandlungsumfeld am meisten interessieren sollte, allerdings am wenigsten beachtet wird, kann unter dem Begriff „Menschenkenntnis“ zusammengefasst werden. Menschenkenntnis ist die Fähigkeit, das Denken anderer zu erkennen, zu verstehen und die Menschen bestenfalls ihrem Charakter nach einzuschätzen. Diese Fähigkeit ist keinem von uns automatisch von der Natur mitgegeben worden. Es gibt auch keine Spezialisten dafür. Besonders sollten wir uns nicht von denjenigen Menschen, die behaupten, eine gute Menschenkenntnis auf den ersten Blick „von der Natur her“ mitbekommen zu haben, bluffen lassen. Haben Sie schon einmal jemanden kennengelernt, von dem Sie gehört haben: „Ich täusche mich sehr oft in anderen“? Oder ist eher das Gegenteil der Fall, weil er von sich behauptet, über eine gute Menschenkenntnis zu verfügen? Ist es wirklich so einfach, zu erkennen, ob die Personen arrogant, eingebildet, oberflächlich oder gutherzige Zeitgenossen sind? Oder bilden wir uns das vielleicht nur ein? Nicht nur im Verhandlungsumfeld spielen Menschenkenntnis und die dazugehörigen Verhaltensmuster eine sehr große Rolle.

Sich „mal eben“ auf die Verhandlung und den Verhandlungspartner vorbereiten oder Denkmuster wie „Schauen wir mal, was da so geht“ werden Ihnen nicht die guten Ergebnisse bringen, die möglich wären. Erfolgreiche Verhandlungsergebnisse sind die Folge einer guten Vorbereitung. Auch wenn Sie persönlich bereits gute Erfahrungen bei spontanen Verhandlungen gemacht haben, zeigen viele Ergebnisse häufig die andere Seite. Unangenehm wird es in Verhandlungen immer dann, wenn sich zum Beispiel ständig neue Situationen ergeben, auf die Sie sich einstellen müssen. Wenn Sie zum Beispiel mit nicht widerlegbaren Fakten oder Argumenten der Gegenseite konfrontiert werden, denen Sie nicht widersprechen können. Mit einer perfekten Vorbereitung lässt sich dann in Verhandlungen sehr viel erreichen.

Wir haben uns von folgender Frage leiten lassen:

Welche Faktoren führen dazu, dass ein Mensch das tut, was ein anderer möchte? Dazu gibt es Techniken, um diese Faktoren zum Einsatz zu bringen, die wir Ihnen in diesem Buch vorstellen.

Sie lernen wesentliche Verhaltensweisen von Menschen kennen und können so Ihre Menschenkenntnis verbessern. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse lassen sich für Ihre zukünftigen Verhandlungen nutzen. Zudem erfahren Sie, was Sie vom FBI für Ihre Profilings lernen können. Es ist wichtig, viel mehr über Ihren Verhandlungspartner zu wissen, als Sie im Moment glauben. Auch die eigene innere Einstellung und Zielsetzungen für Ihre Verhandlungen sind sehr wichtig. Sie beschäftigen sich in diesem Buch mit den Dingen, die für den Verhandlungsalltag gebraucht werden. Hierbei handelt es nicht nur um Tricks. Zum Schluss zeigen wir auf, wie wichtig Ihre eigenen kommunikativen Fähigkeiten für eine souveräne Verhandlungsführung sind. Wer seine kommunikativen Fähigkeiten nicht ausbaut, wird in Verhandlungen schnell „Schiffbruch“ erleiden.

Nutzen Sie dieses Buch, um sich auf zukünftige Verhandlungen besser vorzubereiten, in zukünftigen Verhandlungen professioneller vorzugehen und Ihre Verhandlungspartner so zu führen, wie es für Ihr Verhandlungsziel notwendig ist. Vermeiden Sie den Zufall und auch unnötige Kompromisse, denn ein Kompromiss ist nichts anderes als ein Nachgeben mit einer schöneren Überschrift.

Viel Spaß bei der Umsetzung

Peter Troczynski/Dietmar Löhr

August 2018

* Der besseren Lesbarkeit halber sprechen wir in diesem Buch nur in der männlichen Form von Verhandlern und Verhandlungspartnern, obwohl wir beide Geschlechter meinen. Genauso wie Sie sind wir davon überzeugt, dass Frauen wie Männer gleich gut verhandeln.

Verhandlungen sind sehr komplex

Meetings und Geschäfte platzen, langjährige Kunden- und Lieferantenbeziehungen zerbrechen, Verhandlungspartner trennen sich verärgert. Verhandlungen sind mittlerweile ein essenzieller Bestandteil unseres täglichen Lebens geworden.

Wir verhandeln und bewerten intuitiv ständig und überall: bei der Urlaubsplanung, beim Autokauf, bei Geschäftsmeetings, beim Jobinterview, in der Partnerschaft, im Freundeskreis sowie mit unseren Kindern über die angemessene Zeit, ins Bett zu gehen, oder eben über die Süßigkeiten an der Supermarktkasse.

Die besten Verhandler sind unsere Kinder. Dass Kinder ihr Verhandlungsziel fest im Blick haben und mit verschiedensten Methoden – emotional, taktisch, rational – versuchen, ihre Ziele zu erreichen, zeigt, wie wichtig Verhandlungserfolge und Erfahrungen mit Gegenstrategien sind.

Die Verhandlungsgegenstände sind so unterschiedlich wie die Verhandlungssituationen selbst. Genauso unterschiedlich sind die Menschen mit ihren Interessen, Wünschen, Motiven und Zielen, die sie in den Verhandlungen vertreten. Ein wesentlicher Aspekt in Verhandlungen besteht ausschließlich darin, die eigenen Ziele und Wünsche im Gespräch mit unserem Verhandlungspartner durchzusetzen.

Obwohl wir es mit einer Vielzahl von möglichen Verhandlungssituationen zu tun haben, den Umgang mit Verhandlungssituationen gewöhnt sind und uns durchaus der Wichtigkeit des Verhandlungsergebnisses bewusst sind, werden Verhandlungen sehr häufig im geschäftlichen Umfeld ohne intensive Vorbereitung, ohne Plan

und ohne eindeutige Ziele durchgeführt. Auch über die Kriterien, die für einen möglichen Verhandlungserfolg ausschlaggebend sein können, wird wenig nachgedacht.

Der eigene Verhandlungserfolg wird zu wenig geplant, die Beschäftigung mit dem Gegenüber und die daraus abzuleitenden Erkenntnisse für den Verhandlungsablauf werden regelmäßig unterschätzt.

Die Folge ist das Feilschen um Positionen. Jeder vertritt seinen Standpunkt. Je deutlicher der eigene Standpunkt vertreten wird, desto häufiger muss auf Abwehrmechanismen der Gegenseite eingegangen werden. Auch das eigene Ego steht auf dem Prüfstand. Ein Nachgeben oder der Rückzug vom eigenen Standpunkt heißen auch gleichzeitig, das „Gesicht verloren“ zu haben. Ein für beide Seiten akzeptables Ergebnis ist in diesen Fällen nicht mehr möglich. So muss mit der Erkenntnis gelebt werden, dass Verhandlungserfolge sehr häufig dem Zufall überlassen werden.

Viele Verhandlungen, ob privat oder beruflich, scheitern am Faktor Mensch. Wie oft stehen sich Verhandlungspartner als Feinde gegenüber; Schlachten werden geschlagen, vielfach sind es auch nur Schaukämpfe, die eigene Eitelkeit ist sehr häufig wichtiger als die Sache. Persönliche Machtgelüste stehen über Sachfragen, man hört nur das, was man auch hören will; Emotionen bestimmen den Verhandlungsablauf. Hier kann es nur Verlierer geben. Dabei kann der Ausgang einer Verhandlung gravierenden Einfluss auf die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens haben (zum Beispiel beim Einkauf bzw. Verkauf von Gütern oder Dienstleistungen, Kooperationen, Tarifverhandlungen etc.). Zusätzlich ist man in einer zunehmend globalisierten Welt auf gute, tragfähige Partnerschaften und Kooperationen angewiesen. Basierend auf dieser Tatsache gewinnen effektive und nachhaltig erfolgreiche Verhandlungsstrategien und -taktiken an Bedeutung. Ähnlich wie bei jeder strategischen Ausrichtung geht es bei Verhandlungen nicht nur um die

Güte der reinen Argumente, sondern vor allem um den strategischen Einsatz verschiedener Verhandlungsinstrumente.

Macht versus Ohnmacht in der Verhandlung

Am Beispiel einer Tarifverhandlung, an der wir als Verhandlungsführer eines Kunden teilgenommen haben, lassen sich einige Facetten nicht gut vorbereiteter Verhandlungen erkennen. Diese Verhandlung erstreckte sich über mehrere Verhandlungsrunden. Jede Verhandlungsrunde hatte ihre Besonderheiten. In anderen Kapiteln werden wir noch einige Male auf dieses Verhandlungsbeispiel eingehen.

Die Ausgangslage: Es ging um einen Unternehmensverbund mit 16 eigenständigen Unternehmenseinheiten. Ein Unternehmen mit über 300 Mitarbeitern aus diesem Unternehmensverbund wurde zu Tarifverhandlungen aufgerufen.

Zu dieser Tarifverhandlung wurden nun die Geschäftsführung sowie die Mitarbeiter, die diese Verhandlungen aufnehmen sollten, von der Verhandlungsführerin der Gewerkschaft zu einem Verfahrens- oder auch Sondierungsgespräch eingeladen. Jeder Verhandlung ging ein Verfahrens-, Sondierungsgespräch voraus, in dem Regeln für den Umgang miteinander, Regeln zur Erstellung eines gemeinsam zu formulierenden Protokolls, die Gesprächsinhalte der nächsten Verhandlungsrunde sowie die weiteren Termine bestimmt und terminiert wurden.

Zu den Regeln gehörte auch, dass eine Friedenspflicht von beiden Seiten akzeptiert und eingehalten wird. Die Erfahrungen aus vielen Verhandlungen mit Gewerkschaftssekretären waren die Grundlage für uns, besonders auf die Friedenspflicht während der Verhandlungen hinzuweisen, das heißt, dass die Gewerkschafter keine Pressemitteilungen oder sonstige medialen Meldungen in dieser ersten Phase weitergeben sollten.

Nun geht die Allgemeinheit davon aus, dass Verhandlungsführer der Gewerkschaften über soziale Kompetenzen und notwendiges Verhandlungs-Know-how verfügen. Aus unserer Sicht tragen diese Mitarbeiter sehr viel Verantwortung für ihre zu vertretenden Kolleginnen und Kollegen.

In diesem Fall mussten wir schon beim ersten Treffen zur Kenntnis nehmen, dass Regeln von der Verhandlungsführerin der Gewerkschaft nicht gewünscht waren. Protokolle hätten aus ihrer Sicht keinen Wert, da diese von Gewerkschaftsseite, also von ihr, nicht gegengezeichnet werden. „Ein Protokoll kann Tarify Inhalt werden und das kann schädlich für die Kolleginnen und Kollegen sein, deshalb erhalten Sie weder eine Bestätigung noch eine Unterschrift von mir. Das haben Sie zu akzeptieren“, so die Aussage der Verhandlungsführerin. Allein die Art und Weise, wie es gesagt wurde, beschäftigte den anwesenden Geschäftsführer noch einige Tage. Einen solchen Umgangston war er nicht gewohnt. Vor allen Dingen hatte er diesen Ton von einem Verhandlungspartner der Gewerkschaft nicht erwartet, da das Klima im Unternehmen gut war.

Die Verhandlungsführerin betonte weiterhin die Thematik des höflichen Umgangs miteinander. Ein höflicher Umgang sei zunächst einmal eine wesentliche Voraussetzung. (Für den Geschäftsführer klang das wie Hohn.) Das bedeutete für uns auch, dass man zuhörte und auch in dieser ersten Phase versuchte, Gemeinsamkeiten zu finden. Das bedeutete nicht, uns als Gesprächspartner, wie in diesem Gespräch geschehen, ständig zu unterbrechen, Vorschläge und Empfehlungen unserer Seite rigoros abzulehnen und nur die gewerkschaftseigene Vorgehensweise als die einzige und richtige darzustellen. Obwohl noch keine konkrete Forderung der Gewerkschaft übergeben worden war, überraschte uns folgende Aussage der Verhandlungsführerin: „Bevor wir mit Ihnen in die erste Verhandlungsrunde gehen, um unsere Forderung für die Mitarbeiter zu übergeben, erwarten wir zunächst eine Gehaltserhöhung für jeden Mitarbeiter in Höhe von 350 Euro. Erst wenn diese Zusage erfolgt, werden wir mit Ihnen verhandeln.“

Diese Art des Vorgehens machte selbst erfahrene Verhandlungsführer im ersten Moment sprachlos. Respektvoller Umgang miteinander, Partnerschaft, das aufeinander Zugehen, gemeinsame Lösungsfindung, alles Begriffe, die in dem Wort- und Gedankenschatz dieser Verhandlungsführerin nicht vorkamen. Unser Verständnis über Verhandlungen und Verhandlungsführung, das wir den anwesenden Tarifkommissionsmitgliedern und der Verhandlungsführerin erläuterten, wurde mit folgendem Wortlaut weggewischt: „Wir stellen eine hohe Forderung, Sie lehnen diese ab und am Ende einigen wir uns auf einen Kompromiss. So ist es immer. Lassen Sie uns jetzt genauso vorgehen.“

Aus unserer Sicht ist das Verhandeln für Anfänger und wie die nähere Tarifverhandlungsgeschichte an anderen Beispielen zeigt, offensichtlich die einzige, jedoch sehr schwache Möglichkeit der Gewerkschaften.

Ein weiterführender Termin zur Forderungsübergabe wurde festgelegt. Man erinnerte uns nochmals an die Forderung der Gehaltserhöhung, die zum nächsten Gespräch von der Geschäftsführung abegesenet und erfüllt sein sollte. Denn erst wenn diese Forderung erfüllt sei, sei man auch bereit, über die anderen Punkte in der Gesamtheit zu sprechen.

Diese erste Einzelforderung, die aus Sicht der Gewerkschaft die Basis für weitere Verhandlungen darstellen sollte, wurde abgelehnt. Für den Arbeitgeber war schon die Höhe der Gesamtsumme dieser Forderung wirtschaftlich in keiner Weise tragbar gewesen. Weitere Forderungen sollten ja noch folgen.

Das hatte zur Folge, dass vor dem eigentlichen Termin der ersten Verhandlungsrunde der Arbeitgeber aus Mitarbeiterkreisen erfuhr, dass ein Warnstreik bereits geplant und durchgeführt werden sollte. Dem Arbeitgeber waren die einzelnen Forderungen der Gewerkschaft – außer der extrem hohen Gehaltserhöhung – noch nicht bekannt. Auf konkrete Nachfragen gab es nur diese Antwort: „Das gehört zum Spiel“, so die Aussage der Verhandlungsführerin.

(*Anmerkung der Autoren: Die sofortigen Drohungen mit Streiks ist eine bewusste strategische Vorgehensweise der Gewerkschaften. Sie erinnern sich bestimmt noch an die letzten Auseinandersetzungen im öffentlichen Dienst. In den letzten beiden Fällen wurde nach den zweiten Gesprächsrunden schon ein Streik ausgerufen. Ein weiterer aktueller Fall sind die Drohungen einer Gewerkschaft einem Onlinehändler gegenüber. Von 2000 Mitarbeitern eines Standorts waren 200 Mitarbeiter in einem Warnstreik aktiv. Dieser Onlinehändler selbst hatte interne Möglichkeiten, die Lieferungen an seine Kunden über ein anderes, angrenzendes Land zu steuern. In einem Interview wurde der zuständige Gewerkschaftssekretär gefragt, ob man denn auch mit diesem Land gewerkschaftsseitig in Verbindung steht. „Selbstverständlich“, so der Gewerkschaftssekretär, „die ticken auch anders als wir, da geht einiges schneller als bei uns. Wir hoffen nun, dass wir bald an spektakuläre Bilder kommen.“ Obwohl sehr viele Versuche gestartet wurden, sich in diesem Unternehmen durchzusetzen, hat es bis heute nicht funktioniert. Alle Aktivitäten und auch die Vorgehensweise der Gewerkschaft sind bekannt. So konnten sich die verantwortlichen Mitarbeiter des Unternehmens sehr gut vorbereiten und erfolgreiche Notpläne einrichten.

Von dem Gewerkschaftsführer der Lokomotivführer hörten wir die Aussage: „Wir wollen der Deutschen Bahn mit dem Streik wirtschaftlichen Schaden zufügen.“ Sind Drohungen, die per Definition die Ankündigung einer unangenehmen Maßnahme gegen jemanden sind, um ihn in seiner zukünftigen Handlungsweise zu beeinflussen, die einzigen Mittel, die man hat, um zu einem Ergebnis zu kommen? Wir glauben das nicht. Verhandlungen bedeuten aufeinander Zugehen und nicht „erst einmal draufhauen und sehen was passiert“.

Geht es hier tatsächlich noch um die einzelnen Mitarbeiter oder geht es darum, der Öffentlichkeit durch spektakuläre Bilder oder Aussagen zur Schadensverursachung zu zeigen, was Macht bedeutet? Sicher ist das ein bevorzugtes Mittel der Gewerkschaften, um auf sich aufmerksam zu machen. Und Ergebnisse, egal wie schlecht sie ausfallen, werden der

Öffentlichkeit positiv verkauft. Schaut man sich allerdings die Ursprungsforderungen an und vergleicht diese mit dem Ergebnis, ergeben sich schon große Lücken. Ein gutes Beispiel bietet die letzte Verhandlungsrunde im öffentlichen Dienst aus dem April 2018. Eine der Ursprungsforderung betrug 6 Prozent mehr je Jahr. Das Ergebnis waren 7,5 Prozent verteilt auf 30 Monate. Rechnet man nun dieses Ergebnis auf ein Jahr um, ergibt es einen Wert von 3 Prozent. Verkauft wurde dieses Ergebnis als bestes Ergebnis der letzten Jahre. Wer hat nun was gewonnen? Eine Verhandlung mit einer Abweichung von der eigenen Forderung von 50 Prozent zu beenden, hat rein gar nichts mit einem guten Ergebnis zu tun. Sicher sind 3 Prozent für viele Mitarbeiter viel Geld. Hier hätte die Gewerkschaft für ihre Kolleginnen und Kollegen mehr tun müssen. Betrachtet man dann noch die durchgeführten Streiks, die einen enormen wirtschaftlichen Schaden verursachten, übrigens immer auf Kosten Nichtbeteiligter oder anderer, stellt sich die Frage, ob überhaupt etwas gewonnen wurde.

Zurück zu unserem Beispiel. Die Gesamtforderungen der Gewerkschaft waren so hoch, dass bei Erfüllung eine Insolvenz des Unternehmens nicht auszuschließen war. Der Gewerkschaft wurden alle Optionen der Überprüfung der wirtschaftlichen Situationen durch neutrale Wirtschaftsprüfer oder auch der Gewerkschaft nahestehende Wirtschaftsprüfer eingeräumt. Alle Varianten wurden von der Verhandlungsführerin ohne Kommentar abgelehnt. Der Verhandlungsführerin der Gewerkschaft wurde die Frage gestellt, wie man es anstellen könne, bei einem hohen negativen Geschäftsergebnis diese Forderung zu erfüllen, ohne das Unternehmen in eine Insolvenz zu treiben, bei der selbst ein möglicher Gläubigerschutzmantel nicht mehr greifen kann. Die Antwort: „Sie sind das Management, Sie müssen es wissen.“ Das hat nichts mehr mit Kompetenz zu tun, es ist ignorant und arrogant, vor allem hat es nichts mit der Verantwortung gegenüber den über 300 Kollegen und Kolleginnen, die hier gewerkschaftsseitig zu vertreten waren, zu tun.

Im Lauf der Verhandlungen stellte sich immer deutlicher heraus, dass alle Aussagen der Arbeitgeberseite von den Gewerkschaftsmitgliedern den regionalen Medien gegenüber bewusst falsch dargestellt wurden. So wurde zum Beispiel eine von der Verhandlungsführerin akzeptierte Terminverschiebung als Nichterscheinen den Mitarbeitern und der Presse gegenüber dargestellt. In diesem Fall wurde die Vereinbarung der Terminverschiebung, die zwischen der Verhandlungsführerin und einem Mitglied der Geschäftsleitung des Arbeitgebers getroffen worden war, weder an die Tarifkommissionsmitglieder, noch an die Mitarbeiter des Unternehmens weitergegeben. Im darauffolgenden Flugblatt der Gewerkschaft konnte man Folgendes lesen: „Arbeitgeber nicht erschienen! Wir waren da – Ihr auch. Danke. Jetzt reicht’s.“ Das war eine von vielen Falschdarstellungen im weiteren Verhandlungsablauf.

Wir haben schon sehr viele Verhandlungen geführt und begleitet. Manipulationen und Beeinflussungen sind sicher ein legitimes Mittel, wenn die Wahrheit nicht untergraben oder bewusst falsch dargestellt wird. Ein solch unfaires, manipulatives Auftreten von Gewerkschaftsmitgliedern war für uns auch neu. Und diese Dame ist gemäß eigener Aussage seit mehr als zehn Jahren als Verhandlungsführerin der Gewerkschaft tätig.

Im Lauf der Zeit wurde selbst den Mitarbeitern des Unternehmens durch viele solcher Falschdarstellungen immer klarer, dass die gewählte Vorgehensweise der Gewerkschaft nicht zielführend war. Das wurde sehr deutlich, als die Mitarbeiter durch die anwesenden Tarifkommissionsmitglieder von emotionalen Ausbrüchen der Verhandlungsführerin gegenüber den Verhandlungsführern der Arbeitgeber erfuhren. Von „Augen auskratzen“ bis zum „Treten in bestimmte Körperteile, um jemanden zu entmannen“ war alles enthalten, was nicht gezügelte Emotionen so hergeben. Nachdem sich in der Belegschaft auch herumgesprochen hatte, dass die Gewerkschaft, um ihr Ziel zu erreichen, nur noch für diejenigen Mitarbeiter verhandeln wollte, die auch Gewerkschaftsmitglieder waren, kippte die gesamte Stimmung und die Tarifkommissionsmitglieder wurden im Rahmen einer

Betriebsversammlung von den Mitarbeitern aufgefordert, die Verhandlungen auf ein faires Miteinander zu bringen. Hier ist anzumerken, dass in jeder Verhandlungsrunde immer von allen Kollegen und Kolleginnen gesprochen wurde. Erst als erkennbar wurde, dass sich die Forderungen nicht durchsetzen ließen, wurden die von der Gewerkschaft so hoch gehaltenen Kollegen und Kolleginnen auch in eine Zweiklassengesellschaft eingeordnet. Aus unserer Sicht ist das schon eine extreme Form von Scheinheiligkeit und – wie wir heute wissen – nicht unüblich.

Die Strategie der Gewerkschaft, die Arbeitgeberseite als Gegner zu betrachten, um ihn dann zu besiegen, ist an dieser Stelle gescheitert. Auch die Arbeitgeberseite ständig unter möglichst großen Druck zu setzen war in diesem Fall nicht zielführend. Eine klare Verhandlungslinie der Gewerkschaft, außer Druck, Ultimatum und persönlicher Angriffe, war nicht erkennbar.

Zudem wurde sehr deutlich, dass Gewerkschaften nur dann solche Vorgehensweisen nutzen können, wenn die Verantwortlichen aus den jeweiligen Betriebsräten über wenig eigenes Standing verfügen und sich nicht an die gesetzlich vorgeschriebenen Regeln halten. Im Betriebsverfassungsgesetz finden wir folgenden Wortlaut: „Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen.“

Das Wohl des Betriebs wurde in der gesamten Verhandlungsrunde nicht berücksichtigt und vom Betriebsratsvorsitzenden akzeptiert. Er ließ sich sehr stark von der Gewerkschaftssekretärin beeinflussen. Auch hier, wie bei fast allen Formen der Manipulation, spielte die persönliche Ausstrahlung der Verhandlungsführerin der Gewerkschaft eine wichtige Rolle. Mit ihrem überzeugenden Auftreten und glaubhaften Argumenten, die sicher nicht immer wahrheitsgemäß waren, wurden der

Betriebsratsvorsitzende und die Mitglieder der Tarifkommission stark beeinflusst. Solch eine Beeinflussung funktioniert insbesondere dann, wenn man selbst ein schwaches Standing besitzt, keinen Autoritätsanspruch stellt bzw. wenig oder gar kein an der Betriebsverfassung orientiertes Fachwissen besitzt.

Am Ende musste sich die Verhandlungsführerin der Gewerkschaft zwangsläufig von den hoch gesteckten Erwartungen verabschieden. Für die Mitarbeiter wurde eine für beide Seiten vertretbare Lösung gefunden.

Woran Verhandlungen vielfach scheitern

Ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Verhandlungen liegt bei den am Verhandlungsprozess beteiligten Personen. Wir können es immer nur wiederholen. Verhandlungen werden von Menschen geführt. Und die sind auch verantwortlich für gute oder einige gute Ergebnisse.

Sie können es in jeder Verhandlung am eigenen Leib spüren – Emotionen beeinflussen stark das Verhalten der Beteiligten. Unzufriedenheit, Stolz oder Wut führen in Verhandlungen häufig zu dominantem Verhalten.

Als Ergebnis sind Unnachgiebigkeit und das starre Festhalten an der Ausgangsposition dann fast immer zu beobachten. Ein gutes und aktuelles Beispiel ist der Kampf im Asylstreit unserer Bundeskanzlerin mit unserem Innenminister.

Empfindet der Verhandlungspartner dagegen Dankbarkeit oder Scham, führt das schnell zur Nachgiebigkeit, was sich in den meist schnell gefundenen Kompromissen widerspiegelt.

Ein weiterer Grund liegt darin, dass die Beteiligten der Verhandlung die wahren Interessen der Gegenseite nicht genau genug kennen. Neben diesen mehr oder weniger klaren Interessen spielen die Wünsche, Ziele, Empfindungen eine weitere Rolle. Ein Verkäufer will seine Produkte immer