



Gespräche führen können

Was gute Verhandler ausmacht

Verhandlungen gelten als Königsdisziplin – anspruchsvoll, facettenreich, manchmal konfrontativ. Ob man in schwierigen Situationen überzeugt, hängt jedoch weniger von Talent ab als von Haltung und Übung. Wer eigene Muster hinterfragt, kann am Verhandlungstisch ungeahnte Spielräume entdecken.

► Der Konferenzraum ist kühl, der Ton sachlich. Auf der einen Seite sitzt der Zulieferer, auf der anderen die Rechtsabteilung des Unternehmens. Eigentlich liegt der Vertrag in der finalen Fassung vor, doch plötzlich stellt die Gegenseite eine neue Forderung. Der Unternehmensjurist reagiert schnell und präzise – rechtlich ist alles klar. Trotzdem spürt er, wie sich die Stimmung verändert, wie die Gesprächsatmosphäre kälter wird. Warum rutscht die Verhandlung ins Stocken, obwohl die Argumente stimmen? Oft, so weiß es Elena Samaras aus Erfahrung, kommt die Selbstreflexion in solchen Momenten zu kurz. Diese spielt aber eine ebenso wichtige Rolle, wie die Verhandlungskompetenz nach Harvard, also gemeinsam eine

Lösung zu finden. „Sich bewusst zu machen, wie ich in die Verhandlung einsteige, das Gespräch führe und wie mich mein Gegenüber wahrnimmt, ist wirklich hilfreich“, unterstreicht die ehemalige General Counsel und CCO bei Takkt. Doch genau das werde häufig vernachlässigt. Laut der Theorie von Erica Ariel Fox gibt es vier Archetypen der „inneren Verhandler“: den Denker, den Liebenden, den Träumer und den Krieger, erläutert Samaras. „Natürlich gelten diese Kategorien nicht absolut, aber meist dominiert ein Typus“, erklärt sie. Ist es der Krieger, will die Person entschlossen handeln und Dinge abschließen. „Das ist an sich nicht negativ“, sagt die Juristin, „kann aber als aggressiv oder konfrontativ wahrgenommen werden, Widerstand



„Sich bewusst zu machen, wie ich in die Verhandlung einsteige, das Gespräch führe und wie mich mein Gegenüber wahrnimmt, ist wirklich hilfreich.“

Elena Samaras
ehem. General Counsel und CCO bei Takkt

auslösen und so eine gute gemeinsame Lösung verhindern.“ Bei Juristen dominiere oft der Denker, sagt Samaras. Sie sind gut vorbereitet und analysieren gründlich. In Verhandlungen kann dies jedoch den Raum für empathische und verbindende Elemente einschränken – es fehlt eine Portion des Liebenden, der gut zuhört und die Probleme des Gegenübers wirklich verstehen will. Manchmal gelte nach Samaras’ Erfahrungen „Less is more“. Dann sei es hilfreich, sich einfach mal zurückzulehnen und wirklich zuzuhören. Bewusst einen Moment der Stille eintreten zu lassen, könne Wunder bewirken. Das gelte allerdings nicht nur für Verhandlungen, sondern auch für andere Situationen, zum Beispiel Gehaltsgespräche. Hier helfe es, sich vorher mit sich selbst auseinanderzusetzen. „Der Krieger will unbedingt mehr Geld, der Denkende hat aufgrund der Unternehmensperformance Zweifel, der Liebende antizipiert bereits eine blöde Situation, in die er seine Chefin bringen kann“, sagt Samaras. Diesen inneren Konflikt müsse man sich bewusst machen. Wie das sich das Lernen in den Berufsalltag integrieren lässt, weiß Samaras ebenfalls: Nach einer Verhandlung sollte man sich etwa 15 Minuten Zeit nehmen, um für sich selbst zwei Fragen schriftlich zu beantworten: Erstens – Wurde das Ziel erreicht? Zweitens – Wenn nicht, warum? Dabei beginnt die Analyse bei sich selbst: War ich zu nett, zu forsch oder zu streng? Auch im Privaten ließen sich Verhandlungssituationen gut reflektieren. „Hier reagieren wir oft impulsiver und extremer als im Büro, was Beziehungen belasten kann, statt sie zu stärken. Selbstreflexion und offene Kommunikation sind hier echte Gamechanger.“

Verhandeln ist immer auch Menschenkunde

Insgesamt werde dem menschlichen Aspekt in Verhandlungen nicht genug Bedeutung zugemessen, beobachtet Juliane Thon, Head of Corporate Law bei Vantage Towers in Düsseldorf. „Dabei ist in der Theorie meist klar, wie hilfreich es ist, vor einer Verhandlung kurz innezuhalten: einmal tief durchatmen, aufstehen, sich sammeln – um dann am Tisch souverän aufzutreten und dem Gegenüber zugleich Wohlwollen zu signalisieren.“ Verhandlungsrunden verlaufen jedoch sehr unterschiedlich. „Vergangene Woche waren wir eine reine Frauenrunde bei einer Gesellschafterpositionierung – und es war ein ausgesprochen angenehmes Miteinander: höflich, bestimmt und

getragen von einer positiven, verbindenden Strategie, ganz im Sinne des Archetyps der Liebenden.“ Gerade bei wichtigen Verhandlungen oder Mitarbeitergesprächen ist aus Thons Sicht entscheidend, die eigenen Reaktionsmuster zu kennen – also zu wissen, wo die persönlichen Stärken und Schwächen liegen. Wer sich selbst gut kennt, kann gezielter agieren. Ebenso wichtig sei es, den Verhandlungstyp des Gegenübers einzuschätzen und das eigene Verhalten darauf abzustimmen. Eine zentrale Frage dabei lautet: Wie fühlt sich mein Gegenüber, wenn es genau diesen Vorschlag oder diese Botschaft erhält? Auch Thon ist überzeugt: Aus der eigenen Erfahrung lässt sich viel lernen. „Die meisten Menschen wissen, dass sie mit Wohlwollen oft mehr erreichen.“ Schwierig werde es, wenn ein Gegenüber konfrontativ auftritt: „Dann schalten viele irgendwann in den Krieger-Modus“, beobachtet sie. In solchen Fällen helfe es, sich zu fragen, ob es sich bei dem konkreten Thema wirklich lohnt, diesen Kampf auszufechten. „Wohlwollen darf aber nicht mit Resignation verwechselt werden“, betont sie. Wesentlich sei in jedem Fall das aktive Zuhören, das heißt dem Gegenüber die volle Aufmerksamkeit zu schenken, um auch feinere Signale wahrzunehmen. Manchmal sei es auch schlicht die bessere Entscheidung, ein Gespräch persönlich statt per Video zu führen. „Bestimmte Meetings funktionieren vor Ort einfach besser“, ist Thon überzeugt. Was man aus ihrer Sicht vermeiden sollte: das Harvard-Modell stur auf jede Situation anzuwenden. „Es ist ein hilfreiches Instrument“, sagt sie, „aber letztlich geht es darum, im Moment präsent zu bleiben – und nicht krampfhaft an einem Schema festzuhalten.“ Authentizität und ein gutes Gespür für die eigene Haltung seien wichtiger. Eine gründliche Vorbereitung – auch in Form von Notizen mit Kernbotschaften – sei selbstverständlich sinnvoll. „Aber gerade bei schwierigen Gesprächspartnern braucht es nach meiner Überzeugung eine individuelle Strategie.“

Lernen durch Nachahmung

Prof. Dr. Jörg Risse möchte mit einem Mythos aufräumen: „In Deutschland glauben viele, dass Verhandlungsgeschick entweder ein angeborenes Talent ist oder mithilfe von Erfahrung erlernt werden kann“, unterstreicht der promovierte Jurist und Partner der Rechtsanwaltskanzlei von Rechtsanwälten und Steuerberatern Baker McKenzie in Frankfurt am Main.



„Wer als Erster einen Vorschlag macht,
kann die Richtung vorgeben.“

Florian Weh
selbständiger Verhandlungsberater für komplexe Konflikte

„Es gibt jedoch kein Verhandlungsgen. Menschen lernen insbesondere durch Nachahmung.“ Entscheidend für erfolgreiche Verhandlungen seien Fähigkeiten, nicht Wissen, betont Risse. Deshalb sei auch ein Training unumgänglich, um die eigenen Verhandlungsskills zu verbessern. „Das ist genauso wie beim Sport, wo auch ein Training mit einem Trainer erforderlich ist.“ Bei der Auswahl des Trainings seien jedoch einige Fallstricke zu beachten: „Trainings sind nur dann gut, wenn sie auf gesicherten Erkenntnissen der Verhandlungsforschung basieren“, unterstreicht der Jurist. Darüber hinaus sei es wichtig, genau hinzuschauen, woher ein Trainer seine fachlichen Kompetenzen bezieht – etwa, welche praktischen Erfahrungen er mitbringt und an welcher Hochschule er studiert oder sich qualifiziert hat. Um den Verhandlungserfolg zu definieren, sollte man sich bewusst machen, worum es bei einer Verhandlung überhaupt geht. „Das Ziel ist immer, dass die Gegenseite sagt: ‚Ja, ich bin einverstanden‘“, unterstreicht Risse. „Und das passiert, wenn die Gegenseite zufrieden ist.“ Dafür wiederum gebe es zwei Quellen, das Was und das Wie: „Entweder ich bin mit dem Ergebnis zufrieden, oder mit dem Verfahren, das heißt dem Weg dorthin“, erläutert der Rechtsanwalt. „Juristen sollten vor allem darauf achten, Verhandeln nicht mit Argumentieren zu verwechseln“, stellt Risse heraus. „Denn Argumente der Gegenseite machen Menschen nicht glücklich oder wenigstens zufrieden, Argumentieren funktioniert daher nur vor einem Richter als neutralem Dritten, aber nicht in einer Verhandlung.“ Hilfreich sei hingegen, dass Juristen lernen, sehr strukturiert zu denken und zu agieren, sodass es ihnen meist leicht falle, Fahrpläne und Muster in ihre Verhaltensschemata zu übernehmen. Nach einem Verhandlungstraining ginge es vor allem darum, das neu erworbene Wissen zielführend einzusetzen. „Ich empfehle, einen Lerninhalt nach dem anderen sukzessive in der Praxis auszuprobieren“. Ein Beispiel könnte etwa sein, mit einer viel aggressiveren Forderung in die Verhandlung einzusteigen oder der Gegenseite statt einem gleich zwei Angebote zu unterbreiten, da Menschen autonome Entscheidungen mögen. Ähnlich wie beim Sport sei das Erlernen von Verhandlungsskills jedoch ein kontinuierlicher und meist längerer Prozess.

Strategie im Spannungsfeld der Interessen

Auch Florian Weh weiß aus eigener Erfahrung, wie langwierig, komplex und anspruchsvoll etwa Tarifverhandlungen

sein können – sei es als Head of Negotiation Management bei Lufthansa im Dialog mit der Pilotengewerkschaft oder während seiner Zeit beim Bahn-Arbeitgeberverband AGV Move in den Auseinandersetzungen mit der Lokführergewerkschaft GDL unter ihrem damaligen Vorsitzenden Claus Weselsky. „Ich habe gelernt, dass es oft zielführend ist, zweigleisig zu fahren, das heißt einerseits grundsätzlich kooperativ zu verhandeln und gleichzeitig notfalls bereit zu sein, kompetitive Methoden einzusetzen“, sagt der Jurist, der mittlerweile als selbständiger Verhandlungsberater für komplexe Konflikte arbeitet. Ein universell gültiges Erfolgsrezept gebe es allerdings nicht. Unverzichtbar sei eine gründliche Vorbereitung mit klarer Zielsetzung – idealerweise im Sinne einer Win-win-Lösung. „Gleichzeitig muss man flexibel das Potenzial des Augenblicks am Verhandlungstisch nutzen können“, so Weh. Das Harvard-Konzept aus dem gleichnamigen Buch sei zwar hilfreich, vermittele jedoch oft den Eindruck, es sei ein geschlossenes Konzept und nahezu umfassend anwendbar. „In Wirklichkeit geht es bei einer Verhandlung zu 80 bis 90 Prozent um Verteilung – Win-win-Lösungen machen oft nur einen kleinen, allerdings häufig entscheidenden Teil aus.“ Zentral im Harvard-Konzept seien die hinter den jeweiligen Positionen liegenden Interessen. „Gerade da liegt oft die Lösung“, sagt Weh. Ebenso wichtig, wenngleich nicht dort enthalten: der sogenannte Ankereffekt. „Wer als Erster einen Vorschlag macht, kann die Richtung vorgeben.“ Das sei mit Vorsicht zu genießen und keineswegs in jedem Fall zu empfehlen. Das Harvard-Modell beschäftige sich auch kaum mit Fragen der Machtverhältnisse. Hier sei eine sorgfältige Analyse unverzichtbar. „Für mich bringt das Zitat von Jawaharlal Nehru, ‚Alle Kriege enden mit Verhandlungen – warum also nicht gleich verhandeln?‘ diese Denkweise auf den Punkt“, so Weh. Zudem müsse man zwischen kooperativen und kompetitiven Verhandlungstypen unterscheiden. Bei Letzteren spielten Tricks wie Täuschung, Bluff und sogar Lügen eine größere Rolle. Manche Verhandler setzten sogar das Harvard-Konzept als bewusste Finte ein.“ Sein Rat: „Kennen Sie alle schmutzigen Tricks – und setzen Sie sie nie ein.“ Wer kooperativ verhandeln wolle, brauche Vertrauen und Glaubwürdigkeit. „Man sollte allerdings stets darauf vorbereitet sein, dass Menschen unterschiedlich agieren.“ ■

Claudia Behrend