

Erfolgreich verhandeln: So erreichen Sie Ihre Ziele

"Alles Verhandlungssache" heißt es im Volksmund - und das nicht zu Unrecht. In der Arbeitswelt entscheiden Verhandlungsergebnisse über das persönliche Fortkommen, ebenso wie über die gesamte Firmenentwicklung. Ob Mitarbeiter neue Anforderungen akzeptieren, eine Kundenbindung sich festigt oder eine Gehaltserhöhung bewilligt wird -all dies hängt vom Verhandlungsgeschick der Beteiligten ab.

Doch wie führt man eine erfolgreiche Verhandlung? Der Informatiker Moritz Sander sammelte bislang eher negative Erfahrungen. "Bei Gehaltsverhandlungen habe ich regelmäßig den Kürzeren gezogen", gesteht er, "sowohl bei meinem ersten Job, als auch beim Firmenwechsel". Seit rund zwei Jahren ist der 36-jährige als Teamchef bei einem renommierten Telekommunikationsunternehmen tätig. Auch hier nehmen Verhandlungen mehr Raum ein, als ihm lieb ist. Sander berichtet, wie schwer es ihm falle, eine Verhandlung nicht als Kräfteressen zu sehen. Immer wieder habe er das Gefühl, ungenügend vorbereitet zu sein, und am Ende stünde oft ein "fauler Kompromiss". Gerade bei Team-Meetings entgleite ihm häufig die Situation, weil schnell persönliche Aspekte ins Spiel kämen.

Mit seinen negativen Erfahrungen steht der Informatikexperte Sander nicht alleine da. Die Gründe: Auf fachlicher Seite kompetent, sind dennoch viele Arbeitnehmer und ein hoher Prozentsatz von Führungskräften mit den spezifischen Methoden und Techniken der Verhandlungsführung nicht vertraut. So hat auch Moritz Sander zwar schon von der Win-Win-Lösung gehört, aber welche Strategie die dazugehörige Harvard-Methode nun genau vorschlägt, weiß er nicht. Auch im Hinblick auf konkrete Umsetzungen ist er unsicher. Dabei könnte gerade dieses "Konzept des sachbezogenen Verhandeln" für Sander sehr hilfreich sein.

Fairer Interessenausgleich

Die Harvard-Methode macht aus Verhandlungskontrahenten echte Verhandlungspartner, die einen fairen Interessenausgleich anstreben. Das Konzept fußt auf vier Prinzipien. Hierbei steht die Trennung von Sach- und Beziehungsebene an erster Stelle. Denn eine Verhandlung, in der persönliche Aspekte die Bewertung von sachlichen Aussagen beeinflussen, kann nicht zu einem produktiven Resultat führen.

Die zweite Bedingung für die angestrebte Win-Win-Lösung ist die Benennung und Zusammenführung von unterschiedlichen Interessen. Hier hilft häufig eine Liste, in der Warum-/Warum-nicht-Fragen gesammelt werden. Anhand dieser Frageliste kann unabhängig von Positionen über die einzelnen Interessen verhandelt werden.

Als dritten Eckpfeiler nennt die Harvard-Methode die planvolle Entwicklung von Entscheidungsalternativen. Dahinter steckt die Erkenntnis, dass das Beharren auf der "einzig wahren Lösung" und die vorschnelle Ablehnung eines anderen Lösungsmodells oft in die Sackgasse führen. Techniken wie Brainstorming eröffnen hier neue Optionen.

Die vierte Prämisse für erfolgreiche Verhandlungen besteht nun darin, eine Messlatte für die entwickelten Lösungsmodelle festzulegen. Alle Beteiligten sollten sich auf eine Reihe von objektiven Kriterien einigen, an der das Verhandlungsergebnis gemessen werden kann.

Authentizität und Dialogbereitschaft

Neben methodischen Grundlagen wie dem Harvard-Konzept spielen Soft Skills eine Schlüsselrolle im Verhandlungsprozess. Reflexion, Empathie, Offenheit und Sachlichkeit in der Gesprächsführung können und sollten trainiert werden. Denn häufig genug entscheiden diese Fähigkeiten über den Verhandlungserfolg. Das überzeugende Vermitteln der eigenen Argumente ist hierbei ebenso wichtig wie ihr inhaltlicher Gehalt. So ist es beispielsweise in der Kundenbeziehung wichtig, dass Sie Ihr Angebot authentisch vertreten und somit auf Ihren Verhandlungspartner überzeugend wirken. Gleichzeitig ist ein offenes Ohr und echte Dialogbereitschaft gefordert, um gezielt auf die Bedürfnisse des Gegenübers eingehen zu können. Soft Skills eröffnen hier verbale und nonverbale Wege um Vertrauen und Einverständnis zwischen den Partnern herzustellen.

Moritz Sander möchte sowohl an seinen Soft Skills als auch an seiner Methodik arbeiten. "Ich habe jetzt begriffen, dass Verhandeln keine Glückssache ist." Der Informatiker hat es sich inzwischen zum Ziel gesetzt, einen souveränen Verhandlungsstil zu entwickeln - auf die eigene Persönlichkeit zugeschnitten und methodisch fundiert.