

Verhandlungstechniken: Taktische Mittel, Sitten und Unsitten

Das Credo der modernen Verhandlungsführung lautet, dass die Ergebnisse möglichst zum Vorteil aller Beteiligten geraten sollen. Dem Win-Win- Prinzip folgend, hat nach Möglichkeit eine Positionsverbesserung für alle Verhandlungspartner das Resultat zu sein.

Dem steht jenes Verhandlungsmodell gegenüber, das auf die Übervorteilung des Gegenübers abzielt. Es geht dabei um den Sieg, nicht um eine Einigung im Sinne aller Beteiligten.

Die Autoren vieler Ratgeber für Verhandlungsführung vertreten die These, dass im direkten Vergleich die Win-Win- Orientierung der Übervorteilungsstrategie klar überlegen sei. Für die Vertreter dieses Win-Win- Modells sei es dennoch sinnvoll, alle taktischen Werkzeuge zu kennen - auch unfaire und sittenwidrige. Dies diene einem wirkungsvollen Selbstschutz.

Hier eine Übersicht über das Spektrum verbreiteter Verhandlungsprinzipien und -techniken - vor allem in Anlehnung an das Verhandeln im Rechtswesen:

„Do ut des“: Ich gebe, damit auch du mir gibst

Dieses Prinzip ist seit der Antike bekannt. Ihm zufolge soll jede Übereinkunft ein Tauschgeschäft sein und somit auf Gegenseitigkeit beruhen. Es gilt, dem Verhandlungspartner aufzuzeigen, welche Vorteile und Nutzen ihm eine Lösung im eigenen Sinne bringt. Die Umsetzung des „do ut des“ setzt voraus, dass die beteiligten Parteien Beweglichkeit zeigen können und gegebenenfalls aufeinander zukommen.

Konzessionen und Kompromisse

Die eigenen Maximalforderungen stellen hier nur die Ausgangsposition dar. Im Laufe der Verhandlung erfolgt eine Art Anpassung der Verständnisse und der Forderungen. Ein langsames Nachgeben als Gleichziehen der Zugeständnisse bestimmt das Verhaltensmuster der beteiligten Parteien. Zu früh zugebilligte Konzessionen/Kompromisse gelten als wenig wertvoll.

Das Koppelungsgeschäft

ist eine Spielart des „do ut des“. Dabei erklärt sich ein Verhandlungspartner mit einer Forderung einverstanden, so ferne in einem anderen Feld der Verhandlung zu seinen Gunsten entschieden wird. Es wird also das eine durch das andere kompensiert.

Die Interessensgemeinschaft - Bündnisse

Sind mehrere Verhandlungspartner beteiligt oder ist das Verhandlungsteam der Gegenseite sehr inhomogen, können sich Interessenbündnisse bilden, die sich gegebenenfalls gegen einen Dritten richten.

Die Festlegung/Selbstbindung

bedeutet beispielsweise, dass eine einzelne Forderung als „Conditio sine qua non“ definiert wird. Ohne eine Erfüllung ebendieser sei keine Einigung möglich. Das zugrunde liegende Motiv ist häufig, dass auf den Verhandlungspartner starker Druck ausgeübt werden soll.

Das Einholen von Instruktionen

Eine taktische Unterbrechung einer Verhandlung, um tatsächlich oder scheinbar Instruktionen von Dritten (v.a. in der Hierarchie höher Gestellten) einzuholen.

Vollendete Tatsachen (Fait accompli)

Eine Partei stellt die gewünschte Situation her, ohne auf die Interessen der Verhandlungspartner Rücksicht zu nehmen. Dem Gegenüber bleibt nur mehr die Wahl, die Tatsachen zu akzeptieren oder den Status quo ante wiederherzustellen. Vollendete Tatsachen zu schaffen, setzt aber entweder ausreichend Machtmittel voraus oder ist mit großen Risiken für die eigene Sache verbunden, wenn die Gegenseite stärker ist.

Die künstliche Vermehrung

Der Verhandlungsgegenstand wird künstlich um Streitpunkte, Bedingungen, Forderungen etc. ausgeweitet. Dies soll dazu dienen, bei entscheidenden Punkten eine bessere Ausgangsposition zu schaffen, indem die „Verschubmasse“ und das Nachgebepotenzial größer ist.

Die Salamtaktik

ist die Methodik der kleinen Schritte. Beispiel: Kommt eine Forderung aufs Tapet, wird zunächst grundsätzlich über deren Berechtigung diskutiert, dann erst und wiederum nur schrittweise über die Höhe usf. Das Ziel ist es, eine Einigung so lange als möglich hinauszuzögern und die Position des Verhandlungspartners zu verkleinern.

Bagatellisieren

Eine bedeutende eigene Forderung wird zum Schein als unwichtig dargestellt, um den Verhandlungspartner zu täuschen und ein schnelles „Ja“ abzurufen. Grundannahme: Was als unwichtig gilt, dem stimmt der andere leichter zu. Gilt als Taktik, die nur Anfänger anwenden.

Die Prolepsis

ist die Vorwegnahme gegnerischer Darstellungen und Einwände. „Sie werden jetzt sicher entgegenhalten, dass ...“. Dies soll zeigen, dass man sich mit der Position der Gegenseite auseinander gesetzt hat und/oder informiert hat.

Der Bluff

Die Verfügung über Machtmittel, Informationen, Handlungsmöglichkeiten oder Pouvoir wird vorgetäuscht.

Die „konstruktive Argumentation“

Bei Verhandlungen gelten alle Regeln der Gesprächsführung. Vor allem sollten aber die Regeln der konstruktiven Argumentation beachtet werden.

Die Grundmuster der Argumentation:

Der eigene Verhandlungsstandpunkt („Vorschläge“, „Forderungen“, „Angebote“...) soll rational aus objektiv nachprüfbaren Gegebenheiten abgeleitet werden. Damit der Verhandlungspartner dies nachvollziehen kann (muss), muss zunächst eine Einigung über diese Tatsachengrundlagen (Status quo, Ausgangslage) erzielt werden.

1) Ist-Zustand.

Von welchen Gegebenheiten gehen wir aus. Dazu sind Fakten erforderlich, aber auch Interpretationen der Fakten. Darüber muss zuerst verhandelt werden.

2) Soll-Zustand.

Was wollen wir erreichen. Hier müssen die Verhandlungspartner offen legen, was sie (idealerweise) wollen. Eine Übereinstimmung beim Soll-Zustand bedeutet aber meist noch keinen Verhandlungserfolg.

3) Die Maßnahmen

Was muss geschehen, um vom Ist-Zustand zum Soll-Zustand zu gelangen? Eine gut vorbereitete, schlüssige Argumentation zeigt, dass es vom einmal festgestellten Ist einen bestmöglichen Weg zum Soll gibt. Da sich aber jeder irren kann, muss auch darüber, wenn nötig, verhandelt werden.

Die konstruktive Argumentation bleibt sachlich und respektiert den Gesprächspartner als gleichberechtigten Partner am Weg vom Ist zum Soll. Dazu müssen vor allem folgende Regeln beachtet werden:

- Zuhören - auf Argumente des Partners eingehen.
- Gefühle des Partners beachten.
- Immer wieder prüfen, was der Partner tatsächlich meint.
- Den Gesprächsverlauf gemeinsam steuern.
- Die eigenen Interessen und Ziele nicht im Verborgenen lassen.

Eine wichtige Methode der konstruktiven Argumentation, ist die richtige Etikettierung der Gesprächsinhalte:

- Fakten;
- Gefühle;
- Meinungen, Ansichten, Vermutungen;
- Träume, Fantasien, Assoziationen, Intuitionen;
- Appelle, Anweisungen, Befehle

sollten eindeutig getrennt und als solche gekennzeichnet werden.

Die „Waffen der Einflussnahme“ nach Robert B. Cialdini

„Zwar gibt es tausende unterschiedliche Taktiken, die Überzeugungsstrategien einsetzen, um unsere Zustimmung zu gewinnen, sie lassen sich aber in ihrer Mehrheit einer von sechs Grundkategorien zuordnen“.

Die sechs Grundkategorien, aus denen professionelle Überzeugungsstrategen („Compliance Professionals“) mit Vorliebe ihre Argumentationsmuster schöpfen:

1. **Reziprozität:** *„Geben und Nehmen“, „eine Hand wäscht die andere“, „Klick - Surr“, „ich habe genommen, also muss ich geben“.* Klassisches Beispiel: Der Kunde erhält eine Gratisprobe, um ein Kaufverpflichtungsgefühl zu erzeugen.
2. **Konsistenz und Commitment:** *„Wir streben danach, konsistent oder konsequent zu sein (oder zumindest zu erscheinen) - das heißt, in Übereinstimmung mit unserem früheren Verhalten zu handeln.“ „... wir überzeugen uns selbst, die richtige Entscheidung getroffen zu haben.“* Der Überzeugungsagent versucht uns demnach in eine Position zu bringen, wo wir uns festlegen - zu seinen Gunsten. Denn dann trachten wir danach, der Festlegung entsprechend zu denken und zu handeln.
3. **Soziale Bewährtheit:** *„Der Sog der Masse“* oder *„wir betrachten ein Verhalten in einer gegebenen Situation in dem Maß als richtig, in dem wir dieses Verhalten bei anderen beobachten.“*
4. **Sympathie:** *„Bitten und Vorschlägen von Leuten, die wir mögen, sind wir am ehesten bereit nachzukommen. ... diese einfache Regel wird in hundertfacher Weise von uns fremden Leuten dazu benutzt, uns zu etwas zu verleiten.“* Warum findet man einen Menschen sympathisch? Die wichtigsten Faktoren: äußere Attraktivität, Ähnlichkeit, Komplimente, Kontakt und Kooperation.
5. **Autorität:** der Trend zum Gehorchen. Wir folgen Vorgesetzten, Autoritäten, Prominenten, Obrigkeiten, Forschern ...
6. **Knappheit:** *„Mangelware ist Qualitätsware“* - was als selten, rar, knapp, schwer erhältlich gilt, erscheint häufig erstrebenswert.