

Startseite > Magazin > Fachartikel > Arbeitstechniken

Eigener Verhandlungsstil

Strategieplanung für Ihre Verhandlungen

Von Otto S. Wilkening, tec-consulting



09.11.2010 – Bei der Verhandlungsführung in Wirtschaftsorganisation und der Politik hat seit einiger Zeit ein deutlicher Paradigmenwechsel stattgefunden: Fort vom überholten reinen Win-win-Denken wie dem Harvard-Modell, hin zur systemischen Verhandlungskontrolle. Inzwischen hat sich gezeigt, dass nur die Steuerung und Kontrolle des gesamten Verhandlungsprozesses gute Verhandlungsergebnisse sichert! Dazu bedarf es eines Rahmens, der den Verhandlungsprozess gestalten hilft. Diese Richtschnur der eigenen Verhandlungsstrategie stellt das Verhandlungsstilprofil dar.

Bild: twixx - Fotolia.com

Genau hier setzt das **High-Speed-Verhandlungssystem** an und hilft Verhandlungsführern mit strategischen Verhandlungs-Tools, eigene Verhandlungsziele systematisch zu erreichen. Anhand eines Werkzeuges aus dem High-Speed-Verhandlungssystem erfahren Sie, wie Sie selbst eine **überlegene Verhandlungssteuerung** erreichen können. Diese Leitplanken der Verhandlungsplanung zahlen sich durch eine sichere Verhandlungssteuerung während der gesamten Verhandlung aus.

Den eigenen Verhandlungsstil schnell entwickeln und als Steuerungswerkzeug nutzen

Wenn Sie erst einmal eine eigene Verhandlungsstrategie geplant haben, können Sie leicht Ihren optimalen **Verhandlungsstil** entwickeln. Jeder individuelle Verhandlungsstil sollte bereits Hinweise für konkretes eigenes Verhandlungsverhalten enthalten. Daraus können Sie dann unmittelbar Ihr eigenes **taktisches Verhalten** vor und während der eigenen Verhandlung ableiten. Gleichzeitig zeigen Ihnen die Facetten Ihres Verhandlungsstils eigene Verhaltensweisen bei Aktionen und Reaktionen der Gegenseite auf. Mit Ihrem Verhandlungsstil grenzen Sie den Rahmen für flexibles und intuitives eigenes Verhalten während der Verhandlungsdurchführung ab. Sie können schnell und sicher reagieren.

Hinweis

Weitere Details mit Anwendungsbeispielen und Praxisfällen finden Sie im gecoachten Online-Kurs oder dem Buch des Autors:

- Online-Kurs: Schwierige Verhandlungen erfolgreich beeinflussen, steuern und meistern [1]
- Buch: Das High-Speed-Verhandlungssystem [2]

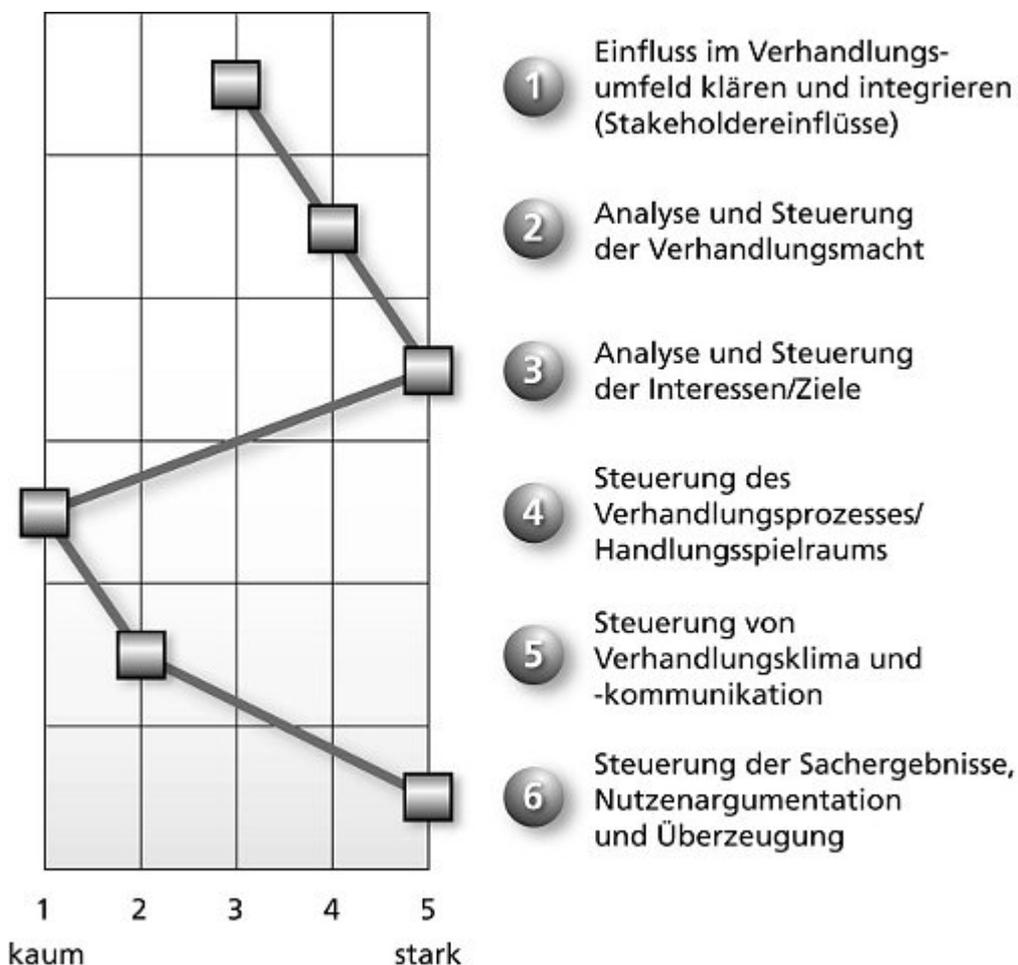
Bei der Planung Ihrer eigenen Verhandlungsstrategie schaffen Sie dabei durch eine schnelle Machtdiagnose [3], die Formulierung klarer eigener Ziele sowie die Berücksichtigung von Interessen und Einflüssen aus dem Stakeholderradar [4] eine solide Absicherung. Bei bedeutsamen Verhandlungen helfen Ihnen zusätzlich, die dort dargestellte Vorabanalyse der Zielkaskaden [5] der Gegenseite, Ihren optimalen Verhandlungsstil punktgenau zu bestimmen.

Beispiel eines Verhandlungsstilprofils

Ein griffiges Verhandlungsstilprofil gewichtet Ihren persönlichen Verhandlungsstil passgenau anhand von nur **sechs wichtigen Facetten**, statt einen durchgehenden harten oder weichen Verhandlungsstil oder anders ausgerichteten Musterstil zu propagieren. Sie konkretisieren mit diesem Maßprofil Ihre Verhandlungsstrategie und leiten Hinweise für Ihr eigenes schlüssiges Vorbereitungs- und Durchführungsverhalten ab.

Das folgende Beispielprofil ist bewusst auf den Beginn einer Verhandlung mit einem noch nicht sehr gut vertrauten Verhandlungspartner ausgerichtet. Es orientiert Sie schnell in visualisierter Form über den angestrebten Verhandlungsstil.

Beispiel eines Verhandlungsstilprofils:



Die Handlungsfacetten Ihres Verhandlungsstils

Damit Sie selbst einen Maßanzug für Ihre konkrete Verhandlungssituationen schneidern können, führen Sie sich die Bedeutung der Verhandlungsstilfacetten kurz vor Augen:

• Handlungsfacette 1: Einflüsse im Verhandlungsumfeld klären und integrieren (Stakeholdereinflüsse)

In Ihrer Stakeholderdiagnose [6] haben Sie bereits Einflüsse anderer wichtiger eigener Personen und Bereiche

gewertet. Es gehören auch die Einflüsse von Einflussnehmern der anderen Verhandlungspartei dazu. Wie stark werden diese Einflüsse auf die Verhandlung sein? Wie stark müssen Sie sich mit diesen Einflüssen beschäftigen? Wie stark werden Sie durch integrierende oder ausgrenzende Maßnahmen gebunden?

• **Handlungsfacette 2: Verhandlungsmacht analysieren und steuern**

Wenn die Nutzung des Machtverhältnisses bedeutsam für Ihr Verhandlungsergebnis sein kann, sollten Sie deutlich die Machtfacette einbringen. Haben Sie aus Ihrer Machtdiagnose [7] Hinweise für ein starkes Machtungleichgewicht erhalten? Bestehen Chancen, die erhobene Machtsituation zu verändern? Werden Sie oder Ihr Verhandlungspartner die Machtkarte spielen? Wie stark werden Sie die Machtsituation im Verhandlungsstilprofil berücksichtigen?

• **Handlungsfacette 3: Interessen/Ziele analysieren und steuern**

Es geht darum, das eigene Verhandlungsverhalten an der Richtschnur der bereits eingeschätzten Verhandlungsziele auszurichten. Daran können Sie später ideal Ihre sachliche Argumentation und Überzeugung anbinden. Welches Verhandlungsverhalten erwarten Sie aus der Zielkaskade vom Verhandlungspartner? Waren die Hauptziele und Interessensdächer des Verhandlungspartners transparent und logisch aufgebaut? Haben Sie einen einleuchtenden Vorschlag für ein gemeinsames Verhandlungsziel abgeleitet? Können (Detail-) Ziele vorerst ausgeklammert bleiben? Wäre eine schnelle motivationspsychologische Motivklärung für das Verhalten des Verhandlungspartners nützlich? Kann es zu harten Positionsverhandlungen kommen, weil ein Verhandlungspartner seine heimlichen Motive nicht offenlegt?

• **Handlungsfacette 4: Den Verhandlungsprozess/Handlungsspielraum steuern**

Der gemeinsame Problemlösungsprozess hat große Bedeutung, damit Sie sich nicht verlaufen und verzetteln. Ein Zick-Zackkurs zum Ziel ist umständlich, bindet Kräfte, erzeugt Unzufriedenheit und zeugt nicht von hoher Steuerungskompetenz. Da es immer mehrere Wege zum Verhandlungsergebnis gibt, geht es mehr um die Orientierung, effektives Vorgehen und neue kreative Lösungswege, damit zeitraubende Sackgassen vermieden werden.

Wollen Sie beharrlich und hartnäckig auf einer vereinbarten Vorgehensweise bestehen? Ist eine neutrale Moderation des Verhandlungsprozesses sinnvoll? Wollen Sie über eine abgesprochene Agenda und Teilschritte den Ablauf steuern? Ist es sinnvoll, eine transparente und glaubwürdige Vorgehensweise sowie Bearbeitungsschritte festzulegen? Sollte eher eine gemeinsame flexible Vorgehensweise dominieren? Wollen Sie die verfügbare Zeit fair planen? Macht eine Rollenteilung bei inhaltlichen Lösungen und eventueller Moderation großer Personenkreise Sinn? Sehen Sie eine Selbstmoderation mit abgesprochenen Arbeitsschritten oder eher große Handlungsspielräume als wichtig an?

• **Handlungsfacette 5: Verhandlungsklima, -beziehungen und -kommunikation steuern**

Es geht bei dieser Festlegung um das Verhandlungsklima zwischen den Parteien. Dominieren kurzfristige Überlegungen oder eine langfristige Geschäftsbeziehung mit vertrauensvollem Klima? Soll sich eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung weiterentwickeln? Mit welchem Verhalten steuern Sie das Verhandlungsklima zu konstruktiven Verhandlungslösungen? Welche wertschätzenden Maßnahmen für die Personen und die Arbeitsatmosphäre werden Sie ergreifen? Welche kommunikationspsychologischen Verhaltenstechniken sollten genutzt werden? Wie gehen Sie mit Irritationen, Bedenken und Widerstand gegen Lösungsvorschläge um? Wie soll eine vertrauensvolle Verhandlungssituation gestaltet werden?

• **Handlungsfacette 6: Sachergebnisse, Nutzenargumentation und Überzeugung steuern**

Diese Stilfacette zeigt, welche Bedeutung Sie einem sachlichen Verhandlungsergebnis zumessen. Wie bedeutsam sind geeignete Überzeugungstechniken, Nutzen- und Interessenbezug für Sie? Soll die Beseitigung von Abschlusshindernissen stark berücksichtigt werden? Spielen kreative Handlungsmöglichkeiten, die Absicherung der Teil- und Gesamtlösungen bei Entscheidern eine Rolle? Wie stark soll Wert auf sachliche Argumentation gelegt werden?

Beachten Sie: Im weiteren Verlauf des Verhandlungsprozesses kann sich dieses Profil verschieben. Wird während einer Verhandlung zum Beispiel gegenseitiges Vertrauen aufgebaut, können Sie den vierten Punkt hin zu mehr Handlungsspielraum für beide Seiten gewichten. Klare Absprachen, Spielregeln und andere vertrauensstärkende Prozessabsprachen zwischen beiden Verhandlungsparteien sind dazu aber zwingende Voraussetzungen. Schritt für Schritt reift dann bei einer Verhandlung mit gemeinsamen Interessen ein flexiblerer und offenerer Verhandlungsstil heran. Diesen Freiraum können Sie mit Ihrem Verhandlungspartner für kreative zusätzliche Lösungswege nutzen.

Der Schwerpunkt bei den Handlungsfacetten 1, 2 und 3 – ausgelöst durch den starken analytischen Anteil – liegt mehr in der Vorbereitungsphase einer Verhandlung, während die Handlungsfacetten 4, 5 und 6 mehr die Verhandlungsdurchführung betreffen. Sie können sich mit den sechs zentralen Handlungsfacetten gezielt vorbereiten und möglicherweise sogar noch wichtige Ausgangspunkte vor einer Verhandlung beeinflussen.

Als zentrale Fragen stehen im Raum:

- Wie stark wollen Sie auf diesen Verhandlungsfacetten beharren?
- Welche sind für Ihren Verhandlungserfolg in der aktuellen Verhandlung kaum wichtig?

Anwendungstipp: Probieren Sie das Verhandlungsstil-Profil für eine konkrete eigene Verhandlungssituation aus einmal! Definieren Sie dafür Ihr spezielles Verhandlungsstil-Profil anhand der beschriebenen Handlungsfacetten. (Das dazu online gestellte Verhandlungstool [8] auf www.verhandlungs-coaching.de [9] kann Ihnen dabei eine zügige und komfortable Hilfe darstellen. Probieren Sie es doch einmal online aus und Sie erhalten gleich ein fertiges Profil zum Herunterladen!)

Verhandlungsstilprofil gekonnt einsetzen

Vorrangig ist es deshalb in jeder Verhandlung, zuerst die Verhandlungssituation und den Verhandlungsprozess **stabil, überschaubar und transparent** zu gestalten. Erst dadurch können Sie eine gute Basis für rationales Verhalten gewährleisten. Einen idealen Verhandlungsstil für alle Arten von Verhandlungen gibt es deshalb nicht. Jede Verhandlungssituation benötigt einen **passgenau** entwickelten Verhandlungsstil. Dieser sollte sich an den wichtigen Verhandlungsfacetten orientieren. Erst nach der Bewertung einer konkreten Verhandlungssituation können Sie dann für sich einen passenden Verhandlungsstil, besser ein maßgefertigtes Verhandlungsprofil, entwerfen.

Weitere Informationen zum Thema

Aus dem Managementhandbuch:

Verhandlungsführung: Zwölf Profi-Tipps und Verhandlungstechniken für den Erfolg [10]

Im Magazin:

Verhandlungstechnik: Frauen verhandeln anders [11]

Über den Autor



Otto S. Wilkening

Otto S. Wilkening ist Organisationspsychologe und arbeitet seit drei Jahrzehnten als Verhandlungstrainer, -Berater und -Coach. Er gibt Online-Coaching, sowie Inhouse-

Trainings zu Verhandlungsführung für Projektverantwortliche und Selbständige.

Otto S. Wilkening
tec-consulting
Hofgraben 486
86899 Landsberg am Lech

Telefon +49-8191 640 99 65
E-Mail wilkening@tec-consulting.com
Web www.tec-consulting.com

-
- [1] <http://www.business-wissen.de/online-kurse/verhandlungsfuehrung.html>
 - [2] <http://www.business-wissen.de/buch/das-high-speed-verhandlungssystem/>
 - [3] http://www.verhandlungs-coaching.de/index.php?option=com_content&view=article&id=23:machtriagnoseundverhandlungsstrategie&catid=909:catklaeren&Itemid=15
 - [4] http://www.verhandlungs-coaching.de/index.php?option=com_content&view=article&id=18:qwt15&catid=909:catklaeren&Itemid=15
 - [5] http://www.verhandlungs-coaching.de/index.php?option=com_content&view=article&id=34:verhandlungszieletransparentmachen&catid=909:catklaeren&Itemid=15
 - [6] http://www.verhandlungs-coaching.de/index.php?option=com_content&view=article&id=166&Itemid=15%22%20%5CI%20%22topmenuanker
 - [7] http://www.verhandlungs-coaching.de/index.php?option=com_content&view=article&id=23:machtriagnoseundverhandlungsstrategie&catid=909:catklaeren&Itemid=15
 - [8] http://www.verhandlungs-coaching.de/index.php?option=com_content&view=article&id=38:verhandlungsstilfestlegen&catid=909:catklaeren&Itemid=15
 - [9] <http://www.verhandlungs-coaching.de/>
 - [10] <http://www.business-wissen.de/handbuch/verhandlungsfuehrung/>
 - [11] <http://www.business-wissen.de/arbeits Techniken/verhandlungstechnik-frauen-verhandeln-anders/>
-