

Aktuelle Literatur

zum Thema Verhandeln

- ★ **ÜBERZEUGT!** Wie Sie Kompetenz zeigen und Menschen für sich gewinnen 2017
- ★ **DEAL!** Du gibst mir was ich will. Jack Nasher, 2015/5
- ★ **Neue Psychologie der Beeinflussung.** Können Sie diesen Manipulationstechniken widerstehen?
Eskil Burck: 2016
- ★ **Dynamisch Verhandeln** Entscheiden, was andere entscheiden. Hartwig Eckert, Andreas Kambach 2014
- ★ **30 Minuten verhandeln** Peter Brandl, 2014/2

Jack Nasher: **ÜBERZEUGT!**

2017

Bevor die anderen unsere tatsächliche Kompetenz erkennen (das dauert unter Kollegen 6-8 Jahre!), haben sie sich längst ein Urteil gebildet.

Was tun, damit die anderen uns Kompetenz zuschreiben, uns für kompetent halten?

Überlebensmechanismen sind angeboren.

Dazu gehört die „Fähigkeit“, Muster zu erkennen, die (ziemlich sicher!) Zeichen für Kompetenz sind. Wenn andere sich so verhalten, halten wir sie für kompetent, wenn wir uns so verhalten, werden wir von anderen als kompetent eingestuft. Genau das ist der ganze Inhalt dieses Buches.

Jack Nasher: **Deal!**

2015/5

Es gibt fünf Säulen für effektives Verhandeln und eine Reihe von Tipps und Tricks.

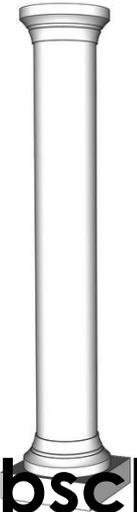
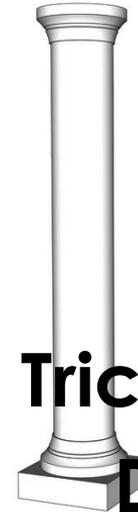
Die Macht

Die Kommunikation

Die Interessen

Die Tricks

Der Abschluss



Eskil Burck:

Neue Psychologie der Beeinflussung

- 1. Reaktanz**, Freiheitsbeschränkung erzeugt Reaktanz
- 2. Die Macht der Berührung** ist groß
- 3. Foot-in-the-door-Technik** wirkt – nach einem kleinen JA kommt ganz oft das große JA
- Ebenso hoch ist die **Foot-in-the-mouth-Technik**. Die Zustimmung auf eine „unverbindliche“ Frage wirkt
- 5. Die Wirkung des Smalltalk** ist noch deutlich höher.
- 6. „Gleich und gleich gesellt sich gern“**
(vermeintliche) Gemeinsamkeiten verbinden
- 7. Die Macht der Nachahmung**
- 8. „But you are free to...“** „Aber fühlen Sie sich jetzt nicht verpflichtet“

Hartwig Eckert, Andreas Kambach:

Dynamisch Verhandeln

2014

Das Buch bringt einen „tollen“ Begriff und gute, praktische Hinweise

1. „**Kommunikative Werkseinstellung**“ → dadurch entstehen Grabenkämpfe und „unüberwindbare“ Hindernisse
2. **Versteckte Zugeständnisse** entdecken, festmachen... = konzediertes Territorium
3. **Nicht auf das Strittige „zubeißen“**
4. **Kognitive Dissonanz** beachten: yes-set statt Widerstand

Peter Brandl: **30 Minuten verhandeln** 2014/2

Hilfreiche Kurzfassung zu

1. Die Effizienz der Vorbereitung: von MAMA über Strategie bis Gegenargumente
2. NUR auf der Gefühlsebene argumentieren wir überzeugend
3. Mit Gegenargumenten „agieren“ z.B: PUF
4. Gespräche steuern z.B: Rescue-Fragen
5. Taktik einsetzen
6. Lösungen finden

Der Klassiker zum Thema Verhandeln:

Roger Fisher, William Ury

29. Auflage 2014

Das Harvard-Konzept

Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln

Ein Zusammenfassung zum Thema:

Argumente und Gegenargumente

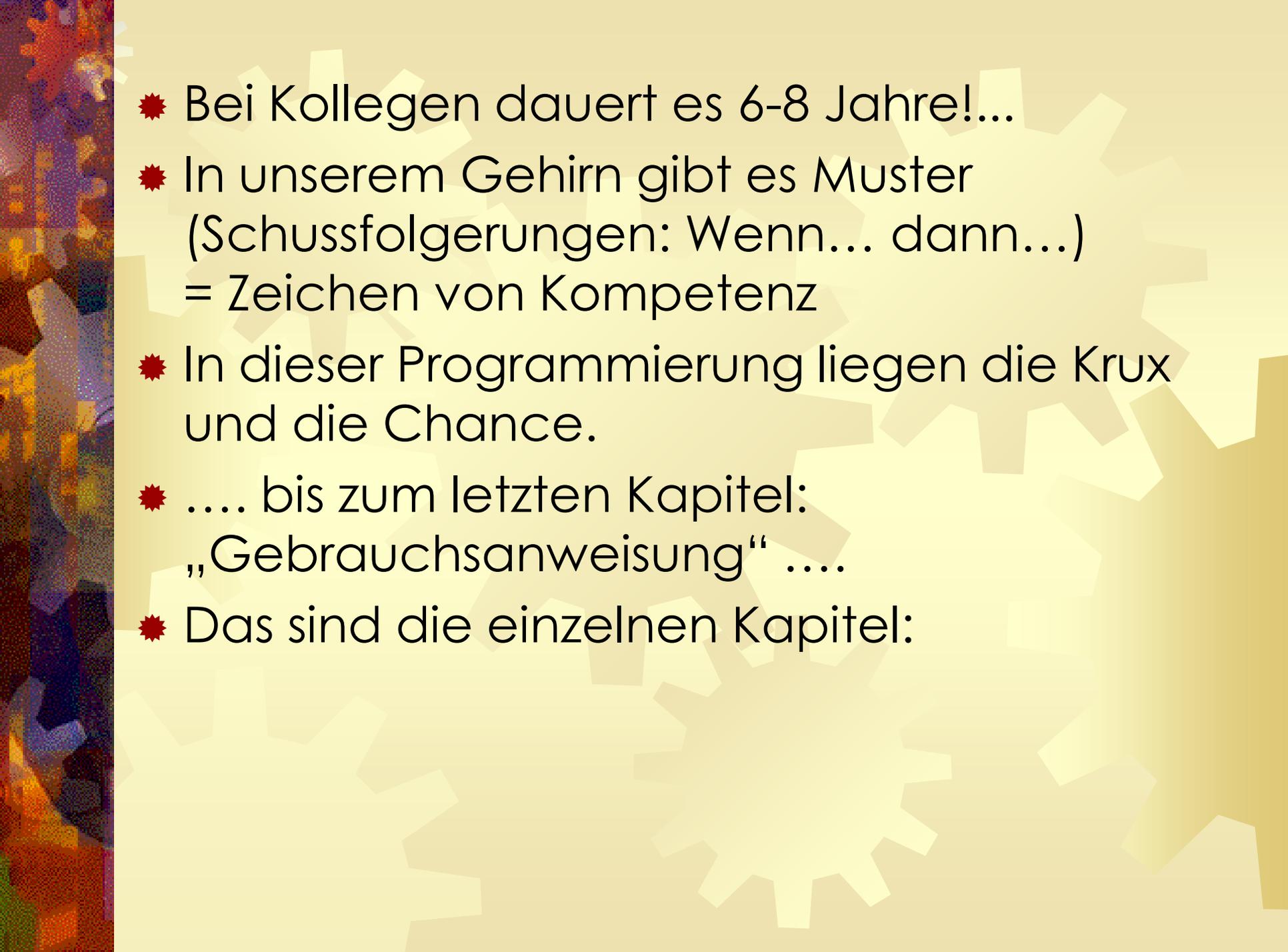
Wir entscheiden die Reihenfolge

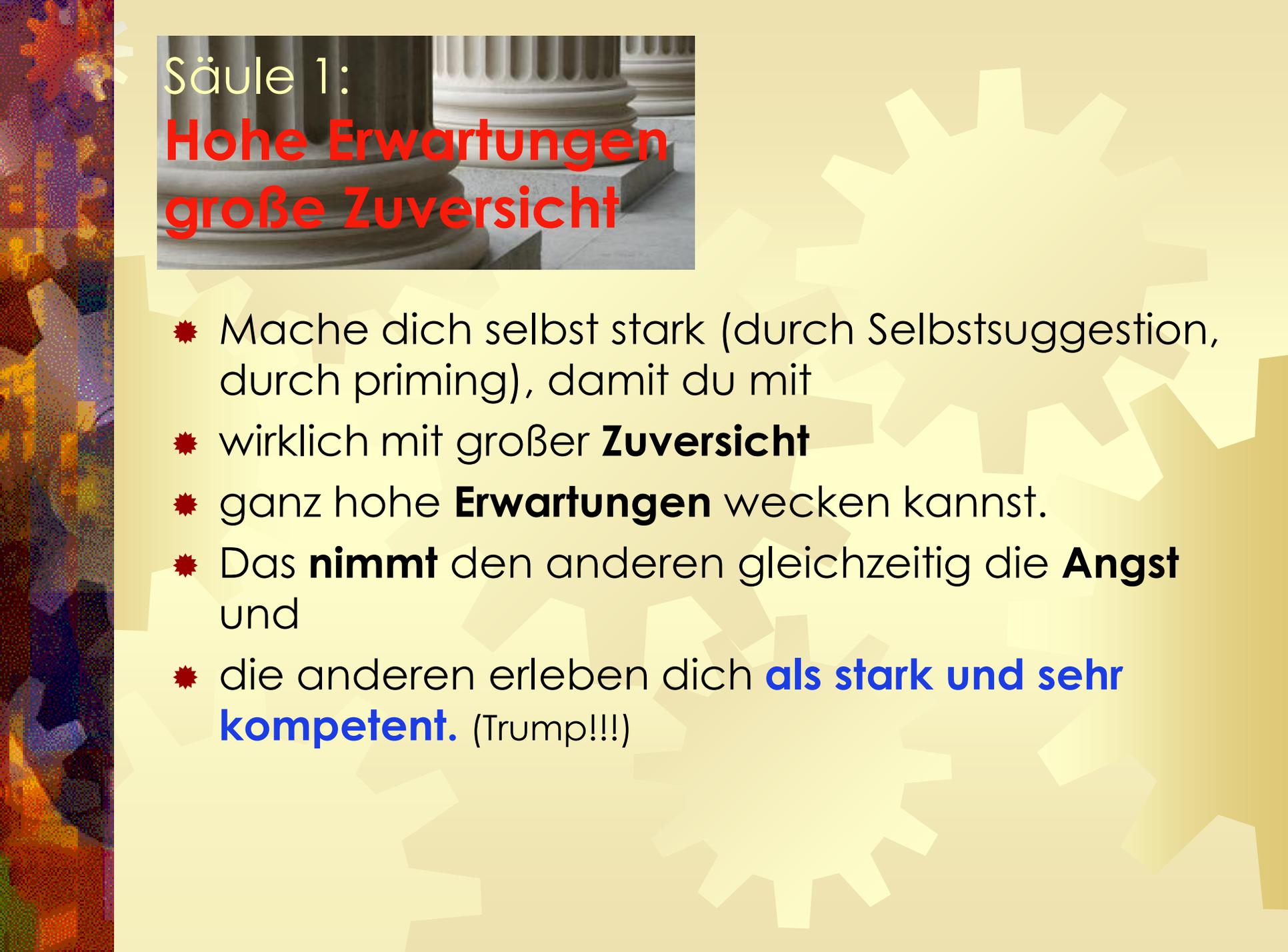
- ★ **ÜBERZEUGT!** Wie Sie Kompetenz zeigen und Menschen für sich gewinnen. Jack Nasher, 2017
- ★ **DEAL!** Du gibst mir was ich will. Jack Nasher, 2015/5
- ★ **Neue Psychologie der Beeinflussung.** Können Sie diesen Manipulationstechniken widerstehen? Eskil Burck: 2016
- ★ **Dynamisch Verhandeln** Entscheiden, was andere entscheiden. Hartwig Eckert, Andreas Kambach 2014
- ★ **30 Minuten verhandeln** Peter Brandl, 2014/2
- ★ **Argumente und Gegenargumente**
Eine Zusammenfassung zum Thema
- ★ **Das Harvard-Konzept** Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Roger Fisher, William Ury 29. Auflage 2014

Jack Nasher: **ÜBERZEUGT!**

2017

- ✿ Wir müssen im Vorfeld entscheiden: Von wem....
- ✿ Jänner 2017 erschienen – eine ausgezeichnete Sammlung von modernen Erkenntnissen
- ✿ Gerade weil Populisten, Demagogen, Diktatoren...

- 
- Bei Kollegen dauert es 6-8 Jahre!...
 - In unserem Gehirn gibt es Muster (Schlussfolgerungen: Wenn... dann...) = Zeichen von Kompetenz
 - In dieser Programmierung liegen die Krux und die Chance.
 - bis zum letzten Kapitel: „Gebrauchsanweisung“
 - Das sind die einzelnen Kapitel:



Säule 1:



Hohe Erwartungen große Zuversicht

- ✿ Mache dich selbst stark (durch Selbstsuggestion, durch priming), damit du mit
- ✿ wirklich mit großer **Zuversicht**
- ✿ ganz hohe **Erwartungen** wecken kannst.
- ✿ Das **nimmt** den anderen gleichzeitig die **Angst** und
- ✿ die anderen erleben dich **als stark und sehr kompetent.** (Trump!!!)



- ✿ Geh gekonnt mit **guten** bzw. mit **schlechten Nachrichten** um
- ✿ Stelle dich ins Rampenlicht...
- ✿ Gehe „geschickt“ in Deckung...
- ✿ Schuldeingeständnisse ganz kurz und sofort: „Wir haben gelernt...“ „Jetzt aber...“ → Zuversicht...



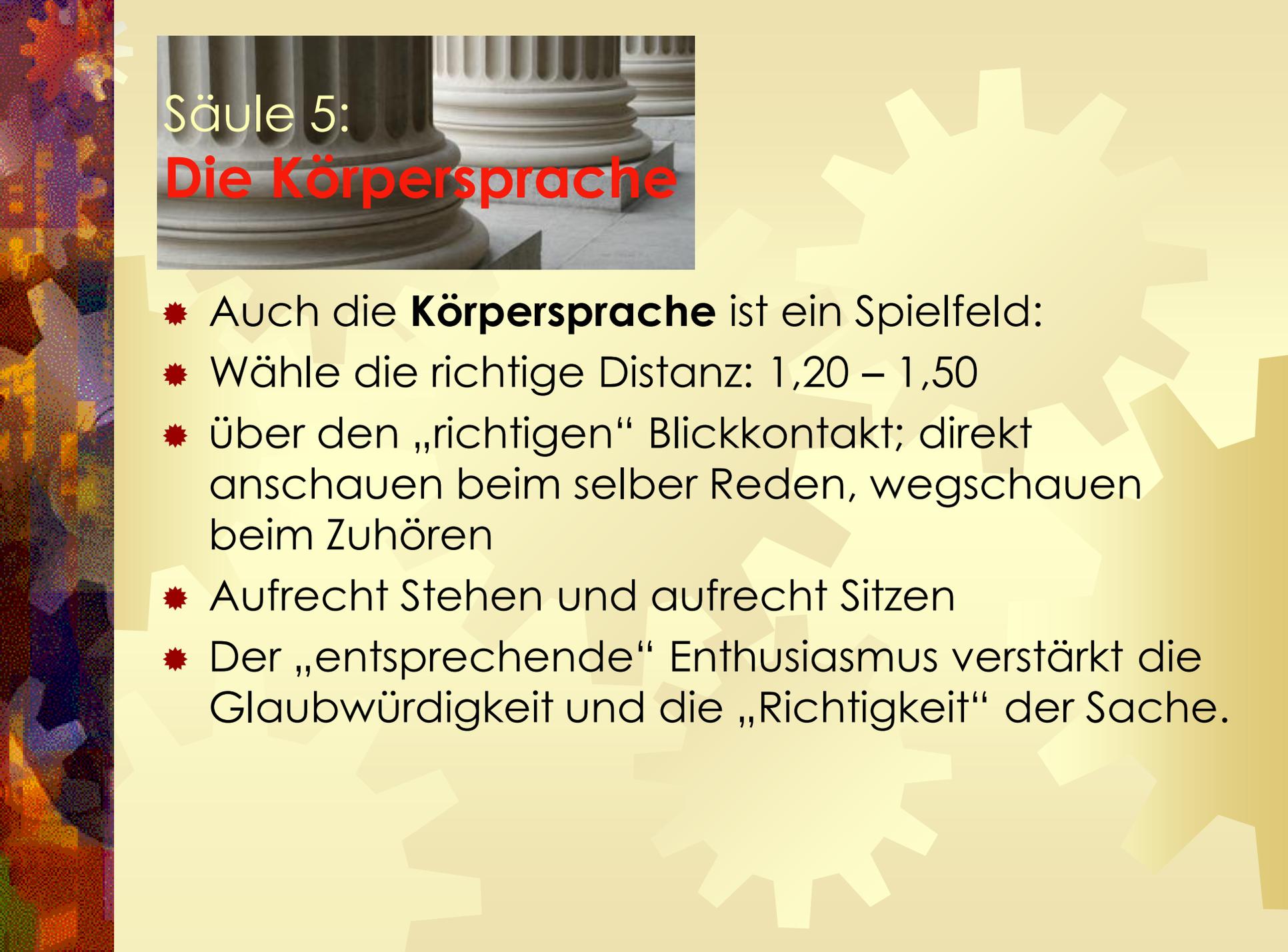
Säule 3:

Die Sprache

- ✿ Mit der **Sprache** beeindruckten wir ganz besonders.
- ✿ Hochsprache ist eindeutig überlegen
- ✿ Powertalking heißt: keine Verkleinerung, Abschwächung, Verniedlichung...
- ✿ Gelegentlich darf es etwas kompliziert sein.



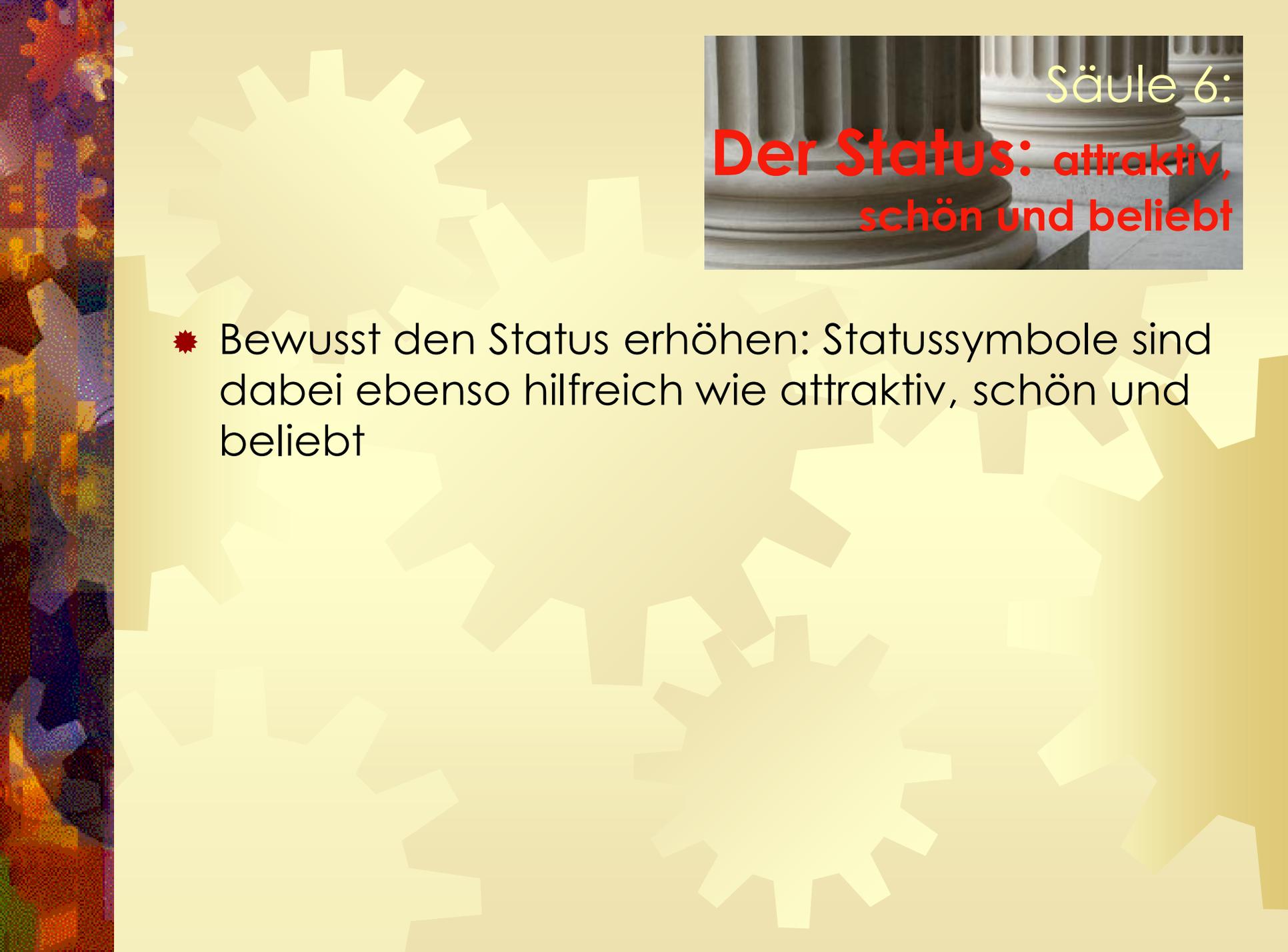
- ✿ Wir machen klar:
- ✿ Die aktuelle Situation ist ein weiterer Beweis für die Eindeutigkeit der **eigenen Berufung**.
- ✿ Alle Schritte auf unserem Weg zeugen von unserer **Naturbegabung**.
- ✿ Es gab und gibt **kein Bemühen** (das haben wir nicht nötig!), bei uns gibt es nur beste Ergebnisse.
→ ...und wenn die Ergebnisse nur „mäßig“ waren/sind, dann ist das das Beste was hier möglich ist!
–vgl. ein Arzt vor der OP: prima! Contra: Naja, schauen wir...



Säule 5:

Die Körpersprache

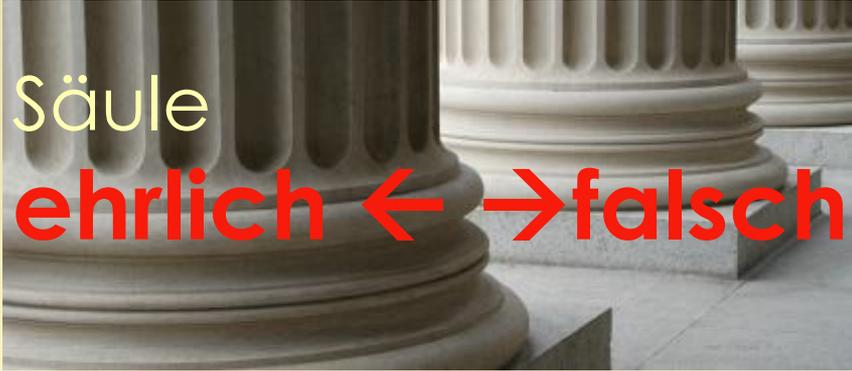
- ✿ Auch die **Körpersprache** ist ein Spielfeld:
- ✿ Wähle die richtige Distanz: 1,20 – 1,50
- ✿ über den „richtigen“ Blickkontakt; direkt anschauen beim selber Reden, wegschauen beim Zuhören
- ✿ Aufrecht Stehen und aufrecht Sitzen
- ✿ Der „entsprechende“ Enthusiasmus verstärkt die Glaubwürdigkeit und die „Richtigkeit“ der Sache.



Säule 6:

**Der Status: attraktiv,
schön und beliebt**

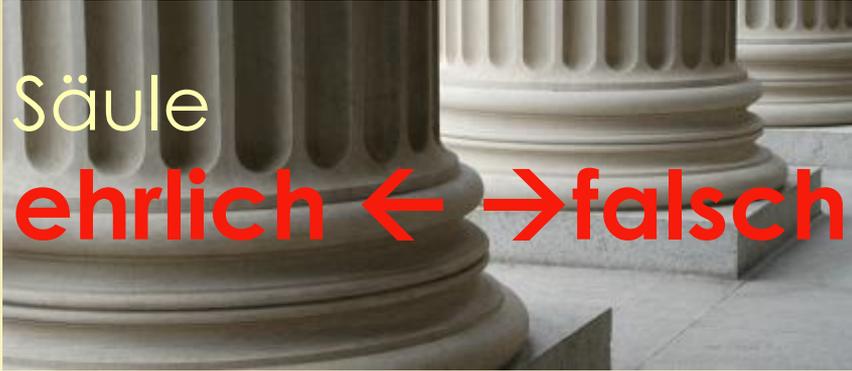
- ✿ Bewusst den Status erhöhen: Statussymbole sind dabei ebenso hilfreich wie attraktiv, schön und beliebt



Säule

ehrlich ← → falsch

- „**Gebrauchsanweisung**“!!
- „*WOFÜR mache ich mich stark?*“
- Populisten und (angehende) Diktatoren nutzen ganz bewusst diese Techniken
- Wer SO agiert, „ist kompetent“, auch mit Fake News (Trump!)
- Sie wissen um ihre Falschheit und genau deshalb zerstören sie die Rechtsgrundlagen des Staates, damit niemand Ihre Machenschaften in Frage stellen kann



Säule

ehrlich ← → falsch

- ✿ Das Buch schließt mit einer „**Gebrauchsanweisung**“ zur Erhöhung der „wahrgenommenen“ Kompetenz.
- ✿ Hier ist jeder einzelne gefordert, dieses Wissen verantwortungsbewusst einzusetzen: „*WOFÜR mache ich mich stark?*“
- ✿ !! Fake News werden genau so präsentiert!! – weil, im menschlichen Gehirn evolutionär grundgelegt ist: Wer SO agiert „ist kompetent“. (Trump!)
- ✿
- ✿ Populisten und (angehende) Diktatoren wissen um

Persönliche Reflexion zum Buch: **ÜBERZEUGT!**

Welche Verhaltensweisen als „Zeichen für Kompetenz“ wollen Sie persönlich

in welchen Situationen und **für welche Ziele** nutzen?

1. Mit großer Zuversicht hohe Erwartungen wecken und die Ängste verringern
2. Mit guten und schlechten Nachrichten gekonnt umgehen
3. Die Sprache (Aussprache, Hochsprache, Powertalking..) recht bewusst einsetzen
4. Wir machen klar: Die aktuelle Situation ist ein weiterer Beweis für die Eindeutigkeit der eigenen Berufung
5. Kompetenz vermitteln mit der Körpersprache
6. Den eigenen Status erhöhen - Beliebtheit und Attraktivität

Jack Nasher: **DEAL!**

2015/5

Ein Buch von einem Profi, das gut lesbar ist und ganz viele Beispiele enthält.

Es gibt fünf Säulen für effektives Verhandeln und eine Reihe von Tipps und Tricks.

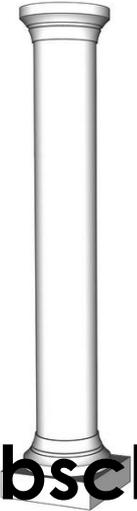
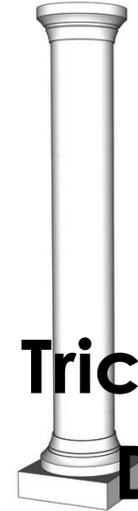
Die Macht

Die Kommunikation

Die Interessen

Die Tricks

Der Abschluss



Der Verhandlungsguru Jack Nasher fasst zusammen:

und schlechte um nichts.¹⁵ Die besten Verhandler wissen, was Macht in einer Verhandlung bedeutet, und wie sie ihre Macht steigern können. Sie wissen, wie man innerhalb weniger Augenblicke eine Beziehung zum Verhandlungspartner aufbaut. Die besten Verhandler haben die Fähigkeit, die Interessen beider Parteien zu erkennen, und das zu bekommen, was für sie den höchsten Wert hat. Sie wissen, wann sie das erste Angebot vorlegen und wann sie lieber schweigen sollten. Sie benutzen objektive Standards zu ihren Gunsten. Und sie wissen, wie sie dem anderen eine goldene Brücke bauen, auf der er ihnen entgegenkommen kann.



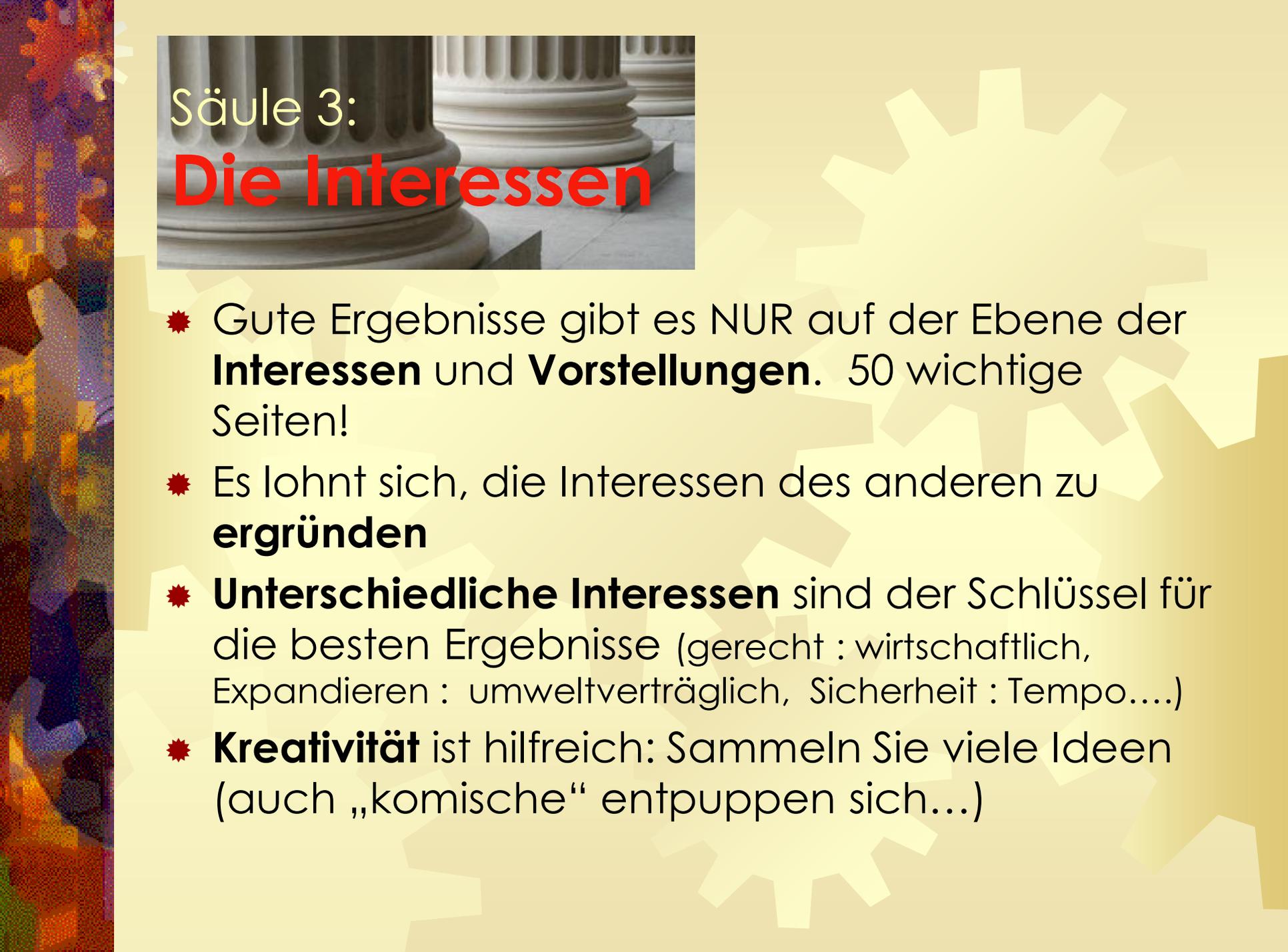
Säule 1:

Die Macht

- ✿ Beachte den **Faktor Macht**: Jeder in einer Verhandlung versucht, seinen Einfluss = seine Macht zu erhöhen.
- ✿ Einflussfaktoren sind:
- ✿ **Knappheitseffekt** (Scarcity Effect) *Erzeugen Sie das Gefühl von Knappheit*
- ✿ **Zeitdruck** *Setzen Sie Ihr Gegenüber unter Zeitdruck*
- ✿ Eine **andere Instanz** *Schaffen Sie eine letzte Instanz, die das letzte Wort hat*
- ✿ **BATNA** (beste Alternative) *Werden Sie sich über Ihre und die BATNA Ihres Verhandlungspartners klar* (Nasher: Deal! S. 66)



- ★ Gute Ergebnisse gibt es NUR in guter **Atmosphäre** = mit guten Beziehungen.
- ★ Investiere viel in die **gute Beziehung**. Rapport – Wertschätzung – Gemeinsamkeiten
- ★ Halte die **Emotionen** unter Kontrolle. Deeskalation und Feldherrnhügel sind hilfreich.
- ★ Je mehr **Information** du besitzt, umso mehr (Macht hast du) erreichst du: Vorinformationen einholen – Fragen – interessiert sein ...



Säule 3:

Die Interessen

- ❖ Gute Ergebnisse gibt es NUR auf der Ebene der **Interessen** und **Vorstellungen**. 50 wichtige Seiten!
- ❖ Es lohnt sich, die Interessen des anderen zu **ergründen**
- ❖ **Unterschiedliche Interessen** sind der Schlüssel für die besten Ergebnisse (gerecht : wirtschaftlich, Expandieren : umweltverträglich, Sicherheit : Tempo....)
- ❖ **Kreativität** ist hilfreich: Sammeln Sie viele Ideen (auch „komische“ entpuppen sich...)



Säule 4:

Die Tricks

- ✿ **Den Anker setzen:** Gib du den Referenzpunkt vor
- ✿ Das Prinzip der **Gegenseitigkeit:** Zugeständnisse gibt es nur für Zugeständnisse
- ✿ **Fairness:** Appelliere, demonstriere, fordere Fairness
- ✿ Den „**richtigen**“ **Rahmen** setzen/wählen.
→ reframing: Z.B: Statt „Hier geht es ums Prinzip!“
einen anderen Rahmen nennen: machbar, fair,...

The background features a large, faint gear on the right side and a vertical strip of colorful gears on the left. The main area is a light yellow with a subtle gear pattern. In the top left, there is a photograph of classical columns.

Säule 5:

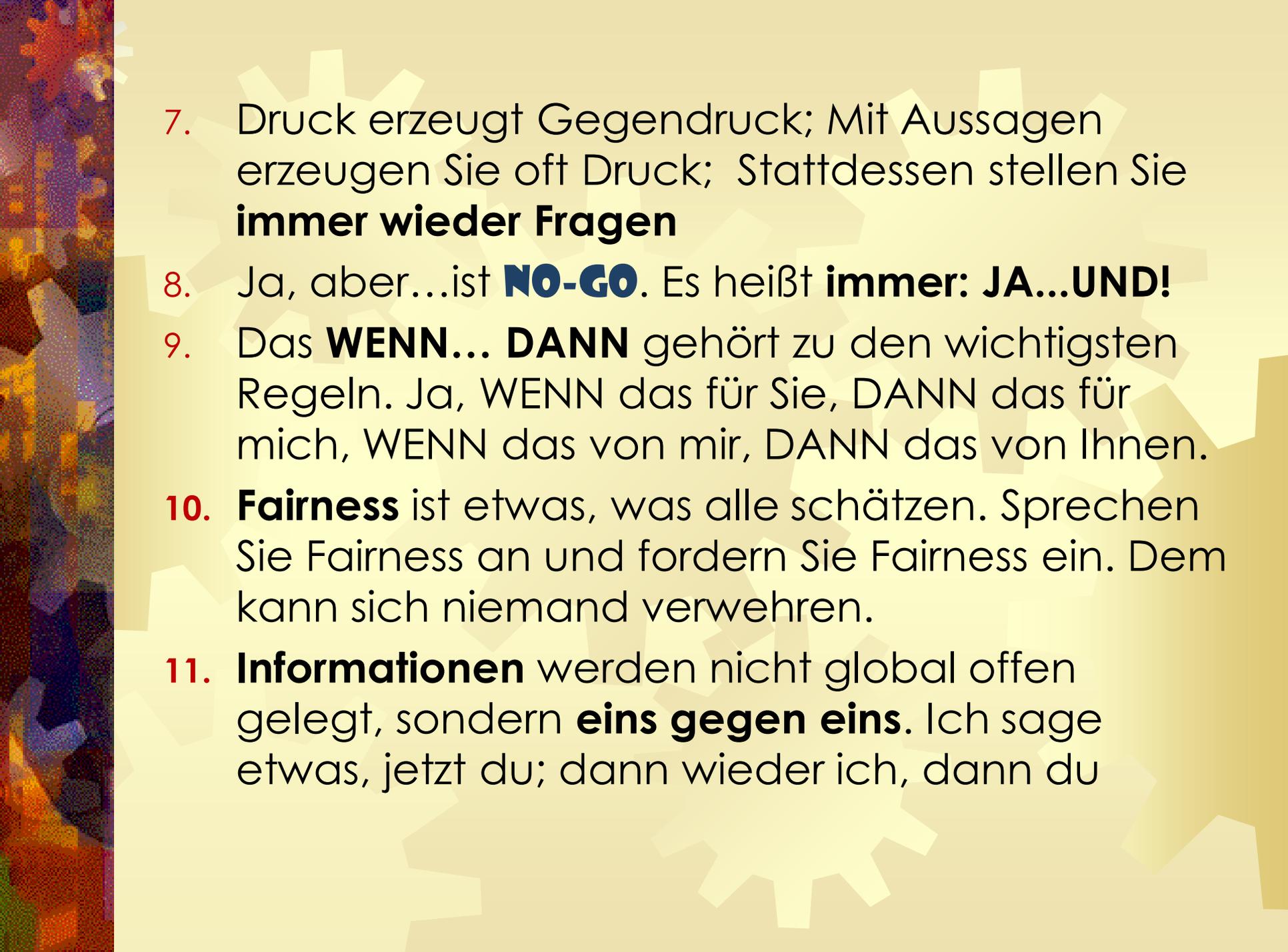
Der Abschluss

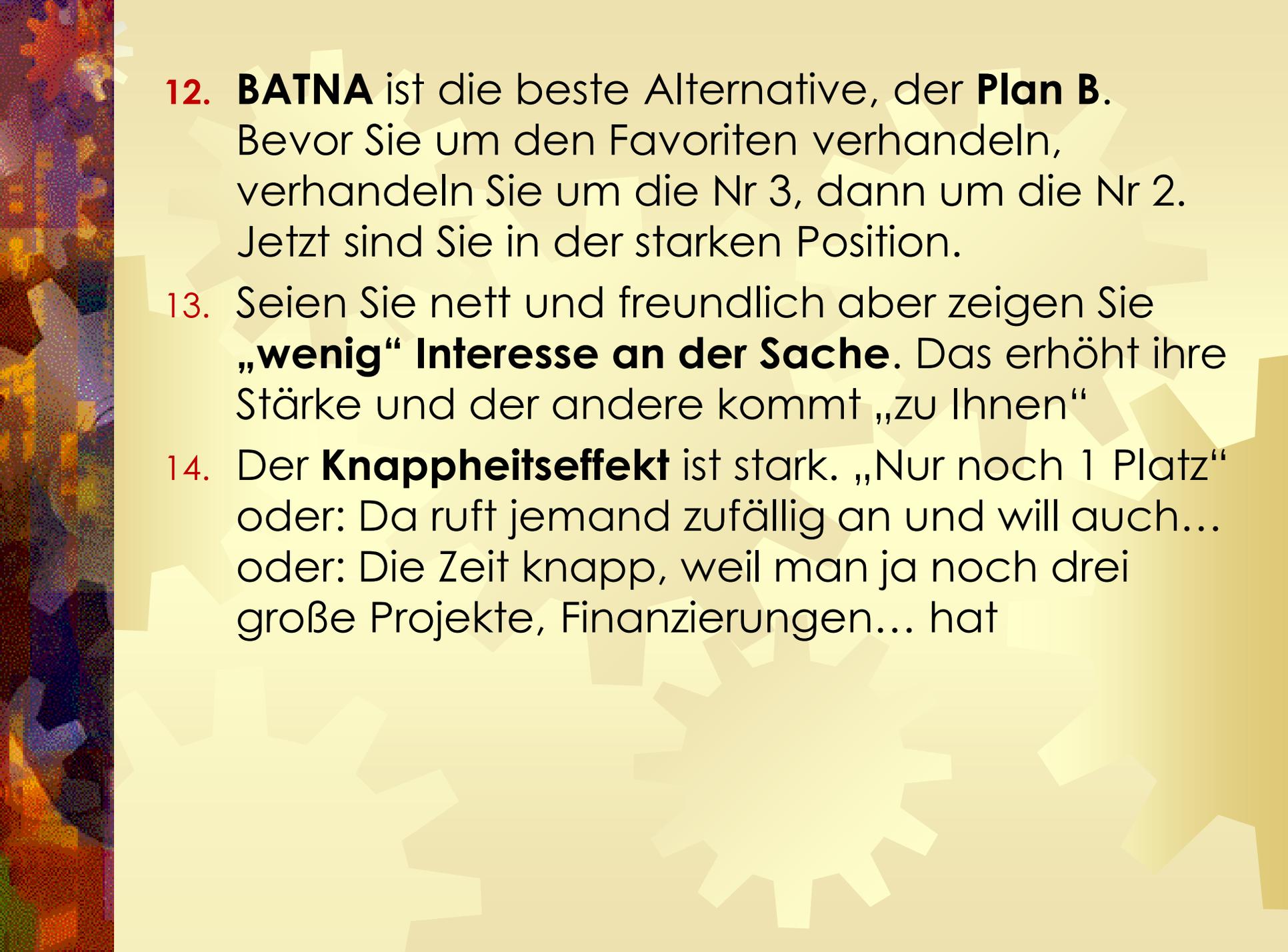
- ✿ **Vorsicht:** Die Gefahr, aus Angst vor dem Verlust unvorsichtig zu werden. (vgl. Versteigerungen!)
- ✿ Bleibe wachsam hinsichtlich **Salamitaktik**.
- ✿ Erhalte die **Bereitschaft** zu gehen
- ✿ Mache eine „**Goldene Brücke**“, damit der andere ohne Gesichtsverlust zustimmen kann
- ✿ **Lobe** sein Verhandlungsgeschick → Zufriedenheit mit dem Ergebnis und guter Nachruf

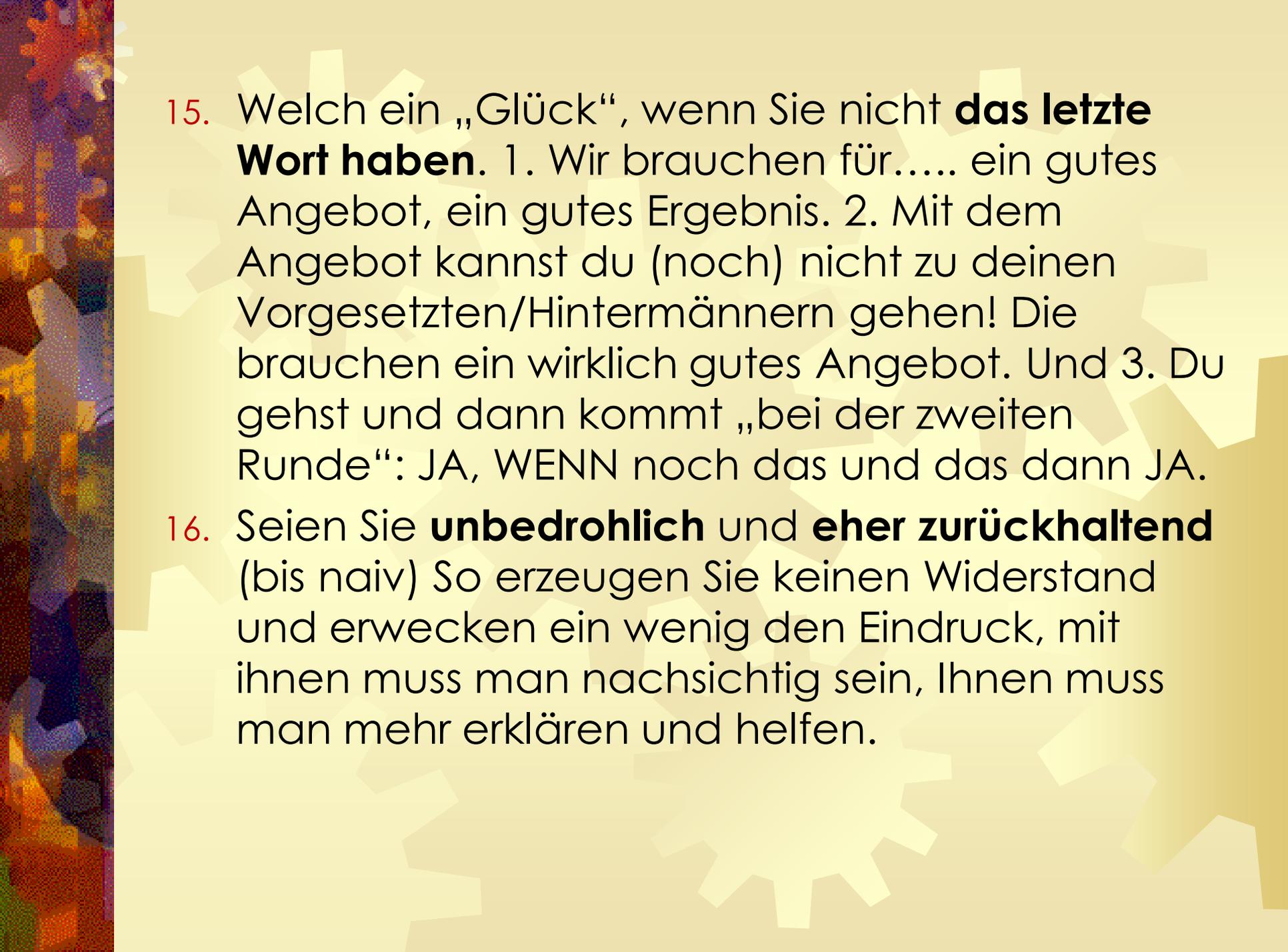
20 Tipps zum erfolgreichen Verhandeln

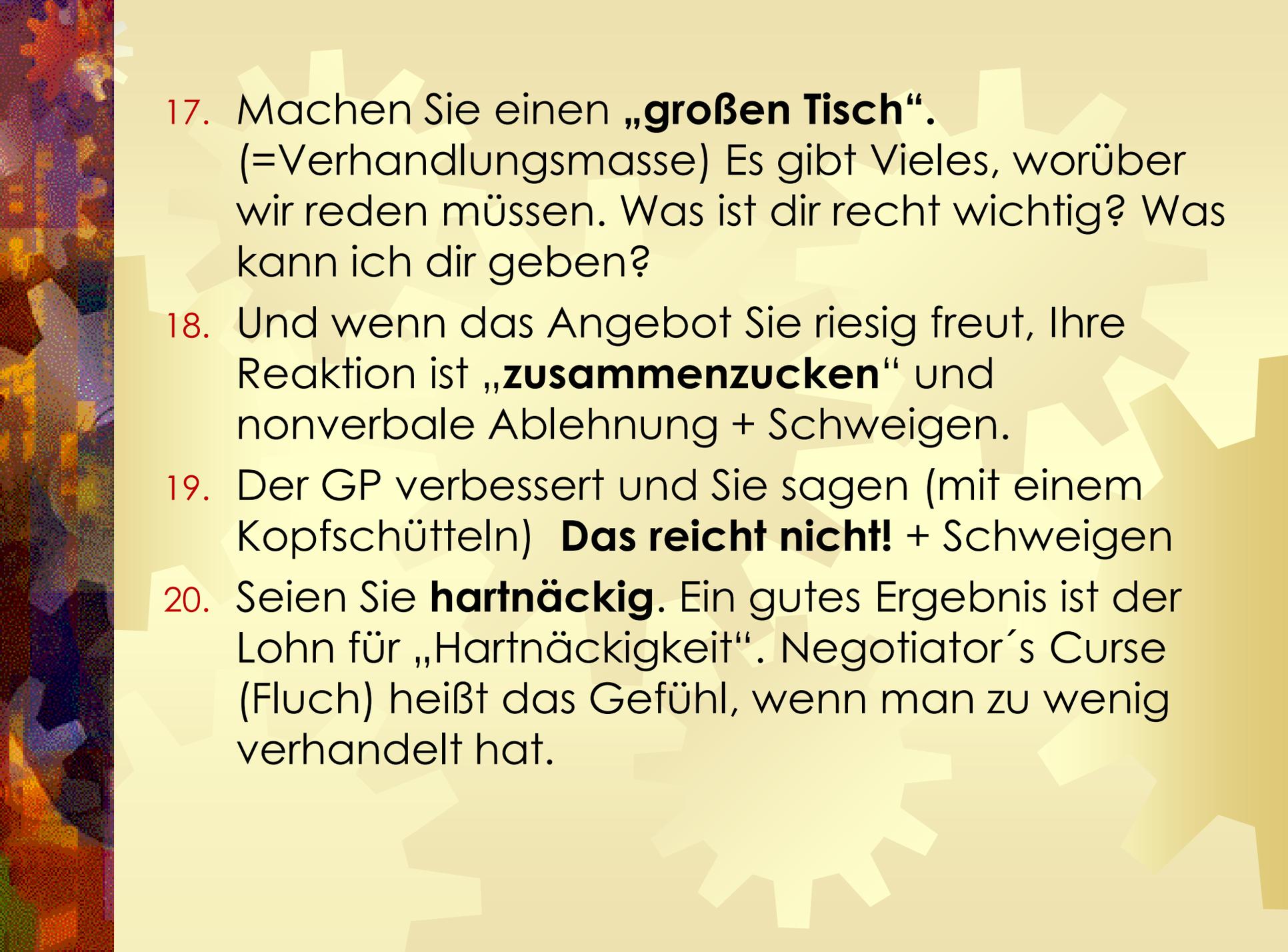
→ gibt es als Kopie

1. Die guten Ergebnisse gibt es nur in der guten **Atmosphäre**, bei guten Beziehungen
2. Gute Verhandler betonen 4 x häufiger die **Gemeinsamkeiten**
3. Verhandle alle Fakten auf der Ebene der **Interessen und Vorstellungen**.
4. Ein **NEIN** ist nur die anfängliche, die aktuelle Verhandlungsposition
5. Aktiv zuhören und **erfassen, was beim anderen los**; das erhöht ihre Verhandlungsstärke.
6. Werden Sie generell **ein guter Beobachter**. Erfassen Sie den Prozess, die Inhalte, die Intentionen, die Emotionen... dann sind Sie souverän

- 
7. Druck erzeugt Gegendruck; Mit Aussagen erzeugen Sie oft Druck; Stattdessen stellen Sie **immer wieder Fragen**
 8. Ja, aber...ist **NO-GO**. Es heißt **immer: JA...UND!**
 9. Das **WENN... DANN** gehört zu den wichtigsten Regeln. Ja, WENN das für Sie, DANN das für mich, WENN das von mir, DANN das von Ihnen.
 10. **Fairness** ist etwas, was alle schätzen. Sprechen Sie Fairness an und fordern Sie Fairness ein. Dem kann sich niemand verwehren.
 11. **Informationen** werden nicht global offen gelegt, sondern **eins gegen eins**. Ich sage etwas, jetzt du; dann wieder ich, dann du

- 
12. **BATNA** ist die beste Alternative, der **Plan B**.
Bevor Sie um den Favoriten verhandeln,
verhandeln Sie um die Nr 3, dann um die Nr 2.
Jetzt sind Sie in der starken Position.
 13. Seien Sie nett und freundlich aber zeigen Sie
„**wenig**“ **Interesse an der Sache**. Das erhöht ihre
Stärke und der andere kommt „zu Ihnen“
 14. Der **Knappheitseffekt** ist stark. „Nur noch 1 Platz“
oder: Da ruft jemand zufällig an und will auch...
oder: Die Zeit knapp, weil man ja noch drei
große Projekte, Finanzierungen... hat

- 
15. Welch ein „Glück“, wenn Sie nicht **das letzte Wort haben**. 1. Wir brauchen für..... ein gutes Angebot, ein gutes Ergebnis. 2. Mit dem Angebot kannst du (noch) nicht zu deinen Vorgesetzten/Hintermännern gehen! Die brauchen ein wirklich gutes Angebot. Und 3. Du gehst und dann kommt „bei der zweiten Runde“: JA, WENN noch das und das dann JA.
16. Seien Sie **unbedrohlich** und **eher zurückhaltend** (bis naiv) So erzeugen Sie keinen Widerstand und erwecken ein wenig den Eindruck, mit ihnen muss man nachsichtig sein, Ihnen muss man mehr erklären und helfen.

- 
17. Machen Sie einen „**großen Tisch**“.
(=Verhandlungsmasse) Es gibt Vieles, worüber wir reden müssen. Was ist dir recht wichtig? Was kann ich dir geben?
 18. Und wenn das Angebot Sie riesig freut, Ihre Reaktion ist „**zusammenzucken**“ und nonverbale Ablehnung + Schweigen.
 19. Der GP verbessert und Sie sagen (mit einem Kopfschütteln) **Das reicht nicht!** + Schweigen
 20. Seien Sie **hartnäckig**. Ein gutes Ergebnis ist der Lohn für „Hartnäckigkeit“. Negotiator´s Curse (Fluch) heißt das Gefühl, wenn man zu wenig verhandelt hat.

Eskil Burck:

Neue Psychologie der Beeinflussung

- 1. Reaktanz**, Freiheitsbeschränkung erzeugt Reaktanz
- 2. Die Macht der Berührung** ist groß
- 3. Foot-in-the-door-Technik** wirkt – nach einem kleinen JA kommt ganz oft das große JA
- Ebenso hoch ist die **Foot-in-the-mouth-Technik**. Die Zustimmung auf eine „unverbindliche“ Frage wirkt
- 5. Die Wirkung des Smalltalk** ist noch deutlich höher.
- 6. „Gleich und gleich gesellt sich gern“**
(vermeintliche) Gemeinsamkeiten verbinden
- 7. Die Macht der Nachahmung**
- 8. „But you are free to...“** „Aber fühlen Sie sich jetzt nicht verpflichtet“

Eskil Burck:

Neue Psychologie der Beeinflussung

Können Sie diesen Manipulationstechniken widerstehen?

Die interessantesten Forschungsergebnisse
(=„Tricks“) aus diesem Buch

1. Reaktanz, d.h. Widersprüchlichkeit tritt dann auf, wenn wir den Eindruck haben, jemand beschränkt unser (Entscheidungs-)Freiheit

Beim MA: „Machen Sie...

Beim Kind: „Übe das nochmals

Beim Kunden: „Da müssen Sie...

Bei Engpässen .. „Nur noch 3 Stück...Nur noch 2 Plätze

Verbote und Verweigerungen gewinnen an Wert
= der Reiz des Verbotenen gilt „immer“

Reizen Sie niemand zu Widerspruch!

2. Die Macht der Berührung ist vielfach nachgewiesen: **Steigerungen von 30 bis 100%** beim Wachstum, bei Aufmerksamkeit, beim Trinkgeld oder der Verweildauer

Die Massage von Babies,
die **-ganz zufällige-** Berührung von Schulkindern
und Studenten,
von Pizza-Verkostern oder
von Gästen...

...jede Berührung hat einen erfreulichen Effekt

Begrüßung mit Handschlag ist auch ein Form der Berührung mit positiver Folgewirkung

3. Überraschend, wie sehr die **Foot-in-the-door-Technik** wirkt.

Zuerst ein Autoaufkleber, dann das Schild im Garten; zuerst die lapidare Info, dann die Zusage zu einem Treffen, zuerst drei Fragen, dann einen ganzen Fragebogen...

Die Effektivität liegt hier **von Verdopplung bis Vervierfachung**.

4. Ebenso hoch ist die **Foot-in-the-mouth-Technik**

Ein einfacher Satz:

„Wie geht es Ihnen heute?“

„Bist du hier Student?“ oder das

„Ich hoffe, ich störe Sie nicht, oder?“

bewirkt, dass die **Bereitschaft zu....** um 50% bis 500% steigt.

Es lohnt sich, vorab ein **„JA“** oder ein **„Es passt schon“** abzuholen.

5. Die Wirkung des Smalltalk ist noch deutlich höher.

Ein kurzes „ehrliches“ Gespräch vermittelt unbewusst das Gefühl (=Verhaltensskript), hier ist es wie mit Freunden: gegenseitige Hilfe ist angesagt. Dabei ist die Frage nach der Befindlichkeit besonders effektiv. (Vgl. Foot-in-the-mouth-Technik; hier gibt es auch deutlich Überschneidungen)

Die Steigerungsraten gehen von

18% auf 58 %

von 8% auf 27%

von 45% auf 85%

6. „**Gleich und gleich gesellt sich gern**“

(vermeintliche) Gemeinsamkeiten verbinden

Ob der Name oder gar das Geburtsdatum
(vermeintlich) gleich sind, ob die gleiche
Zugehörigkeit oder die gleiche
Lebenseinstellung...

wenn wir Ähnlichkeiten feststellen, ist unsere
Hilfsbereitschaft deutlich höher.

7. Die Macht der Nachahmung

Wiederholen Sie, was der andere sagt

(Ver)Halten Sie sich so, wie der andere;

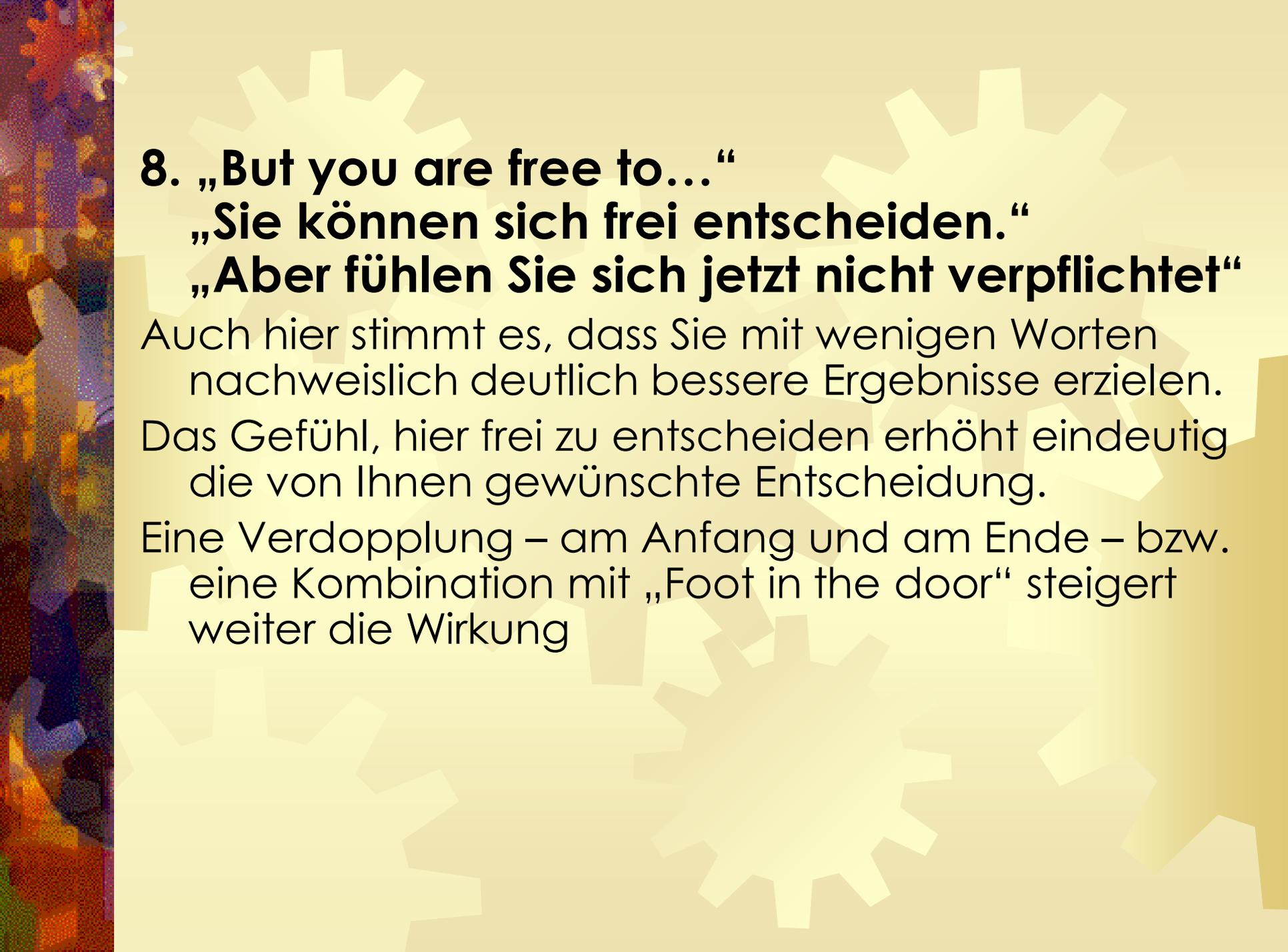
d.h. „Spiegeln“ Sie das Sitzen, das Kratzen, die Stimmlage... Es entsteht das Gefühl der gleichen Wellenlänge.

Wirksam ist die Wiederholung der Worte ebenso wie das „Spiegeln“

Wer nachgeahmt wird, schätzt den anderen immer um vieles sympathischer ein als sonst.

Die Wirkung korreliert noch mit dem Status: Je höher der Status umso größer die Wirkung

Es lohnt sich, bewusst achtsam zu sein und den anderen nachzuahmen



8. **„But you are free to...“**

„Sie können sich frei entscheiden.“

„Aber fühlen Sie sich jetzt nicht verpflichtet“

Auch hier stimmt es, dass Sie mit wenigen Worten nachweislich deutlich bessere Ergebnisse erzielen.

Das Gefühl, hier frei zu entscheiden erhöht eindeutig die von Ihnen gewünschte Entscheidung.

Eine Verdopplung – am Anfang und am Ende – bzw. eine Kombination mit „Foot in the door“ steigert weiter die Wirkung

Hartwig Eckert, Andreas Kambach:

Dynamisch Verhandeln

2014

Das Buch bringt einen „tollen“ Begriff und gute, praktische Hinweise

1. „**Kommunikative Werkseinstellung**“ → dadurch entstehen Grabenkämpfe und „unüberwindbare“ Hindernisse
2. **Versteckte Zugeständnisse** entdecken, festmachen... = konzedierte Territorium
3. **Nicht auf das Strittige „zubeißen“**
4. **Kognitive Dissonanz** beachten: yes-set statt Widerstand

1. Die „kommunikative Werkseinstellung“

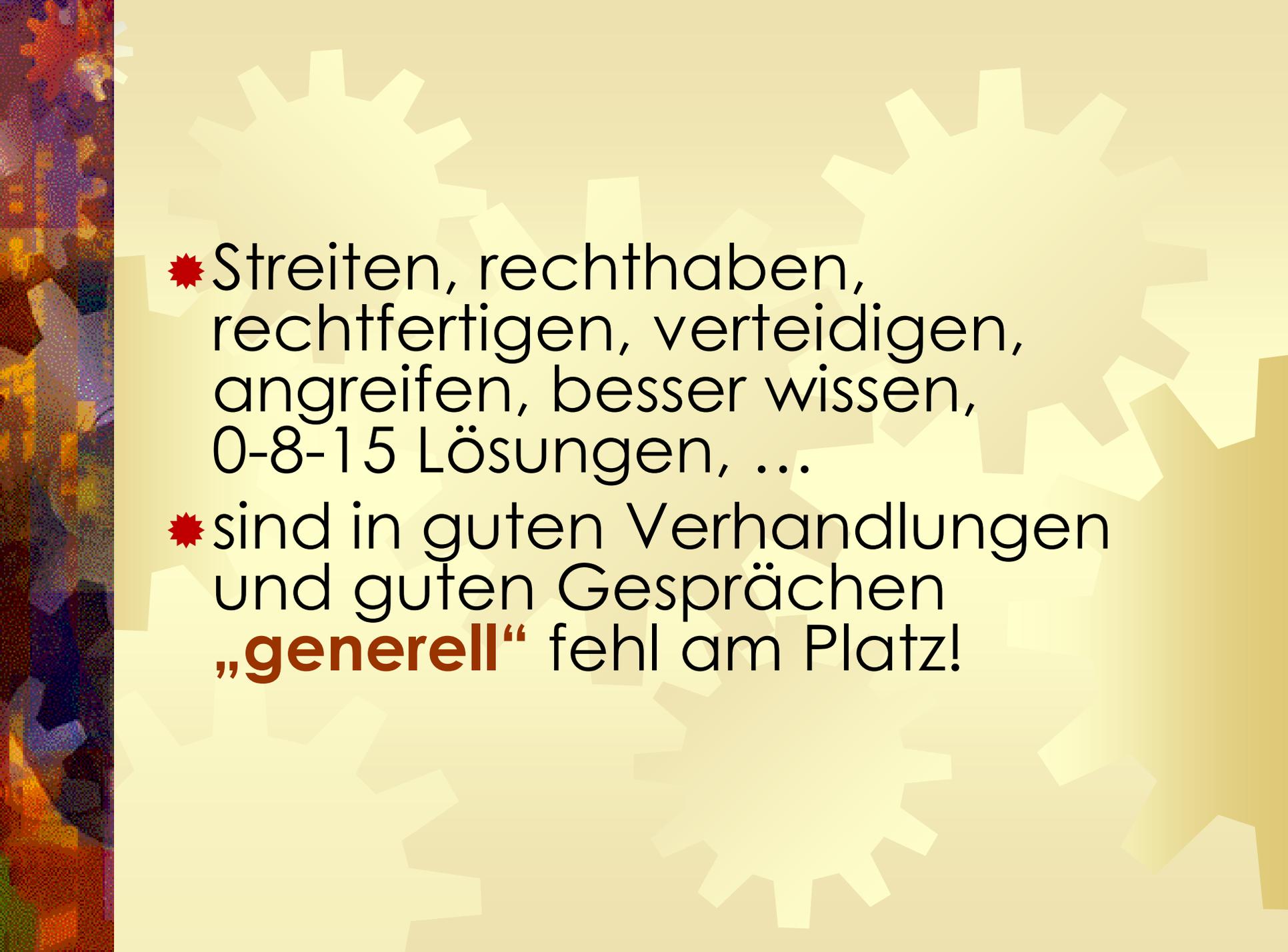
Das Merkmal: Reflexhafte Antworten



In unserer Gesellschaft ist es uns

„angeboren/anerzogen“.

In einigen Situationen des Alltags und in Standardsituationen wie Parlamentsdebatte, Stammtisch... passt sie (recht gut!?)

- 
- ✿ Streiten, rechthaben, rechtfertigen, verteidigen, angreifen, besser wissen, 0-8-15 Lösungen, ...
 - ✿ sind in guten Verhandlungen und guten Gesprächen „**generell**“ fehl am Platz!

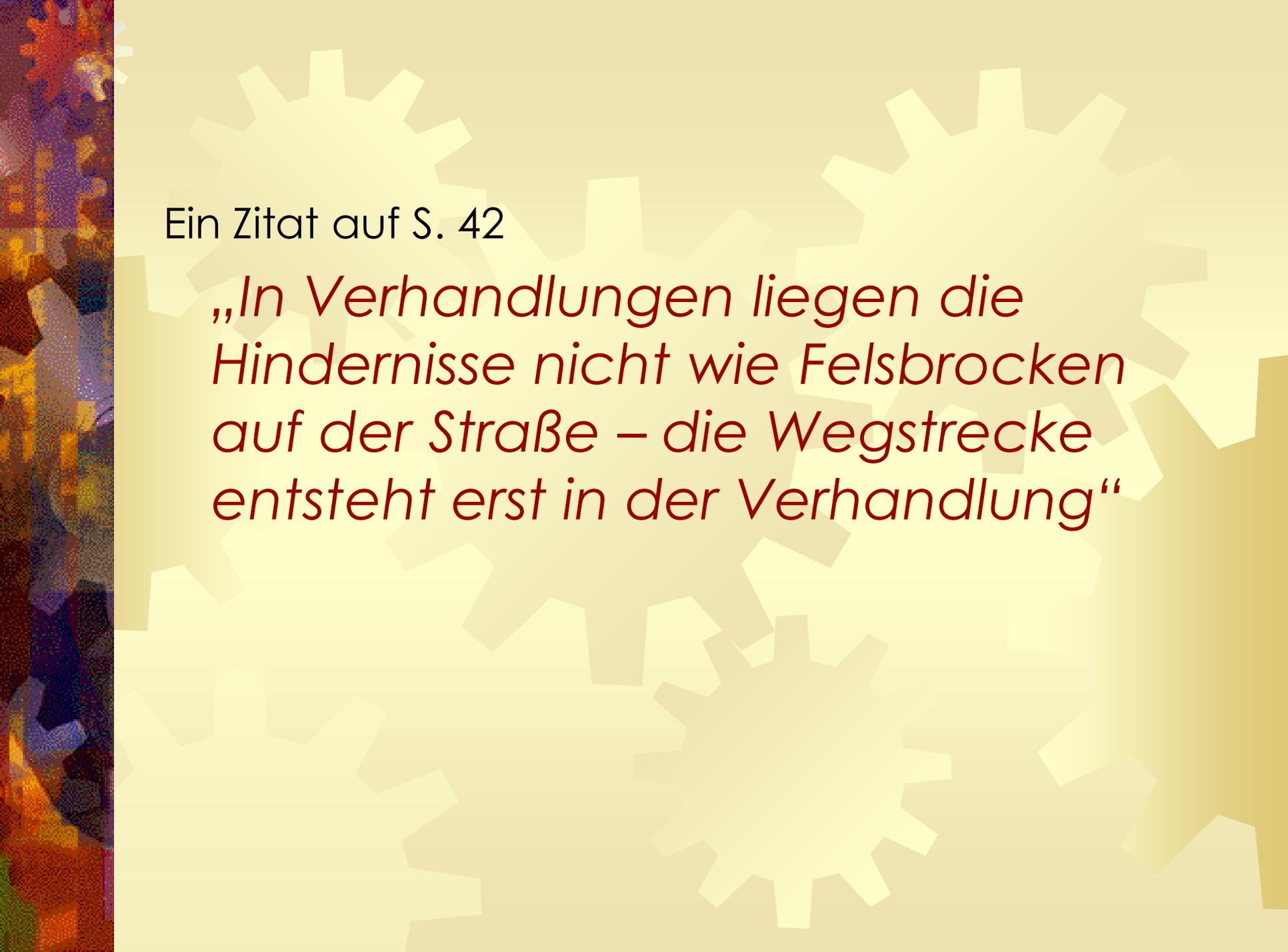


- Das ist „kommunikative Werkseinstellung“ – so entstehen **„Schützengräben“** und schwer überwindbare Hindernisse



Abb. 2: Diese beiden führen ihre sogenannte Verhandlung in der kommunikativen Werkseinstellung. Sie graben sich tiefer ein, anstatt einander näher zu kommen. Mit jedem „Aber“ und jedem Gegenargument wird die kognitive Dissonanz stärker, die überwunden werden muss, falls der Verhandlungspartner sich dann letztlich doch für das Geschäft entscheiden wollte. Diese beiden machen es sich unnötig schwer, aus den immer tiefer werdenden Gräben herauszuklettern, um zu einer Einigung zu gelangen. Der rechte von den beiden sieht hinter „Sie sind zu teuer!“ nicht das konzedierte Territorium, sondern in jeder Äußerung nur Angriff und Vorwurf, auf die er mit Verteidigung und Zurückweisung reagiert. Mit Fragestrategien, welche die Motive des anderen ermitteln, und mit jedem „ja“, mit jedem „durchaus“, „könnte ich mir vorstellen“, „klingt interessant/plausibel/nachvollziehbar“ rückt uns der Verhandlungspartner näher. Je häufiger er positive Signale sendet, desto größer wird seine kognitive Dissonanz, wenn er dann zum Schluss der Verhandlung ablehnen wollte.

Das ist der Originalkommentar zum Bild aus Seite 45

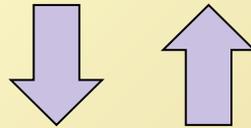


Ein Zitat auf S. 42

„In Verhandlungen liegen die Hindernisse nicht wie Felsbrocken auf der Straße – die Wegstrecke entsteht erst in der Verhandlung“

Zwei weitere Eckpfeiler des dynamischen Verhandeln (nach Eckert/Kambach)

1. Entdecken, Erfassen und Festmachen der „verdeckten Zugeständnisse“
= „konzediertes Territorium“
2. Beachtung der **kognitiven Dissonanz**



Das Gegenteil ist eine **statische Verhandlung**: Dabei wird verteidigt, angegriffen, Recht gefertigt, ... bzw. der Chef verordnet, der Sieger legt fest, der Einkäufer diktiert...

Wie erkenne ich die versteckten Zugeständnisse?

★ 1. Nicht auf das zuletzt Gesagte = Strittige „zubeißen“

A) GP 1 „Da passt schon einiges, aber Sie können doch nicht...“

GP 2 „Warum können wir nicht! Wir haben schon...“

B) GP1 „Natürlich sind Entwicklungsschritte wichtig, aber wir können derzeit unmöglich...“

GP 2: „Wenn Sie das und das und das tun, ist das sicher möglich“

★ 2. Vor dem ABER sind Zugeständnisse „versteckt“; diese gilt es zu entdecken, zu erfassen.

A) GP 1 „Da passt schon einiges, aber Sie können doch nicht...“

GP 2 „Was passt denn aus Ihrer Sicht schon?“

B) GP1 „Natürlich sind Entwicklungsschritte wichtig, aber wir können derzeit unmöglich...“

GP 2: „An welche Entwicklungsschritte denken Sie denn dabei?“

Fortsetzung

- 3. Die Zugeständnisse ansprechen, bestätigen lassen und damit „festmachen“. → Jetzt sind „gemeinsame Positionen“ des weiteren Gesprächs vorhanden.
- 4. Wenn nur ein Teil eines Vorschlags abgelehnt wird, gilt auch der andere Teil als Zugeständnis. Z.B: *„Bei Förderungen ist die Abwicklung immer so kompliziert. Nein, eine Förderung brauch ich derzeit nicht“*
„Wenn wir für Sie die Abwicklung übernehmen, dann ist eine Förderung für Sie eventuell vorstellbar. ? !“

Die Beachtung der Kognitiven Dissonanz

„Es ist leichter ein Atom zu zertrümmern
als Vorurteile abzubauen“ (A. Einstein)

Wir Menschen neigen dazu, unsere getroffenen Entscheidungen und Überzeugungen „aufrecht zu erhalten“. Wenn wir mehrfach JA gesagt haben, fällt es schwer(er), NEIN zu sagen – und umgekehrt. Wer sich in Positionen eingegraben hat, **bleibt „stand-fest“** – das tut der Psyche gut; (*„...ich will doch nicht mein Gesicht verlieren!“*)

Wir handeln unserer Überzeugung gemäß ODER wir „Recht-fertigen“ unser aktuelles Tun = beruhigen uns mit „Begründungen“ → S.43

Vermeiden Sie, dass sich der GP negativ äußert oder früh festlegt. Ein vages: „Naja; könnte ich mir schon vorstellen...“ ist viel besser als ein „Kommt nicht in Frage!“

Peter Brandl: **30 Minuten verhandeln** 2014/2

Hilfreiche Kurzfassung zu

1. Die Effizienz der Vorbereitung: von MAMA über Strategie bis Gegenargumente
2. NUR auf der Gefühlsebene argumentieren wir überzeugend
3. Mit Gegenargumenten „agieren“ z.B: PUF
4. Gespräche steuern z.B: Rescue-Fragen
5. Taktik einsetzen
6. Lösungen finden

Klug vorbereiten

- Überlege das MAMA-Konzept (Maximum – Alternative – Minimum - Ausstieg)
- Überlege strategisch: Deine Stärken, deine Schwächen.
- Deine Argumente:.....
- Welche Gegenargumente und deine Reaktionen?
- Brauchst du „Verhandlungsmasse“?

Überzeugend argumentieren

- ✿ Wir überzeugen immer **auch/nur mit „Gefühl“**
- ✿ Hinter Ablehnung und Gegenargument stehen Befürchtungen, Ängste, eigene Wünsche und Bedürfnisse
- ✿ Bauen Sie **Nutzenbrücken** – Für Sie.. Bringt Ihnen..
- ✿ Optimieren Sie vorbereitete Argumente mit ZANBA: Ziel – Argument – Nutzen – Beispiel – Aufforderung

Für eine perfekte Formulierung hat sich ZANBA bewährt

ZANBA: (Brandl S.34)

Ziel – Argument – Nutzen – Beispiel – Aufforderung

Ziel: „Wir müssen dringend neue MA... einstellen.“

Argument: „Wir haben große Aufträge bekommen...“

Nutzen: „Das zusätzliche Personal bringt uns... Flexibilität...
Geschwindigkeit... Bisher: lange Lieferzeit...Preisdruck
wegen Lieferfristen...“

Beispiel: „Letzte Woche hätte ein Kunde..., wenn wir...“

Aufforderung: „Geben wir uns einen Ruck. Investieren wir in...“

Mit Gegenargumenten professionell umgehen

- ★ Unbedingt vorbereiten: *Was wird kommen? Wie gehe ich damit um?*
- ★ Sie unterscheiden Vorwände und Einwände
- ★ Kein Gegenargument, sondern Sie entscheiden, wie Sie **Agieren**: ignorieren – ausweichen – fragen

↙
Sie übergehen völlig

↙
Sie verschieben
vertagen,

↓
Sie stellen einfach
eine andere Frage

- ★ Sie nutzen häufig die PUF-Methode:
Puffern – umformulieren – fragen

↓
Aha, O.K
+ Pause

↓
Sie nehmen was passt:
„Ihnen ist also wichtig...“
„Die Gerechtigkeit...“

↘
„Wie wäre es, wenn wir...“
„Könnten wir da nicht...“

Gespräche steuern

- ★ Sie achten grundsätzlich auf die **Balance**: Inhalt – Prozess – Personen
- ★ Sie bedenken immer auch den Blickwinkel des Anderen – **Perspektivenwechsel**
- ★ Sie managen gekonnt die **Emotionen** (die eigenen und die fremden)
- ★ Sie nutzen souverän die **Struktur**: Eröffnung – Analyse – Lösung – Abschluss
- ★ Sie haben für kritische Situationen „**Recue-Fragen**“ parat: Offene Fragen wie: *Was genau erwarten Sie jetzt von mir? Was konkret schlagen Sie vor?*

Matthias Schraner: **Der Verhandlungsführer.** Taktiken, die zum Erfolg führen. 2013

Wenn es um „Störer“ geht, können wir viel von den Profis der Polizei lernen. Manches passt auch gut in schwierigen Situationen des Berufsalltags

- ★ Die Vorbereitung: ja – nein? Was wird verhandelt?
- ★ Verhandeln im Team: 3 Klare Rollen
- ★ Strategie: Machtverhältnisse? Einstieg...
Nicht-Festlegung
- ★ Mit den Emotionen (den eigenen und den fremden) gut umgehen
- ★ Konstruktive Konfrontation: wenige Argumente –
Umgang mit Gegenargumenten
- ★ Ausstieg aus Sackgassen
- ★ Vorsicht Stress! Eigener und fremder Stress

Das Harvard-Konzept

Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln.

Seit 1981 ist dieses Konzept die „Universal-Struktur“ für kooperatives Verhandeln

Die fünf Prinzipien sind:

- 1. Menschen und Probleme getrennt betrachten**
- 2. Sich auf Interessen konzentrieren statt auf Positionen**
- 3. Lösungen zum Vorteil beider Seiten entwickeln**
- 4. Neutrale, objektive Beurteilungskriterien anwenden**
- 5. Richtlinie ist immer „meine beste Alternative“**



Weltberühmt und faszinierend:

Die Harvard-Strategie