

IN DIESEM KAPITEL

Verhandeln und nicht verhandeln

Die ersten Techniken verstehen

Mit PIPE den Überblick behalten

Kapitel 1

Die Elemente der Verhandlung

Sie hören in der S-Bahn ein Gespräch zwischen zwei Personen. Die eine sagt: »Ich liebe Verhandlungen. Ich kaufe nicht mal beim Bäcker etwas zum ausgeschriebenen Preis. Die geben mir immer einen Rabatt.« Und die andere sagt: »Ich verhandle überhaupt nicht gern. Das kommt mir meistens so kleinlich vor. Oder wie ein Kampf.« Sie blicken auf und sehen einen Mann im Anzug mit hellblauem Hemd und eine junge Frau in einem gemütlichen Sweater und Jeans. Wer hat was gesagt?

Das Thema der Verhandlungen ist von Vorurteilen überladen. Die einen glauben, dass Verhandlungen etwas für Menschen ist, die den Wettkampf lieben, die ihre Vorteile immer maximieren wollen, die mitunter geizig oder habgierig sind, die sich nicht den Bedürfnissen anderer unterordnen wollen. Die anderen glauben, dass Verhandlungen notwendig sind, um das Beste aus dem Leben herauszuholen, um nicht ständig unterdrückt zu werden, um die eigenen Interessen zu vertreten (weil das sonst niemand macht), um nicht die schönen Dinge des Lebens kampflos den anderen zu überlassen.

Haben beide recht? Hier ist ein Vorschlag: Sie lesen dieses Kapitel, und dafür können Sie sich in einer Viertelstunde die Frage selbst beantworten. Und dann wissen Sie auch, warum ich mit diesen Zeilen nicht mit Ihnen verhandeln kann.

Was Verhandlungen sind – und was nicht

Verhandlungen sind schrittweise Einigungen über die Lösung eines Problems durch mindestens zwei Parteien. Die Probleme, die in Verhandlungen gelöst werden, sind oft Verteilungsprobleme, in denen das Eigentum der Verhandlungsparteien für mindestens eine Partei nicht zufriedenstellend verteilt ist. Die eine Partei hat beispielsweise Geld, hätte aber lieber ein Haus, und die andere hat das Haus, hätte aber lieber das Geld. Oder eine Partei besitzt den Kirschbaum, dessen Ernte auf das Grundstück der anderen Partei purzelt. In anderen Fällen sind es Koordinationsprobleme, in denen die Handlungen oder Verhaltensweisen

32 TEIL I Verhandeln in allen Wetterlagen

der Parteien für mindestens eine Partei nicht zufriedenstellend koordiniert sind. Die eine Partei wirft beispielsweise ihre getragenen Kleidungsstücke achtlos auf den Boden, während die andere Partei mit dem Aufräumen nicht hinterherkommt.

Solche Probleme können gelöst werden, ohne dass verhandelt wird. Gegenstände wechseln ihre Besitzer gegen Geld, Kirschen werden eingesammelt und schwesterlich geteilt, und sogar Kleidungsstücke werden manchmal ordentlich weggeräumt, ohne dass die andere Partei darum bitten muss. Manche dieser Lösungen setzen nicht mal eine Einigung voraus, weil sie durch das Verhalten der einen Partei entstehen und von der anderen Partei nicht angezweifelt werden. Manche dieser Lösungen entstehen durch spontane Einigungen, etwa wenn man etwas in einem Geschäft kauft, ohne den aufgerufenen Preis infrage zu stellen. Von Verhandlungen redet man normalerweise erst dann, wenn es mindestens eines Schrittes bedarf, bevor die Einigung hergestellt ist. Deshalb ist es erwähnenswert, wenn man in einem Geschäft verhandelt, in dem normalerweise die Waren ausgepreist sind und das Erwerben der Waren wortlos geschehen könnte.

Verhandlungen sind schrittweise Einigungen über die Lösung eines Problems. Aber müssen sich mehrere Parteien einigen? Kann man nicht auch mit sich selbst verhandeln? Wenn jemand diese Formulierung wählt, will diese Person für gewöhnlich andeuten, dass es gute Gründe für und wider die fragliche Handlungsoption gab. Soll ich die Uhr für 2000 Euro kaufen? Es gibt das starke Bedürfnis in mir, einen solch edlen Gegenstand zu besitzen, und zugleich habe ich gute Gründe, das Geld in andere Vorhaben zu investieren. Wenn ich sage, ich verhandle noch mit mir, dann meine ich, dass ich noch nicht entschieden habe, welcher Seite ich nachgebe. Verhandlungen mit sich selbst sind im engeren Sinne also keine Verhandlungen – oder zumindest keine typischen Verhandlungen.

Verhandeln, Tauschen und Feilschen

Die allermeisten Verhandlungen kann man so beschreiben, dass etwas getauscht wird. Im eigentlichen Sinne ist das offensichtlich bei der Lösung von Verteilungsproblemen. Beide Seiten wollen etwas, was die andere Seite hat, und tauschen es zu bestimmten Konditionen. Oft, aber nicht immer, ist Geld im Spiel. Kinder tauschen Murmeln, Süßigkeiten und Sammelkarten, Erwachsene tauschen Geldscheine und Waren. Aber auch Koordinationsprobleme können durch Tauschgeschäfte gelöst werden. Wenn sich die eine Partei ein bestimmtes Verhalten von der anderen Partei wünscht, kann sie etwas anbieten, was sie im Tausch dafür gibt oder tut.

Wenn man auch Handlungen als Tauschwert akzeptiert, fällt es leicht, nahezu alle Verhandlungen als Tauschhandel zu beschreiben. Beide Parteien einigen sich auf eine Problemlösung, bei der beide etwas bekommen. So schlecht man mitunter bei Verhandlungen abschließt, so gibt es doch fast immer einen Gewinn gegenüber der Situation, in der man die Verhandlung scheitern lassen würde. Der Gewinn besteht aber nicht nur in der Währung oder dem materiellen Gut, um das es geht. Es gibt weichere Faktoren: Was die Person über einen erzählt. Ob man sich die Option für ein späteres Tauschgeschäft bewahrt. Ob man ein gutes Gewissen hat. Ob man den Tausch als fair empfindet. Und letztlich ist es sogar ein Gewinn, wenn man so handeln kann, dass man seinem moralisch aufpolierten Selbstbild entsprechen kann.

Mit diesem weiten Begriff von Tauschgeschäften sind offensichtliche Verhandlungen, wie das Freilassen einer Geisel gegen Lösegeld oder wann ich als Jugendlicher nach Hause kommen darf, genauso abgedeckt wie Verhandlungen darüber, wer im Haushalt was übernimmt oder bis wann ich ein Manuskript abgabe.



Natürlich gibt es Fälle, die weniger klar als Tauschgeschäfte durchgehen. Sie und ich wollen uns auf ein Bier treffen, haben aber unterschiedliche Präferenzen über Ort und Zeit des Treffens. Entsprechend brauchen wir einige Schritte, bevor wir zu einer Einigung kommen. Was tauschen wir dabei? Wir tauschen Handlungen, mit denen wir uns an den Tagesablauf der jeweils anderen Person anpassen. Es ist für mich ein Gewinn, wenn Sie mehr in meine Richtung kommen, und für Sie ist es ein Gewinn, wenn wir uns nicht so zeitig treffen.

Die Schritte der Verhandlung

Wenn man nur den Kern einer Verhandlung in den Blick nimmt, gibt es mit der obigen Definition in einer Verhandlung ein Verhandlungsproblem, mindestens einen Vorschlag für die Lösung, einen Gegenvorschlag und das Akzeptieren des Gegenvorschlags – wenn es nicht mehr Schritte dadurch gibt, dass weitere Vorschläge gemacht werden. Oft, aber nicht notwendigerweise, gibt es eine Verabredung zu der Verhandlung; mitunter, aber nicht immer, wird dabei schon gesagt, worum es geht. Zu Verhandlungsbeginn wird eher in Ausnahmefällen das Verhandlungsproblem explizit definiert. In den meisten Fällen wird die Verhandlung dadurch eröffnet, dass eine Seite entweder eine Bitte äußert oder eine Forderung stellt oder ein Tauschgeschäft im weiten Sinne vorschlägt.



So ist es, wenn der Sohn sagt: »Papa, ich will heute lange aufbleiben.« Das ist die Eröffnung einer Verhandlung, wenn man das Aufbleiben einschränkt oder an Bedingungen koppelt: »Aber nur, wenn du vorher dein Zimmer aufräumst« oder »Aber nur, wenn du alle Hausaufgaben fertig hast.«

Der Abschluss einer Verhandlung ist die Einigung und die darauffolgende Umsetzung. Letztere kann im Austausch der Verhandlungsgegenstände bestehen, im Verfassen eines Vertrages oder in der dauerhaften Befolgung der gemeinsam festgelegten Verhaltensweisen.



Das sind die Schritte, die eine Verhandlung als besondere Art der Kommunikation ausmachen.

- ✓ Verabredung (optional)
- ✓ Problemdefinition (optional)
- ✓ Lösungsvorschlag 1
- ✓ Uneinigkeit: Gegenvorschlag 1
- ✓ (Optionale Wiederholung von Vorschlägen und Gegenvorschlägen)

- ✓ Einigung
- ✓ Umsetzung

Vor der Verhandlung, wie sie hier schematisiert ist, gibt es weitere Schritte: Diese betreffen die eigene Vorbereitung. Das ist so wichtig, dass es dazu gleich zwei weitere Kapitel geben wird: Kapitel 6 und Kapitel 7.

Warum nicht alles Verhandlung ist

Wenn Verhandlungen die schrittweise Einigung über die Lösung eines Problems durch mindestens zwei Parteien sind, sind alle Problemlösungen, die nicht mehrere Schritte benötigen oder an denen nicht mindestens zwei Parteien beteiligt sind, keine Verhandlungen. Und dasselbe gilt für alle Arten von Kommunikationen, die zwar in Schritten vorgehen und mehrere Parteien beinhalten, die aber nicht der Lösung eines Problems dienen. Das ist trivial, weil es aus der Definition folgt. Aber so lassen sich auch zwei Möglichkeiten unterscheiden, nicht in Verhandlungen einzusteigen:

Die eine vermeidet den Prozess und lässt das fragliche Problem ungelöst. Das ist richtig, wenn das Nicht-Verhandeln besser als das zu erwartende Ergebnis der Verhandlung ist. Dazu gehören auch die Fälle, in denen man aus moralischen Gründen nicht mit dem fraglichen Verhandlungspartner Geschäfte machen will.

Die andere Möglichkeit vermeidet die Zwischenschritte und akzeptiert den Vorschlag der Gegenseite, ohne diesen zu hinterfragen. Dann übernimmt man die Lösungen der anderen, sei es nun im Geschäft (wo die Verkäuferin etwas zu einem festen Preis anbietet, den man jederzeit infrage stellen könnte), sei es in der Teamsitzung oder bei der Planung mit dem eigenen Partner.

Häufig ist es sogar so, dass wir uns wünschen, die anderen würden einfach »Ja!« sagen. Wenn Sie Ihre Tochter oder eine Angestellte bitten, etwas zu tun, und sie stellt bei jeder Bitte eine Gegenforderung, dann reagieren Sie irgendwann vermutlich etwas genervter und sagen: »Verhandle doch nicht immer!« Was Sie in solchen Fällen meinen, ist, dass sich die andere nichts abbricht, wenn sie einfach mal macht, was Sie sagen. Manchmal ist es schön, reibungslose Abläufe zu haben, bei denen alle Beteiligten ihre Interessen einen Hauch zurückstellen, damit man insgesamt, als Team oder Familie, vorankommt. In diesen Fällen geht es darum, die Verhandlung zu vermeiden, indem man sich auf den Vorschlag der anderen Seite einlässt.

Das heißt nicht, dass das immer richtig ist. Manchmal sollte man einfach widersprechen und stärker für die eigenen Interessen eintreten. Alle Beteiligten sollten ihre eigenen Bedürfnisse ernst nehmen und sich bemerkbar machen, wenn man etwas von ihnen verlangt, was ihnen zutiefst zuwider ist. In diesem Sinne sollten Sie vielleicht mehr verhandeln, als Sie es gewohnt sind. Aber der Punkt ist eben nicht, dass Verhandlungen wichtig sind, weil Sie ständig verhandeln, ohne es zu merken. Der Punkt ist, dass Sie häufiger verhandeln sollten, weil Verhandlungen wichtig sind. Manchmal sollten Sie widersprechen, um die eigenen Interessen zu vertreten. Und manchmal sollten Sie auch einfach nicht verhandeln. Dann ist es wichtiger, sich den Interessen der anderen anzupassen. Dieser Unterschied würde verloren gehen, wenn irgendwie alles *Verhandeln* wäre.



Wann immer eine Autorin, ein Talkshowgast, eine Wissenschaftlerin oder ein Seminarleiter betonen will, von welch ungewöhnlicher Wichtigkeit das eigene Thema ist, wird das fragliche Thema oft so dargestellt, als sei es allgegenwärtig. »Wir können nicht nicht kommunizieren«, »Alles ist Atem«, »Wir alle sind Verkäufer (oder Verkäuferinnen)« – Sie kennen solche großen Behauptungen. Die Logik hinter diesen Behauptungen ist überschaubar: Wenn Sie plötzlich von der Beobachtung überrascht werden, dass das fragliche Thema hinter jeder Ecke des Alltags lauert, entsteht fast zwangsläufig das Bedürfnis, sich schleunigst damit zu beschäftigen. Das ist ein einfacher und wirksamer Verkaufstrick. Und so gibt es natürlich auch Leute, die uns weismachen wollen, dass alles Verhandlung ist. Ist es aber nicht.

Techniken, Modelle und Strategien

Dieses Buch handelt von Verhandlungstechniken. Techniken beinhalten für gewöhnlich Abfolgen von Handlungsschritten, deren Ausführung zu einem definierten Ziel führt.



Wenn Sie eine Weinflasche öffnen, verwenden Sie dafür eine bestimmte Technik. Sie werden beispielsweise die Kapsel mit einem Messer oder einem Kapselschneider aufschneiden und das fragliche Hilfsmittel am Flaschenmund, Flaschenkopf oder unterhalb des Flaschenkopfes ansetzen. Vielleicht reißen Sie auch die Lasche auf, wenn Sie sie mit den Fingernägeln zu fassen kriegen. Dann werden Sie je nach Korkenzieher in die Mitte des Korkens stechen oder leicht daneben, um das Zentrum der Wendel – die sogenannte Seele – an der Mitte des Korkens auszurichten. Hier ist die Technik vor allem durch das Werkzeug bestimmt: Ein Kellermesser erfordert eine ganz andere Technik als ein Flügelkorkenzieher. Und beim Rausziehen nehmen Sie womöglich die Knie zu Hilfe, um die Flasche besser festhalten zu können.

Nicht alles, was man über das Verhandeln lernen kann, ist eine Technik. Wenn Sie sich mit dem Weinbau beschäftigen wollen, wird auch nicht alles eine Technik sein. Selbst wenn es letzten Endes um die Fertigkeit des Kelterns oder des Goutierens geht, spielen nicht nur Handlungsschritte eine Rolle. Deshalb gibt es in diesem Buch neben Verhandlungstechniken auch einige nützliche Modelle, die Ihnen erlauben, auf eine bestimmte Art über Verhandlungen nachzudenken. Und es wird strategische Überlegungen geben, die über die einzelnen Techniken hinausgehen, um herauszufinden, wie man die Techniken zielführend einsetzen kann.

Das Ankern – die Mutter aller Verhandlungstechniken

So, wie man einen Anker setzt, um das Boot an einer bestimmten Stelle festzumachen, nennt man frühzeitig in Verhandlungen Werte, die den eigenen Interessen entsprechend besonders hoch oder besonders niedrig sind. Das ist so, wenn man etwas verkaufen will (hoher Preis!), wenn man etwas kaufen will (niedriger Preis!), wenn man seinen Geschäftspartnern bis zum Ende des Monats so und so viele Stückzahlen liefern soll (niedrige Zahl!) oder wenn man versucht, in einem begehrten Restaurant für ein Familienfest möglichst viele

Sitzplätze zu reservieren (hohe Zahl!). Und so unverschämt einem die extremen Werte vorkommen – sie wirken! Selbst Menschen, die von dieser Technik wissen, lassen sich immer noch beeinflussen, wenn die Gegenseite ganz frech ihre ersten Angebote nennt.



Sie stehen auf dem Trödelmarkt, sehen eine schöne Vase und fragen die Verkäuferin mit leuchtenden Augen, was die Vase kosten soll. Die Verkäuferin schüttelt den Kopf, seufzt und sagt: »Ich sollte sie eigentlich gar nicht zwischen all den Trödel stellen. Das ist eine Vancolli-Vase aus den frühen 30er-Jahren.« Sie nicken anerkennend, ohne schon einmal von Vancolli-Vasen gehört zu haben (die es übrigens auch nicht gibt). Und dann sagt die Verkäuferin: »Aber Sie scheinen sie zu mögen. Ich würde sie Ihnen für 180 Euro verkaufen. Aber nur, wenn Sie mir versprechen, sie in Ehren zu halten.« Dieser Preis kommt Ihnen womöglich absurd hoch vor. Aber nun, da er ausgesprochen ist, erscheint es unmöglich, die fünf Euro, mit denen Sie gerechnet hatten, als Gegenvorschlag zu nennen.

Im übertragenen Sinn kann man auch ohne messbare Werte ankern. Wenn ich beispielsweise sage, dass ich eine alte, voll funktionsfähige Schreibmaschine nur zur Zierde möchte, weil sie mich an meine Oma erinnert, dann schließe ich den zusätzlichen Wert, der mit der Funktionalität verbunden ist, aus. Das macht dem Verkäufer von vornherein klar, dass ich nicht allzu viel zahlen werde.

Aber im eigentlichen Sinn beinhaltet das Ankern immer das Benennen von Zahlenwerten. Es dient dazu, den Rahmen der gesamten Verhandlung von Beginn an in die gewünschte Richtung abzustecken. In gewisser Weise ankern Sie jedes Mal, wenn Sie einen ersten Wert nennen. Bei dieser Technik geht es also nicht darum, sie überhaupt zu verwenden, sondern sie zu Ihrem Vorteil zu nutzen.

Techniken zum Verstehen vs. Techniken zum Beeinflussen

Wenn Sie eine Fertigkeit wie das Verhandeln verbessern wollen, sind Sie darauf aus, neue Techniken zu erlernen und alte zu verfeinern. Idealerweise gibt es klare Handlungsschritte, die Sie nachmachen können. Das Ankern ist eine relativ einfache Technik: Die Gegenseite soll beeinflusst werden, indem ihre Vorstellungen über den Wert des Gegenstandes und über Ihren Willen, sich auf einen bestimmten Preis zu einigen, zu Ihren Gunsten verändert werden. Allerdings haben nicht alle Verhandlungstechniken diese Funktion. Oftmals benötigt man für eine erfolgreiche Verhandlung Informationen, die erst innerhalb der Verhandlungssituation erlangt werden können. Techniken, die dieses Ziel haben, sind ebenfalls Verhandlungstechniken – denn sie verbessern das Verhandlungsergebnis. Ein Beispiel sind Fragetechniken, mit denen man die andere Seite dazu bringt, mehr über ihre Interessen zu verraten.



Deshalb ist es sinnvoll, zwischen zwei Arten von Techniken zu unterscheiden: Techniken wie das Ankern, die dem Beeinflussen dienen, und Techniken wie beispielsweise Fragetechniken, die dem Verstehen dienen. Und damit ist auch klar, warum manche »Verhandlungstechnik« in anderen Kontexten gar nichts mit Verhandlungen zu tun hat: Fragetechniken kann man natürlich auch gebrauchen, wenn man Verdächtige verhört, Interviews führt oder schlicht herausfinden will, was der eigene Nachwuchs den ganzen Tag getrieben hat.

Das Harvard-Modell

Das Harvard-Modell ist heutzutage vermutlich der bekannteste Ansatz für erfolgreiche Verhandlungen. Der Kerngedanke des Harvard-Modells ist die Unterscheidung von Position und Interessen.



Das Harvard-Modell wurde in den 1980er-Jahren von Roger Fisher und William Ury an der Harvard-Universität entwickelt. Es ist streng genommen ein Modell zur Analyse von Verhandlungen und keine Technik im engeren Sinne, weil es eine Analyse von Verhandlungssituationen erlaubt, die sehr nützlich ist – die aber für sich genommen keine Technik beinhaltet, um die Verhandlungsziele zu erreichen. Aber gleich sehen Sie, warum es dennoch sehr hilfreich ist.

Die Position ist das, was als Angebot oder Forderung innerhalb der Verhandlung benannt wird. Ist es eine Verhandlung über einen Preis, ist die Position der Geldwert, den man als Käufer bereit ist zu zahlen oder den man als Verkäuferin verlangt. Geht es um den Tausch von Rechten oder Pflichten, Handlungen oder die Unterlassung von Handlungen, umfasst die Position die genaue Formulierung der vorgeschlagenen Einigung. Hinter solchen Positionen stehen unterschiedliche Interessen.

Solange die Positionen beider Seiten nahe genug beieinander liegen, fallen die Interessen nicht groß ins Gewicht. Wenn sich jedoch die Positionen als unvereinbar entpuppen und dennoch beide Seiten an ihren Angeboten und Forderungen festhalten, ist es wichtig, hinter die Positionen zu schauen und nach den eigentlichen Interessen zu fragen. Das ist die Idee, die das Harvard-Modell so stark macht.



Stellen Sie sich vor, Sie haben eine kleine Firma und einer Ihrer besten Angestellten fragt nach einer Gehaltserhöhung. Sie können nicht mehr zahlen, weil es schlecht läuft. Aber der Angestellte besteht auf einer Gehaltserhöhung, weil er tatsächlich erstklassig arbeitet. Nach seinen Interessen zu fragen heißt, genauer zu schauen, was die Bedürfnisse, Ziele und Werte des Angestellten sind. Dabei kann herauskommen, dass es ihm auch um Wertschätzung, sozialen Status oder schlicht das Bedürfnis, in der Verhandlung nicht klein beizugeben, geht. Wenn Sie das wissen, können Sie ihm anbieten, einen anderen Titel zu führen, bestimmte »niedere« Aufgaben nicht mehr übernehmen zu müssen oder die Arbeitszeit bei gleichem Gehalt zu reduzieren. So können Sie beide, entgegen dem ersten Anschein, Ihre Interessen umsetzen, obwohl Ihre Positionen zunächst unvereinbar waren.

Wie man die Interessen herausfindet und womöglich beeinflusst, ist eine Frage nach Techniken. Dass es überhaupt den sinnvollen Unterschied zwischen Positionen und Interessen gibt, folgt aus dem Harvard-Modell. Es ist zwar selbst keine Technik, aber es bietet offensichtlich den entscheidenden Ansatzpunkt für die Lösung von verfahrenen Situationen.

Integrative Strategien und konfrontative Strategien

Neben Techniken und Modellen wird es in diesem Buch auch um Strategien gehen. Wenn von Strategien die Rede ist, sind damit längere Abfolgen von Handlungsschritten gemeint, die einem bestimmten Ziel dienen. Wer mit der Unterscheidung zwischen Taktik und Strategie vertraut ist, wird den Begriff der Taktik für einzelne Schritte und kleinere Abfolgen von Schritten benutzen, während die Strategie der umfassendere Begriff ist, zu deren Umsetzung verschiedene Taktiken verwendet werden können. Eine Taktik kann beispielsweise darauf abzielen, in einer Verhandlung eine bestimmte Information zu erlangen (etwa durch eine falsche Unterstellung, die die Gegenseite zur Korrektur provoziert), während die Strategie den Zweck der Information im Blick hat, mit deren Hilfe das große Ziel der Verhandlung erreicht werden soll.

Das Ziel einer jeden Verhandlung ist die Einigung über eine Lösung des Verhandlungsproblems, die von beiden Seiten akzeptiert werden kann. Das klingt freundlicher, als es mitunter ist, weil alles daran hängt, welche Lösung für beide Seiten akzeptabel ist. Ist für die eine Seite nur eine Lösung akzeptabel, die für die andere Seite so schlecht wie möglich ist, geht es immer noch um die Einigung – aber es ist keine Einigung, bei der beide Seiten gleich gut abschneiden. Um die unfreundlichen Varianten von netten Verhandlungen zu unterscheiden, wird mitunter der Unterschied zwischen *integrativen* und *konfrontativen* Strategien herangezogen.



Dieser substanzelle Unterschied wird oft irreführend charakterisiert. Dann wird gesagt, dass konfrontative Strategien allein darauf aus sind, das Beste für sich selbst herauszuholen, während integrative Strategien auch das Wohl der anderen Partei im Blick haben. Man kann allerdings sehr wohl konfrontativ verhandeln und dennoch das Wohl der anderen Partei im Blick haben. Wesen Familie zum Teil aus Jugendlichen besteht, weiß, wovon ich rede. Und man kann sogar das Beste für sich selbst herausholen *und* das Wohl der anderen im Blick haben. Das geht immer dann, wenn es einem wichtig ist, dass es den anderen gut geht.

Es ist sinnvoll, die Unterscheidung zwischen integrativen und konfrontativen Strategien auf die Herangehensweise in Verhandlungen zu beziehen und nicht auf die Absicht oder das Ergebnis. Im Prinzip können konfrontative Strategien genauso zu Lösungen führen, die für beide Seiten zufriedenstellend sind. Und andersherum gilt ebenfalls, dass integrative Strategien der Gegenseite schaden können. Unabsichtlich, wenn man dem Verhandlungspartner entgegenkommt, was ihm aber nicht guttut. Oder absichtlich, wenn man unglaublich nett dem anderen eine Lösung verkauft, die nicht in seinem Sinne ist.

Konfrontative Strategien in diesem Sinne setzen auf aggressive Anker, ständigen Widerspruch, provozieren Wut oder Angst und sind größtenteils unnachgiebig. In den allermeisten Fällen mag es eine schlechte Idee sein, eine konfrontative Strategie zu wählen. Aber das liegt nicht daran, dass man immer nett sein sollte, sondern daran, dass diese Strategien oft nicht hilfreich beim Erreichen der eigenen Ziele sind. Selbst wenn Sie also nicht das Wohl der anderen im Blick hätten, würde ich Ihnen davon abraten, für Ihre egoistischen Ziele immer auf Konfrontation zu setzen. Und auch andersherum sollte klar sein, dass Sie manche Ziele besser erreichen, wenn Sie weniger nett verhandeln.

Das PIPE-Modell

In Verhandlungen wollen die beteiligten Parteien eine Einigung darüber herbeiführen, wie ein gemeinsames Problem gelöst werden könnte. Die Problemlösung kann an hundert Kleinigkeiten scheitern. Von widerstreitenden Bedürfnissen, widersprüchlichen Informationen bis hin zu Trotz und Wutausbrüchen kann alles Mögliche dazu führen, dass die eine oder andere Seite entnervt, enttäuscht oder erzürnt aufgibt. Erfolgreiches Verhandeln beinhaltet, diese zahllosen Faktoren in den Blick zu bekommen und zu kontrollieren.

Damit Sie einen Überblick über all die kleinen Techniken bekommen, die an verschiedenen Stellen der Verhandlung ansetzen, will ich Ihnen das PIPE-Modell vorstellen. Es dient dazu, Verhandlungstechniken einsortieren zu können. Es hilft, das Gelernte im großen Spiel der Verhandlungen zu verorten. Aber es wird später auch dabei helfen, den Überblick in der Vorbereitung von Verhandlungen nicht zu verlieren.

PIPE steht für Positionen, Interessen, Perspektiven und Emotionen. Das sind alles Faktoren, die über den Erfolg oder Misserfolg einer Verhandlung bestimmen. Alle Techniken, die dem Verstehen oder Beeinflussen dienen, können auf mindestens einen dieser Faktoren angewandt werden. Und prinzipiell kann man sowohl die PIPE-Faktoren der Verhandlungspartner als auch die eigenen PIPE-Faktoren verstehen und beeinflussen. Aber keine Angst. Diese Komplexität lässt sich gut bewältigen durch schrittweises Vorgehen. Los geht's mit der Position.

P wie Position

Die Position ist in Verhandlungen das, was von den Parteien als Verhandlungslösung vertreten wird. Da in Verhandlungen eine Einigung erst hergestellt werden muss, unterscheiden sich die Positionen zu Beginn einer Verhandlung, während sie am Ende in allen Punkten, die den Verhandlungsgegenstand betreffen, deckungsgleich sind. Positionen gibt es nicht nur in Verhandlungen. Wann immer jemand in Diskussionen eine Meinung verteidigt, vertritt er damit eine Position. Während Diskussionen ohne Einigung dennoch erfolgreich sein können, weil beispielsweise die Positionen klar hervorgetreten sind und die wichtigsten Gründe für das Festhalten an den Positionen benannt wurden, ist eine Verhandlung als solche nur erfolgreich, wenn sie zu einer Einigung führt. Das bedeutet, dass mindestens eine Verhandlungspartei von ihrer ursprünglichen Position abweichen muss.



Unterschiede in den Positionen sind immer auf Unterschiede in den Interessen, Perspektiven oder Emotionen zurückzuführen. Die Position der anderen können Sie demnach nur beeinflussen, wenn Sie auf die restlichen PIPE-Faktoren einwirken. Aber es gibt Techniken, die sich für das Verstehen der Position einsetzen lassen, beispielsweise durch bestimmte Fragen.

I wie Interessen

Die zweite Gruppe von Faktoren des PIPE-Modells sind die Interessen. Durch das Harvard-Modell ist klar, dass die Interessen der Verhandlungsparteien die entscheidende Kraft hinter

den Positionen ist. Das, was Sie wollen, bestimmt, welche Problemlösung für Sie infrage kommt. Interessen sind dabei oft vielschichtig. Neben Ihren bewussten Zielen und Absichten spielen auch andere Bedürfnisse und Wünsche eine Rolle. Ihre Werte gehören ebenfalls zu Ihren Interessen, weil sie einen Einfluss darauf haben, welchen Ihrer Bedürfnisse Sie nachgeben und welchen nicht. Interessen sind entsprechend nicht immer vollständig durchdacht, und nur ein Teil der eigenen Interessen wird etwas sein, was nach außen explizit vertreten werden kann. Wenn etwa verstrittene Parteien in Scheidungen oder Erbschaftsstreitereien miteinander verhandeln, wird der Wunsch, den anderen zu schaden, womöglich nichts sein, was man sich eingestehen würde, und dennoch kann dieser Wunsch einen Einfluss darauf haben, welche Position zum Schluss zufriedenstellend ist.



So vielschichtig Interessen auch sind, so darf man nicht außer Acht lassen, dass es hier ausschließlich um psychologische Faktoren geht, die die Position der Verhandlungsparteien erklären können. Was im Interesse der Verhandelnden ist, gehört deshalb nicht zwangsläufig zu ihren Interessen in diesem psychologischen Sinne. Damit habe ich folgende Doppeldeutigkeit im Blick: Wenn man von außen über jemanden sagt, dass etwas in seinem Interesse ist, heißt das nicht unbedingt, dass die Person dem zustimmen würde. Man meint dann nämlich nicht, dass es ein Ziel oder Bedürfnis der Person ist, sondern dass es gut oder richtig für die Person wäre. So betrachtet ist es im Interesse von Alkoholikern, keinen Alkohol zu trinken, oder im Interesse von Rauchern, nicht mehr zu rauchen. Aber es ist nicht automatisch das, was sie wollen. Wenn hier von Interessen die Rede ist, soll nur gemeint sein, was die Personen im weitesten Sinne wollen oder wünschen oder eben selbst für wertvoll und richtig halten.

Interessen kann man verstehen und beeinflussen. Fragetechniken sind wieder ein naheliegendes Beispiel für eine Technik, die dem Verstehen dient. Andere Techniken dienen dem Beeinflussen der Interessen. Eine primitive und doch wirksame Verhandlungstechnik ist, einen Bündel Geldscheine aus der Tasche zu ziehen. Wenn das monetäre Glück so nah ist, wird bei vielen das Bedürfnis stärker, die Verhandlung bald abzuschließen und sich mit dem zufriedenzugeben, was man bereits sicher hat, bevor man riskiert, dass die Verhandlung abgebrochen wird. Das ist dementsprechend eine Technik zum Beeinflussen der Interessen.

Aber auch die eigenen Interessen wollen verstanden und beeinflusst werden. In Kapitel 5 werden Sie sehen, Welch wichtige Rolle das spielt.

P wie Perspektive

Das dritte Element der PIPE-Unterscheidung ist die Perspektive beider Verhandlungsparteien. Was hat es damit auf sich?

Sie können nicht verhandeln, ohne einiges anzunehmen. Geht es beispielsweise um den Kauf und Verkauf eines Gegenstandes, gibt es auf beiden Seiten des Verhandlungstisches Annahmen über den Wert des Gegenstandes. Der Käufer glaubt etwa, dass er diesen Gegenstand bei einem anderen Händler für 250 Euro erwerben kann. Der Verkäufer weiß dagegen recht genau, dass die Gegenstände, die es bei anderen Händlern gibt, Fälschungen sind. Für den Käufer sind weitere Annahmen wichtig: Angefangen dabei, wie wichtig ihm der Gegenstand im Alltag sein wird, über Annahmen darüber, für welchen Preis er den

Gegenstand weiterverkaufen könnte, bis hin zu Annahmen über die Glaubwürdigkeit des Verkäufers. Und der Verkäufer seinerseits nimmt an, dass der Käufer zu faul ist, genauer zu recherchieren und dass er sich schon zu sehr in diesen Gegenstand verliebt hat.

Solche Annahmen machen die Perspektive der beiden aus. Für eine gelingende Verhandlung ist es nicht notwendig, dass beide exakt dieselbe Perspektive haben. Und es ist auch nicht notwendig, dass die Perspektiven beider wahr sind. Es gibt immer einen Spielraum für Meinungsverschiedenheiten, und es gibt auch immer eine gewisse Fehleranfälligkeit in unserer Sicht der Dinge, ohne dass das die Verhandlung in allen Fällen behindert. Andererseits ist klar, dass es ein Minimum an Übereinstimmung geben sollte: Man muss sich beispielsweise einig darin sein, worüber eigentlich verhandelt wird.

Ihre Perspektive umfasst auch das, was Sie über die PIPE Ihres Gegenüber annehmen: Sie glauben, dass er eine bestimmte Position hat, dass dahinter gewisse Interessen stehen, dass er dies und jenes über Sie und Ihre PIPE glaubt, und Sie setzen einiges über seine Emotionen voraus. Nicht alles davon ist gründlich durchdacht. Zu Ihrer Perspektive zählen deshalb sowohl Ihre bewussten Annahmen, als auch das, was Sie stillschweigend und unreflektiert voraussetzen. Wollen Sie die bewussten Überzeugungen des Gegenübers verändern, ist es aber am eindeutigsten, dass Sie es auf die Perspektive abgesehen haben. Entsprechend gehören auch das Argumentieren oder Infrage-Stellen von Annahmen zu den Techniken, die auf die Perspektive zielen.



Eine bekannte Verhandlungstechnik ist die, beim Verhandeln um messbare Größen die Abstände zum Ziel mit jedem weiteren Angebot zu halbieren. Das erste Angebot könnte beispielsweise noch 35 Prozent vom Ziel entfernt sein. Geht es um einen Preis, kann das beim Bieten aus Käufersicht heißen, bei 65 Prozent vom Zielpreis einzusteigen, dann auf 85 Prozent zu gehen, und dann auf 95 Prozent, um sich im Idealfall auf den Zielpreis zu einigen. Aus Verkäufersicht starten wir bei 135 Prozent des Zielpreises und gehen dann über 115 Prozent und 105 Prozent auf den Zielpreis. Diese Halbierungstechnik beeinflusst die Perspektive des Gegenübers, weil er bemerken wird, dass unser Angebot mit jedem weiteren Schritt weniger verändert wird, und dass sich somit die Verhandlung immer mehr einem Grenzwert annähert. Er kann dann wissen, dass Sie über einen bestimmten Wert nicht gehen werden. Oder, in einer reflektierteren Version, kann er zumindest wissen, dass Sie ihn das glauben lassen wollen. In diesem Sinne beeinflusst die Halbierungstechnik seine Perspektive.

E wie Emotionen

Das E in PIPE steht für die Emotionen. Emotionen sind eine vertraute Randerscheinung sämtlicher Arten, miteinander zu kommunizieren. Sieht man von den schönen Fällen ab, in denen es gelingt, in anderen Menschen positive Emotionen wie Freude oder Liebe auszulösen, fallen Emotionen vor allem als Hindernisse auf. Typischerweise sind es Wut und Angst, die in alltäglichen Gesprächen eine Rolle spielen. Mitunter kommen aber auch Eifersucht, Neid oder Ekel ins Spiel.

Emotionen sind in zweierlei Hinsicht relevant für Verhandlungen: entweder bezogen auf die Verhandlungsinhalte oder bezogen auf die Verhandlung selbst. Emotionen sind auf

42 TEIL I Verhandeln in allen Wetterlagen

Verhandlungsinhalte bezogen, wenn vorgeschlagene Lösungen die fraglichen Emotionen verursachen. Wenn über Koordinationsprobleme verhandelt wird, können beispielsweise bestimmte Lösungsvorschläge Angst machen.



Emotionen spielen aber auch eine Rolle in der Verhandlungssituation selbst, und zwar vor allem als Hindernis für eine Einigung. Wenn eine Verhandlungspartei übermäßig ängstlich oder wütend ist, weil das die Verhandlungssituation selbst auslöst, kann das einer Lösung im Weg stehen.

Und wie bei Interessen gilt auch für Emotionen, dass man sich leicht in den eigenen Emotionen täuschen kann. Es ist wichtig, die eigene Angst oder die eigene Wut wahrzunehmen. Das Selbstbild versperrt häufig den Blick – man sieht nicht, was man nicht wahrhaben will. Entsprechend ist nicht nur das Verstehen und Beeinflussen der Emotionen des anderen wichtig, sondern eben auch bei einem selbst. In Kapitel 4 sehen Sie, wie man die Emotionen beider Seiten ergründen und unschädlich machen kann.

Am Rande bemerkt: Ich rede von Emotionen, weil der Ausdruck »Gefühle« mitunter auch körperliche Empfindungen bezeichnet, um die es hier nicht gehen soll. Zudem ist das Akronym PIPG nicht so schön wie PIPE.