

Marco Behrmann



PRAXIS DER
PERSONAL-
PSYCHOLOGIE

Verhandeln und Überzeugen

mit Arbeitsmaterialien
und Fallbeispielen

HOGREFE



Verhandeln und Überzeugen

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 28

Verhandeln und Überzeugen
von Dr. Marco Behrmann

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Verhandeln und Überzeugen

von

Marco Behrmann

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

Dr. Marco Behrmann, geb. 1977. 1998–2010 Studium der Psychologie in Mannheim, Hohenheim und Portland, USA. 2010 Promotion an der Universität Hohenheim zum Thema Verhandlungskompetenz. 2004–2008 Projektleiter im Bereich Personaldiagnostik bei S & F Personalpsychologie Managementberatung GmbH, Stuttgart. Seit 2008 Berater, Trainer und Coach für Unternehmen, Führungskräfte und Verkäufer bei der Tübinger CEVEYCONSULTING GmbH und Core Faculty Member der ZfU International Business School, Zürich. Aktuelle Beratungsschwerpunkte als Senior Consultant in den Themen Verhandeln, Führen, Verkaufen, Kundenorientierung, Teamentwicklung und interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit. Beratung von Firmen und Einzelpersonen im deutsch- und englischsprachigen Raum zu Prozessen und Inhalten wie Leistungsorientierung und Performance Management, Leadership Appraisal und Management Audit, Assessment Center und Eignungsdiagnostik, Personalauswahl, Personalentwicklung und Einzelcoaching.

Für meine Eltern Gerda und Rudi

© 2013 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto · Boston
Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm · Florenz · Helsinki
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagbild: © iceteaimages – Fotolia.com
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2477-4

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

1	Verhandeln und Überzeugen – Begriffe und Bedeutung	1
1.1	Einordnung des Themas	1
1.2	Definitionen	4
1.2.1	Verhandeln	4
1.2.2	Überzeugen	10
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen	12
1.3.1	Streiten, Austragen eines Konflikts	12
1.3.2	Mediation, Schlichtung	13
1.3.3	Beeinflussen, manipulieren	14
1.3.4	Überreden	15
1.3.5	Feilschen	16
1.4	Betrieblicher Nutzen wirksamen Überzeugens und Verhandelns	17
2	Modelle zum Verhandeln und Überzeugen	20
2.1	Mathematisch-betriebswirtschaftlicher Ansatz: Analytisches Modell	21
2.2	Sozialpsychologisch-behavioraler Ansatz: Verhaltens- modell	24
2.3	Kommunikationstheoretischer Ansatz: Diskursmodell	29
2.4	Allgemeinpsychologischer Ansatz: Motivationsmodell	34
2.5	Persönlichkeitstheoretischer Ansatz: Dispositionsmodell	42
2.6	Kognitiver Ansatz: Modelle der Informationsverarbeitung	45
3	Analyse und Controlling	50
3.1	Kontext	51
3.2	Verhandlungsprozess	55
3.2.1	Vorbereitung	55
3.2.2	Durchführung	59
3.2.3	Nachbereitung	64
3.3	Verhandlungskompetenz	66
3.4	Gedanken und Eindrücke des anderen beim Überzeugen	68
3.4.1	Emotionale und neuropsychologische Wirkmechanismen	69
3.4.2	Kommunikationspsychologische Wirkung von Gesprächsinhalten	70
3.4.3	Sozialpsychologische Wirkmechanismen der Begrenzung von Rationalität	72

4	Vorgehen für erfolgreiches Verhandlungsmanagement	77
4.1	Identifikation kompetenter Verhandler	77
4.1.1	Methoden	77
4.1.2	Effektivität und Prognose	83
4.2	Förderung durch Training und Coaching	85
4.2.1	Strategisches Verhandlungsmanagement und Ausrichtung an der Realität	86
4.2.2	Kompetenzmanagement, Verhandlungstraining und Überzeugungstechniken	90
4.2.3	Kulturmanagement: Einstellungen und Grundhaltungen in Verhandlungen	95
4.2.4	Potenzialmanagement und Persönlichkeitsentwicklung	99
4.2.5	Wirksamkeit und Nutzen	101
5	Fallbeispiele aus der Unternehmens- und Beratungspraxis	105
5.1	Verhandeln und Überzeugen in Führung und Projekten	106
5.2	Verhandeln und Überzeugen im Vertriebs- und Verkaufskontext	113
5.3	Verhandeln und Überzeugen als „Verkäufer“ einer Idee	122
6	Literaturempfehlungen	132
7	Literatur	133

Karten:

Die wirkungsvolle Einwandbehandlung und Formulierungsbeispiele
 Checklisten zur Verhandlungsdurchführung, Verhandlungsvorbereitung und
 Verhandlungsnachbereitung

1 Verhandeln und Überzeugen – Begriffe und Bedeutung¹

1.1 Einordnung des Themas

Verhandeln und dabei überzeugend aufzutreten, ist eines der herausfordernden Themen im zwischenmenschlichen Miteinander. Verhandlungen stellen im Alltag ebenso wie im Berufsleben nicht wegzudenkende Elemente im Zusammentreffen von Menschen dar. Immer geht es darum, ein persönliches oder gemeinsames Ziel zu erreichen, Kooperation zu erzielen oder einen Konflikt zu lindern (Spieß, 2004) und dabei überzeugend aufzutreten oder sich bzw. seine Partei zu positionieren. Dabei verhandeln oder überzeugen wir oftmals beiläufig, manchmal aber auch sehr systematisch und bewusst. Dazu bedienen wir uns dann den Mitteln der Kommunikation (vgl. Lewicki, Saunders & Barry, 2006).

**Verhandeln
ist überall**

Man kann sich Verhandlungssituationen im beruflichen Bereich leicht vorstellen. Beispielsweise verhandelt eine Führungskraft, um beim Delegieren eines Verantwortungsbereichs zu erreichen, dass der Mitarbeiter mit vollem Eifer ein Thema eigenverantwortlich und motiviert übernimmt. Oder ein Verkäufer will im Kontext der Neukundenakquise eines potenziellen Großkunden überzeugender als der Wettbewerber auftreten. Eine andere Verhandlung kann Spielräume zwischen Zusagen und Verpflichtungen in einem Kooperationsvertrag zwischen zwei mittelständischen Unternehmen betreffen. Für einen Projektleiter wiederum stellt beispielsweise die Präsentation eines Projekts bei wichtigen Interessengruppen eine heikle Projektphase dar, in der er bei kritischen Fragen der Teilnehmer überzeugend auftreten möchte. Aber auch die Reklamation eines Produktdefekts oder der Unzufriedenheit mit einer Leistung bei einem Servicemitarbeiter sind Situationen, in denen überzeugendes und vor allem kooperationsorientiertes Auftreten wichtig sind, um den Ruf des Produkts, des Herstellers, des Dienstleisters, der Verkaufsorganisation oder schlicht die Kundenbindung zu sichern. In Zusammenarbeit mit anderen ergeben sich im Austausch unterschiedlicher Meinungen schnell Missverständnisse. Auch das sind relevante Verhandlungssituationen, bei denen es darum geht, ein gemeinsames Verständnis des gemeinten Themas zu erlangen. Und schließlich treten innerhalb von Unternehmen häufig verhandlungsrelevante Zielkonflikte

**Verhandeln ist
vielschichtig**

**Klassische
Zielkonflikte**

¹ Ich danke Herrn Prof. Dr. Heinz Schuler, dem Betreuer meiner Doktorarbeit zum Thema Verhandeln, für die Verbundenheit und den Herausgebern der Reihe dafür, dass sie dieses Thema in der Reihe für mich reserviert haben. Besonderer Dank gebührt auch Herrn Dr. Bernhard Cevey für die Förderung und das Auslösen wertvoller Gedanken. Anerkennend erwähnen möchte ich, dass das Kollegenteam der CEVEYCONSULTING GmbH und CEVEYSYSTEMS GmbH durch den Austausch und die Arbeiten im Rahmen der Fallbeispiele in Kapitel 5 einen großen Anteil an deren Entstehung hat. Schließlich gilt mein Dank dem engagierten Team des Hogrefe Verlags für den Einsatz zur Umsetzung dieses Bandes.

zwischen Abteilungen oder Projekten auf – als typische Themen seien nur der Gegensatz Produktionskosten versus Qualitätsorientierung, Uneinigkeiten zwischen Marketing und Vertrieb oder Konflikte zwischen Personaleinsatz und Betriebsrat genannt. Auch innerhalb von Teams und im Konfliktmanagement ergeben sich immer wieder Konstellationen, in denen es gilt, Kenntnisse über Situation und Gegenüber für überzeugendes Auftreten und gewinnende Kommunikation einzusetzen.

Verhandeln ist komplex

Die Schwierigkeit bei einer systematischen Betrachtung des Phänomens Verhandeln und Überzeugen liegt gerade in der *Komplexität der Thematik*. Nicht selten bestimmen Rahmenbedingungen wie Vorgaben oder Ziele, die außerhalb der Person liegen, die Freiheitsgrade in eigenen Verhandlungen. Beispielsweise kann das Budget eines betrieblichen Einkäufers beschränkt sein, wenn er mit einem Lieferanten langfristige Lieferverträge zum gegenseitigen Nutzen vereinbart. In einem anderen Fall ist ein motivierter Personalverantwortlicher zur Loyalität und Unternehmensorientierung aufgefordert, wenn er einen Arbeitsvertrag mit einem neuen Mitarbeiter vereinbart, den er im gemeinsamen Sinne lang ans Unternehmen binden möchte. Neben Einschränkungen durch Rahmenbedingungen gibt es in anderen Situationen auch hoch strukturierte und systematisierte Verhandlungen wie beispielsweise internationale Gremientreffen oder politische Szenarien, die die Freiheitsgrade im Verhandeln deutlich begrenzen. Wenn Konzerne beispielsweise Einkaufsverhandlungen oder auch Verkaufsaktivitäten immer mehr systematisieren, so tun sie dies in der Regel, um Vorteile durch Effizienz, Transparenz oder Ergebniserfolg einzufahren.

Einschränkung durch Rahmenbedingungen

Prozessvorgaben

Gekonnter Einsatz von Verhandlungstechniken

Natürlich unterscheiden sich verhandelnde Personen in ihren Kenntnissen und Fertigkeiten im Umgang mit Verhandlungstechniken wie auch in Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen. Gerade der gezielte und bewusste Einsatz von Verhandlungstechniken verschafft an manchen Stellen einen Vorsprung im Überzeugungsgrad gegenüber dem anderen. Allerdings werden Techniken und Taktiken von unterschiedlich versierten Gesprächspartnern im Wechselspiel einer Verhandlung verschieden gut eingesetzt. Und dann wirken eine bestimmte Dosierung der Verhandlungstechnik und bisweilen auch die eigene Haltung im Umgang miteinander. Wollte der Verhandlungspartner beispielsweise manipulieren anstatt ein für beide Seiten faires Ergebnis zu erzielen? Die Art und Weise wie der Gesprächspartner die Haltung des Verhandlungspartners auffasst, und nicht zuletzt auch, wie sie tatsächlich ist, wird den Verhandlungsverlauf und die Ergebnisse im gemeinsamen Verhandeln maßgeblich mitbestimmen.

Gewohnheiten verhindern Verbesserung

Einen großen Einfluss auf die Vorgehensweisen und das eigene Auftreten in Verhandlungen üben auch gegenseitige Erwartungen und Gewohnheiten der Beteiligten aus. Beispielsweise wird ein Außendienstmitarbeiter sich im eigenen Interesse gern auf seine bisherigen Erfahrungen verlassen oder bestimmte Rituale im Umgang mit seinen Kunden beibehalten und ebenso auf Neukun-

den anwenden. Dies umso mehr, je erfolgreicher er in der Vergangenheit mit diesen Verhaltensweisen war. Viele Verhandlungen und Überzeugungsgespräche folgen demnach eigener Intuition oder geschehen gar aufs Geratewohl. In den seltensten Fällen treffen Menschen nach Verhandlungen und schwierigen Gesprächen bestimmte Schlussfolgerungen für ein nächstes Mal, um ihr eigenes Auftreten zu optimieren. Mögliche Lerngewinne gehen so in der Regel verloren oder unterliegen dem Zufall und der eigenen Intuition. Hinzu kommt, dass der Wirkungsgrad oftmals auch von objektiv oder subjektiv wahrgenommener Macht, Abhängigkeit, ethischen Grundsätzen oder persönlichen Einstellungsmustern gegenüber der Person, der Rolle oder der zwischenmenschlichen Kommunikation an sich bestimmt ist. Es ist leicht nachvollziehbar, dass ein ängstlicher Bewerber im Verhandlungsgespräch andere Zielsetzungen gegenüber dem Personalchef nennt und weniger überzeugend auftreten wird als ein selbstbewusster, selbstsicherer Kandidat. Nicht zuletzt hat natürlich der persönliche Charakter Einfluss auf Verhalten und Wirkung in Zusammenarbeit und Gesprächen. All diese sichtbaren und weniger sichtbaren Einflussfaktoren definieren mit, wie wirkungsvoll eine Person in einer Verhandlung auftreten kann und wird.

**Wahrnehmung
und Gefühle als
Einflussfaktor**

**Einfluss der
Persönlichkeit**

Was ist Verhandeln eigentlich genau? Wie kann man Verhandeln beschreiben und verstehen? Wie kann man Verhandeln steuern? Gibt es Möglichkeiten, Verhandeln oder Voraussetzungen und Folgen zu messen? Was kann getan werden, um die eigene Wirkung im Überzeugen und Verhandlungsergebnisse zu optimieren? Wie kann eine Organisation, eine Führungskraft, ein Vertriebsexperte, ein Verkäufer, ein Kundenbetreuer oder jeder einzelne den eigenen persönlichen Wirkungsgrad im Auftreten und Überzeugen sichern? Um diese Fragen zu beantworten, wird im Folgenden unter den relevanten und anwendbaren Themen eine Auswahl getroffen und jeweils in gebotener Knappheit der wissenschaftliche Hintergrund berichtet. Denn eine Vielzahl wissenschaftlicher Ergebnisse aus unterschiedlichen Disziplinen, oft im Labor gewonnen, geben Anregungen für bestimmte Verbesserungen, auch wenn das Feld wissenschaftlicher Forschung im Bereich von Verhandlungen ebenso komplex ist. Verhandeln ist eben alles andere als ein rein rationales Phänomen und wird deshalb auch nicht nur in einer Disziplin untersucht. Wenn die Umsetzung bestimmter Maßnahmen oder eine gezielte Veränderung von Verhaltensweisen den Überzeugungsgrad und die Verhandlungsergebnisse steigern können, ist es also sinnvoll, den Nutzen für Person und Organisation aufzuzeigen. Besonderes Augenmerk wird daher auf eine schnelle Anwendbarkeit auf allen Ebenen gelegt. Methoden sind demnach ebenso pragmatisch und alltagstauglich beschrieben und gleichzeitig in wirtschafts-, sozial- und neuropsychologischer Wirkweise verankert. Insgesamt werden die Abschnitte jeweils leicht erfassbar, übersichtlich und knapp dargestellt, um als Memorandum ebenso wie als Nachschlagewerk dienen zu können.

Es gibt Bestrebungen, ein Verhandlungsmanagement in Organisationen zu systematisieren (Tries & Reinhard, 2008; Voeth & Herbst, 2009). Daneben

**Modelle zur
Beschreibung**

helfen Modelle und Strukturierungen, Verhandeln zu analysieren. Manche sind allerdings auch weniger brauchbar (Morley, 2006). Verhaltens- und Lernempfehlungen müssen grundsätzlicher Art sein, wenn sie in unterschiedlichen Kontexten und von unterschiedlichen Personen genutzt werden wollen. Gleichzeitig wird eine im Verhandlungskontext konstruktive Sprache verfolgt. Im breiten Spektrum der Verhandlungsliteratur reichen die Handreichungen von Titeln und Formulierungen wie Kriegsführung (z. B. Greene, 2006), Manipulationstechniken (z. B. Edmüller & Wilhelm, 2010), sozialer Einfluss (z. B. Cialdini, 2001), über Kunst des Verhandeln (Salewski, 2010), Grundzüge des Verhandeln (z. B. Erbacher, 2005) im Sinne kooperativen und zukunftsorientierten Auskommens, bis hin zu Titeln wie effizientes Verhandeln (z. B. Knapp & Novak, 2003) und vielen mehr. Es zeigt sich, dass das Feld des Verhandeln selbst oft nicht frei von Rahmenbedingungen ist und bestimmte Denkweisen und Vorgaben auch den Umgang mit dem Thema Verhandeln leiten. Solche Leitideen können in eine Beschreibung des Gegenstands eingehen, nicht zuletzt da Verhandeln also nicht frei von einer wissenschaftlichen Ideologie bleiben kann. Gleichzeitig ist die Thematik internationalen und interkulturellen Verhandeln im globalen Zeitalter sehr relevant. Bestimmte Aspekte im Verhandeln können als interkulturell universell angenommen werden, andere bedürfen sicherlich eines feinfühligem Umgangs und genauerer Prüfung. Dieser Band gibt für die allgemeinen Grundlagen in unterschiedlichen Bereichen der gemeinsamen Domäne von Verhandeln und Überzeugen eine Einführung. Daher ist es zielführend, zunächst eine Definition notwendiger Begriffe vorzunehmen.

1.2 Definitionen

1.2.1 Verhandeln

So vielfältig wie die Forschungsrichtungen, die sich mit dem Thema Verhandeln beschäftigen, so variantenreich sind auch Definitionen dafür, was unter Verhandeln verstanden wird. Es ist nicht verwunderlich, dass die jeweilige Sichtweise der Forschungsrichtung das Verständnis von Verhandeln bestimmt (Carnevale & De Dreu, 2004). Gleichzeitig werden je nach Betrachtung unterschiedliche Aspekte fokussiert. Beispielsweise beschäftigen sich Spieltheoretiker und Mathematiker mit Themen sozialen Austauschs und mathematischer Vorhersage von Entscheidungen und Verhandlungsergebnissen. Daran anknüpfend vertritt die Perspektive der Betriebswirtschaftslehre ebenfalls einen Optimierungsansatz von Verhandlungsergebnissen im ökonomischen Sinne – meist unter Berücksichtigung des Verhandlungsverlaufs oder zeitlicher Bedingungen. Juristen und Völkerforscher betrachten unterschiedliche Gerechtigkeitsaspekte. Sozialpsychologen und Soziologen konzentrieren sich auf menschliche Selbstwahrnehmung, Konflikte innerhalb oder zwischen Einzelpersonen oder Gruppen und Verhandlungssitua-

tionen mit mangelnder Interaktionsmöglichkeit im Rahmen sozialer Dilemmasituationen. Persönlichkeitspsychologen und Personalpsychologen, vereinzelt auch Kulturpsychologen, versuchen Eigenschaftsunterschiede von Personen zu ermitteln, die eine Prognose von Verhandlungserfolgen in unterschiedlichen Kontexten und Situationen erlauben. Diese Auswahl unterschiedlicher Blickrichtungen verdeutlicht, wie komplex Verhandeln ist (Menkel-Meadow, 2009). Es gilt für *Verhandeln* und *Überzeugen* im wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Sprachgebrauch bestimmte Kriterien zu finden, die maßgebend sind.

Bei persönlichem oder beruflichem Verhandeln spielen all solche Aspekte eine Rolle, die eine Verhandlung veranlassen oder notwendig machen, die mit direktem sozialen Miteinander und Austausch zu tun haben und die Verhandlungsergebnisse in diesen Kontexten beeinflussen. Mindestens folgende fünf Merkmale zeichnen den Vorgang des Verhandels aus (vgl. Voeth & Herbst, 2009):

- *Multipersonalität/-organisationalität*: Damit ist die Anzahl von Verhandlungsparteien gemeint. Eine Verhandlung benötigt mindestens zwei Verhandlungspartner (Spieß, 2004), die auch Vertreter von Organisationen oder Interessensgruppen sein können (Pruitt & Carnevale, 2003). Die Bedingung ist erfüllt, wenn sich beispielsweise ein Einkäufer mit einem Verkäufer oder ein Vorgesetzter mit seinem Mitarbeiter trifft.
- *Interaktionsprozesse*: Verhandeln selbst stellt eine soziale Austauschsituation dar, in der die Verhandlungspartner erwarten, dass im Verlauf des Präsentierens ihrer Positionen, Interessen und Motive ein Austausch emotionaler oder ökonomischer Aspekte stattfindet (vgl. Lewicki et al., 2006). Dazu werden in der Regel Mittel und Hebel zur gegenseitigen Beeinflussung angewandt (Frank & Frey, 2002; Schoop, Deller & Frey, 2005), beispielsweise wenn Taktiken (Carnevale, 2000) oder Strategien zum Einsatz kommen (Lewicki, Hiam & Olander, 1998). Ein Einkäufer, der mit einem Verkäufer spricht und Forderungen aufstellt, die einer strategischen Vorgabe folgen und marktgerecht sind, positioniert sich dem Verkäufer gegenüber entsprechend. Auch in der Interaktion zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter findet beispielsweise darüber ein Austausch statt, wie bestimmte Arbeitsbedingungen ausgestaltet werden oder Aufgaben zu erfüllen sind.
- *Präferenzkonflikt*: Dass überhaupt verhandelt wird oder werden muss, ergibt sich daraus, dass die Verhandlungspartner sich mindestens zu Beginn der Verhandlung in bestimmten Aspekten uneinig sind oder in Konflikt stehen (Pruitt & Carnevale, 2003). Übliche Konflikte handeln von der Verteilung eines Guts, beispielsweise in der Preisverhandlung eines Produkts. Hier wird oft die Ausprägung einer einzelnen Verhandlungsdimension angenommen (in dem Fall die des Preises, Thomas, 1992). In der Regel existiert der Konflikt allerdings auf mehreren Dimensionen und kann demnach auch im Hinblick auf verschiedene Stoßrichtungen betrachtet werden („slic-

Merkmale von Verhandeln

Mehrere Verhandlungspartner

Kommunikation

Unterschiedliche Interessen

ing the pie“ vs. „expanding the pie“, Thompson, 2005). Kriterien und Dimensionen betreffen auch unterschiedliche vorherrschende Motive (beispielsweise Wettbewerb vs. Kooperation) beim Verhandeln (Frank & Frey, 2002). Der Einkäufer und der Verkäufer werden nun bestimmte Variablen, in denen sie nicht übereinstimmen, verhandeln können. Dazu zählen Liefermengen, Termine, Rabatte, Preise, Bestellzusagen, Werbekostenzuschüsse, Einsatz unterschiedlicher Produktbreite und -tiefe, Wechselkosten bei unterschiedlichen Anbietern, etc. Im Gespräch zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter betreffen jeweilige Sichtweisen oft die unterschiedliche strategische Relevanz. Der Mitarbeiter vertritt beispielsweise aus persönlichen Gründen weniger die unternehmerische Position, wenn es um den eigenen Arbeitseinsatz geht. Die Führungskraft hat dagegen möglicherweise nicht alle Details einer bestimmten Aufgabe im Blick.

Gemeinsames
Ziel

– *Zielkongruenz*: Eine gemeinsame Sichtweise oder Vereinbarung im Hinblick auf diese Sachverhalte, Interessen oder Güter zu entwickeln, stellt das gemeinsame Interesse der Verhandelnden dar (Fisher, Ury & Patton, 2006). Den Konflikt zu lösen oder zu beenden ist also beiderseitiges Bestreben (Pruitt & Carnevale, 2003). Demnach stehen die Verhandlungspartner in gegenseitiger Abhängigkeit (Thompson, 2005) und entscheiden sich dann bewusst (oder unbewusst) für die Verhandlung, wenn sie zuversichtlich sind, eine Lösung mindestens im eigenen Interesse oder in der gemeinsamen Beziehung zu erzielen (Walton & McKersie, 1965). Die Zielkongruenz im Einkäufer-Verkäufer-Verhältnis besteht für beide Seiten darin, ein gutes Geschäft zu machen und deshalb die Möglichkeiten zu prüfen. Im Fall des Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter besteht das gemeinsame Ziel darin, in der gemeinsamen Organisation und in guter Erfüllung von Arbeitsverträgen und Zielvereinbarungen anstehende Herausforderungen erfolgreich lösen zu wollen.

Möglichkeit
und Wille zur
Einigung

– *Einigungsraum*: Den Rahmen des Verhandeln bestimmen organisationale oder strukturelle Bedingungen wie beispielsweise Zeit, Budget-Restriktionen oder andere strategische, institutionelle, ethisch-moralische oder psychologische Barrieren (Schoop et al., 2005). Positiv ausgedrückt liegt innerhalb dieses Rahmens die Lösung des Konflikts, weshalb es für beide Parteien ein wichtiges Kriterium ist, den Verhandlungsrahmen gründlich zu ermitteln. Beide Verhandlungspartner werden also dann miteinander verhandeln, wenn sie durch die Einigung Vorteile oder einen anderen Effekt zur Verbesserung der eigenen Situation erwarten als ohne eine Verhandlung (Tries & Reinhard, 2008). Im Verkaufskontext besteht deshalb ein wichtiges Augenmerk des Verkäufers darin, den Einigungsraum zusammen mit dem Einkäufer ausführlich zu ergründen. Deshalb wird er die Situation und die Bedürfnisse des Kunden durch viele Fragen qualifizieren, um dann ein passendes Angebot machen zu können, das für den Einkäufer auch eine relevante Lösung für den Bedarf darstellt. Im Führungsgespräch besteht der Einigungsraum darin, wie im Kontext unterschiedlicher Funktionen die anstehenden Aufgaben eines

Teams oder einer Arbeitsgruppe gut gelöst werden können. Gibt es keinen gemeinsamen Einigungsraum, so gibt es in der Regel auch keinen Verhandlungsbedarf. Wenn ein Einkäufer also nichts kaufen will und es auch nicht nötig ist, dann wäre eine Verhandlung sinnlos investierte Zeit. Im Führungskontext entspricht das Fehlen des Einigungsraums beispielsweise einer mangelnden Motivation oder einer inneren Kündigung des Mitarbeiters, die Verhandlungsversuche meist verkürzen.

Auf Grundlage der beschriebenen Merkmale lässt sich Verhandeln folgendermaßen definieren:

Verhandeln ist der Vorgang einer oder mehrerer Interaktionen zwischen mindestens zwei Personen mit dem Ziel des konstruktiven Ausgleichs unterschiedlicher Präferenzen, Interessen, Positionen oder Motive. Die Verhandlungspartner sprechen dabei für sich selbst oder als Vertreter einer Organisation (vgl. Behrmann, 2007). Dimensionen, Kriterien, Rahmen und Einigungsmöglichkeiten sind zu Beginn einer Verhandlung häufig nicht transparent (Gimpel, 2007). Um den Konflikt zu klären und zu lösen, begeben sich die Verhandlungspartner gezielt in sozialen Austausch und Kommunikation miteinander. Verhandeln stellt dabei eine kooperative Variante des Konfliktverhaltens dar (Van de Vliert & Janssen, 2001).

**Definition:
Verhandeln**

Elemente des Verhandeln (in Anlehnung an Carnevale, 2000)
Verhandlung
In der Regel wird der Prozess des Verhandeln oder eine bestimmte Zusammenkunft, um zu verhandeln, als Verhandlung bezeichnet. Je nach zeitlicher Ausdehnung und Größe des Verhandlungsgegenstands schließt eine Verhandlung also ein oder mehrere Treffen ein.
Verhandlungsgegenstand
Als Verhandlungsgegenstand werden das Thema und der Inhalt der Verhandlung bezeichnet. Er ist die Sache oder Situation, über die der Verteilungs-, Bewertungs- oder Beziehungskonflikt besteht. Der Verhandlungsgegenstand wird differenziert durch die Anzahl der zu verhandelnden Dimensionen oder Variablen sowie die übrigen Elemente des Verhandeln.
Verhandlungsalternativen
Verhandlungsalternativen sind Möglichkeiten der Wahl innerhalb und außerhalb des Verhandeln. Innerhalb des Verhandeln bestimmt die Anzahl und Ausprägung der Verhandlungsvariablen die Optionen für Lösungen. Verhandlungsalternativen außerhalb hängen von der Größe des

eigenen Zielkorridors und Verhandlungsrahmens sowie der erwarteten Erfolgswahrscheinlichkeit ab. Die Attraktivität der Alternativen bestimmt den Grad der persönlichen Betroffenheit vom Verhandlungsgegenstand. Wenn viele Alternativen zur Verhandlung bestehen, die zudem attraktiv für den Verhandelnden sind, so wird er eher eine aktuelle Verhandlung verlassen oder gar nicht erst aufnehmen. Im Kaufhausregal stehen beispielsweise in der Regel viele ähnliche Produkte nebeneinander, sodass der Käufer nicht mit dem Händler verhandelt, sondern meist eine Alternative wählt, die ohne Verhandlung die Bedürfnisse des Käufers optimal erfüllt.

Verhandlungsziel

Gemeinsames Ziel im Verhandeln ist eine Übereinkunft darüber, wie mit dem Konflikt umgegangen werden soll. Die Übereinkunft wird bestimmt von persönlichen Zielperspektiven wie eigenen Interessen, Bedürfnissen und Motiven, Einstellungen, Wertvorstellungen, sachlichen oder persönlichen Positionen oder Vorgaben.

Verhandlungsstrategie

Eine Strategie ist ein Handlungsplan, der im Rahmen der Zielsetzung als allgemeiner Ansatz das Verhalten in Verhandlungen bestimmt. Allgemeine Strategien im Verhandeln lassen sich folgendermaßen klassifizieren: Konzessionen machen und nachgeben, Kompromiss suchen, Positionen durchsetzen, kooperatives Problemlösen oder eine Auseinandersetzung vermeiden, beispielsweise durch Untätigkeit oder Rückzug (Carnevale & Pruitt, 1992).

Verhandlungstaktik

Eine Verhandlungstaktik hat eine kürzere zeitliche Perspektive als eine Strategie und verfolgt damit auch kurzfristigere Ziele. Die Strategie bildet das übergeordnete Raster, um die Tauglichkeit eines taktischen Verhaltens zu bewerten. Grundfragen ergeben sich in der Regel aus der Situation heraus, beispielsweise: Wie gewinne ich in der jetzigen Situation das Vertrauen meines Verhandlungspartners zurück? Oder was kann ich tun, um in dieser Situation glaubwürdig oder mächtig zu erscheinen? Es gibt sehr viele und unterschiedliche Arten von Taktiken und deren Einsatzmöglichkeiten. Manipulative Taktiken sind in der Regel unbrauchbar für langfristige Kooperation (Thompson, 2005).

Verhandlungsgrenzen

Eine Verhandlung ist meist mehrschichtig. Neben den formalen Inhalten sind auch informelle oder emotionale Aspekte betroffen (Knapp & Novak, 2003; Reardon, 2004). Sowohl rationale als auch emotionale Aspekte begrenzen Verhandlungen. Dazu gehören Barrieren des Verhandlungsma-

nagements, strategische oder psychologische Barrieren, unterschiedliche organisationale Funktionen der Verhandlungspartner und der Schutz des eigenen Selbstwerts (vgl. Schoop et al., 2005).

Verhandlungsergebnis

Das Ergebnis ist das, was nach einer Verhandlung herauskommt. Resultat von Verhandeln kann sein, dass es einen Gewinner gibt, dass ein Kompromiss erzielt wurde, dass Konsens besteht, was auch als gemeinsamer Gewinn deklariert wird („Win-Win“), oder dass die Verhandlung ohne Einigung beendet wird (Carnevale & Pruitt, 1992; Spieß, 2004).

Verhandlungsmanagement

In Bezug auf sachliche Aspekte betrieblichen Verhandeln wird in jüngerer Literatur der Begriff des Verhandlungsmanagements geprägt. Aufgabe eines Unternehmens ist es dabei, die Verhandlungen der Mitarbeiter im Hinblick auf das Unternehmensergebnis zu optimieren. Optimierungskriterien stellen dabei Häufigkeit, Formalität, Bewusstsein für die Verhandlungen bei den Beteiligten, Organisationszugehörigkeit der Verhandelnden, Funktionsbezug (z. B. Einkauf, Vertrieb, Personal etc.), Anzahl verhandelnder Parteien und eingesetzte Verhandlungskanäle (z. B. persönlich, telefonisch, schriftlich, etc.) der Verhandlung dar (Voeth & Herbst, 2009).

Das Zusammenspiel dieser Elemente untereinander und mit Charakteristika der Verhandelnden lässt sich angelehnt an Saner (2008) wie in Abbildung 1 darstellen.

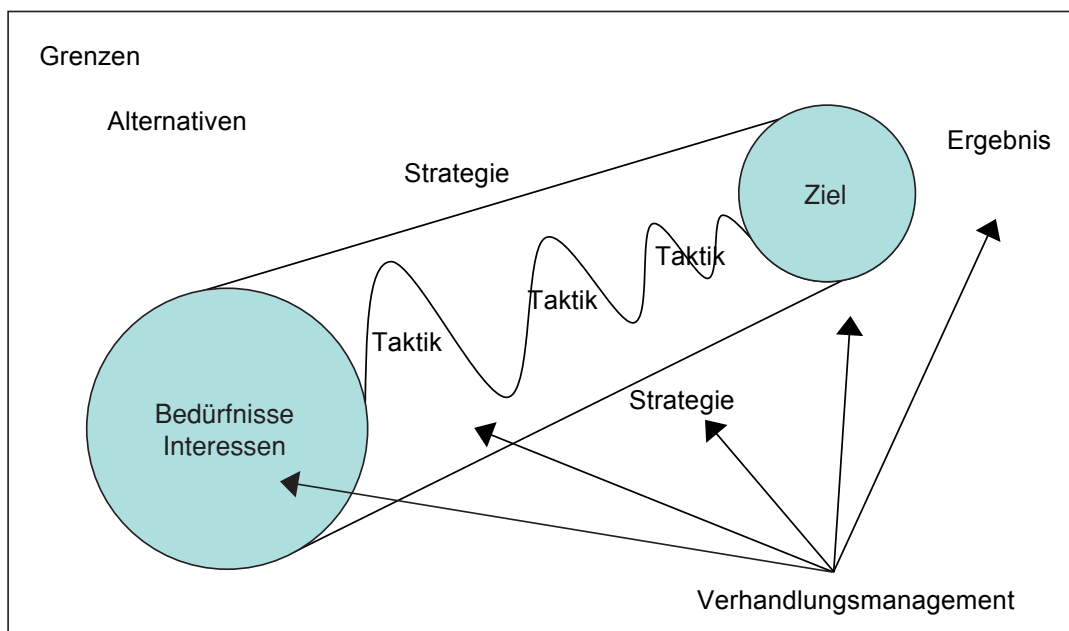


Abbildung 1:

Elemente des Verhandeln in Anlehnung an Saner (2008)

Es geht beim Verhandeln also nicht darum, was richtig oder falsch ist, sondern darum, dass sich die beiden Verhandlungspartner darauf einigen, was Sie denken (wollen), was für sie künftig richtig oder falsch sein soll – und zwar im Rahmen der Gegebenheiten der Realität – um daran ihr Verhalten und ihre Beziehung auszurichten.

1.2.2 Überzeugen

Überzeugen als Einflussprozess zur Einstellungs- oder Meinungsänderung

Überzeugen hat ein klares Ziel

Überzeugen ist Bestandteil von Verhandlungen

Gute Entscheidung als Garant für wirksame Überzeugung

Während für Verhandeln ein unterschiedliches Verständnis vorliegt, was es genau ist, erweist sich das Thema Überzeugen unmittelbar und auch allgemeinsprachlich als leichter zugänglich. In einer Kommunikation oder Unterhaltung, in der es um Überzeugung des anderen geht, beabsichtigt eine Person, eine andere Person für ihre Meinung zu gewinnen oder die Einstellung oder Meinung der anderen Person zu verändern. Einstellungen sind dabei wichtige Voraussetzungen für entsprechendes Verhalten. Klares Ziel ist in einem Überzeugungsgespräch also, eine Wirkung zu erzielen, beispielsweise in Form einer Einsicht, einer verbindlichen Zusage oder einer Einstellungsänderung. In der Kommunikation ist Überzeugen demnach richtungsbezogen. Es geschieht im Empfänger und wird in der Regel ausgelöst durch den Sender. Überzeugen ist ein grundsätzlich sozialpsychologisches Phänomen (Brehm, Kassin & Fein, 1999). Bewertungen oder Sichtweisen ändern sich im meist kommunikativen Austausch mit einer anderen Person. Gesprächspartner zu überzeugen ist gleichzeitig gegenseitiges Ziel im Verhandeln, stellt demnach auch einen Bestandteil von Verhandlungen dar. Nun können Einflussmethoden der Überzeugung unterschiedlich tiefe Wirkung im anderen hinterlassen. Denn in der überzeugenden Kommunikation gibt es zwei grundsätzliche Wege. Zum einen spielt der Inhalt der Kommunikation eine große Rolle, zum anderen wirkt aber unter bestimmten Bedingungen auch überzeugend, dass und wie und von wem etwas gesagt wird (das zugehörige Modell der zwei Routen wird in Abschnitt 2.6 vorgestellt, vgl. Petty & Cacioppo, 1986). Im beruflichen Kontext ist grundsätzlich eine lang anhaltende und gegen neue Einflüsse beständige innere Überzeugung nach einer Verhandlung erstrebenswert. Gesprächspartner sind dann zufrieden, wenn sie den Eindruck haben, eine gute oder richtige Entscheidung getroffen zu haben. Beim Überzeugungsprozess ist also das Bewusstsein im anderen über die eigene Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Alternative bereits ein Qualitätskriterium für die Nachhaltigkeit der resultierenden Einstellung. Daraus lassen sich die Definition und Elemente von Überzeugen ableiten:

Definition: Überzeugen

Überzeugen ist der Vorgang einer durch einen Gesprächspartner angestrebten Einstellungsänderung in einem Verhandlungspartner unter Einsatz von Kommunikation (Brehm et al., 1999). Ergebnisse wirksamen

Überzeugens sind in der Regel veränderte kognitive oder emotionale Sichtweisen oder Bewertungen eines Sachverhalts, die letztendlich Einfluss auf das künftige Verhalten haben (vgl. Wenninger, 2002).

Elemente des Überzeugens
Überzeugung als Vorgang
Das ist der Prozess des Überzeugens, in der Regel mit Mitteln und über Kanäle der Kommunikation. Einzelnen Überzeugungsprozessen liegen psychologische Mechanismen zugrunde. Beim Verhandeln wird bisweilen ein strategischer Aspekt ergänzt, da ein Thema vorliegt, das den Kontext bestimmt (Berkel, 2006).
Überzeugung als Einstellung
Eine einzelne Überzeugung ist eine kognitive oder emotionale Sichtweise, die Resultat einer bewussten Auseinandersetzung mit einem Sachverhalt ist, beispielsweise als Folge einer Verhandlung. Die Überzeugung ist dann relativ stabil und immun gegen erneute Überzeugungsversuche. Sie beruht auf innerem Commitment im Sinne einer Entscheidung für die Sichtweise, wenn die geistige Auseinandersetzung damit tief war. Man sagt dann, sie wurde elaborativ verarbeitet (Petty & Cacioppo, 1986).
Sender
Im klassischen Kommunikationsmodell ist der Sender derjenige, der über einen Kommunikationsweg eine Botschaft an den Empfänger liefert. Im Kontext des Überzeugens ist es derjenige, der überzeugen will. Der Sender hat unter anderem Verantwortung dafür, wie und ob der Empfänger die Argumentation verstehen wird. Wichtige Gestaltungsmerkmale für den Sender sind beispielsweise Verständlichkeit, richtiger Kommunikationsweg und Redundanz der Inhalte in unterschiedlichem Ausdruck wie etwa Text und Bild (Traut-Matthausch & Frey, 2006), also Wiederholung für viele Wahrnehmungssinne und unterschiedliche kognitive Verarbeitung.
Empfänger
Der Empfänger ist der zu überzeugende Partner im Prozess des Überzeugens. Wie und ob der Empfänger die Bemühungen des Senders versteht, hängt neben Sender und Beschaffenheit der Nachricht (z. B. Komplexität, Verständlichkeit) von den emotionalen (z. B. persönliche Betroffenheit) und kognitiven Eigenschaften (z. B. der Fähigkeit zur Dekodierung der Nachricht) des Empfängers ab (Traut-Matthausch & Frey, 2006).

Botschaft/Inhalt

Botschaft und Inhalt sind die Argumente, die zum Überzeugen vorgebracht werden, neben Aspekten nonverbaler Kommunikation, die auch auf die Meinungsbildung des Gegenübers einwirken. Im Sinne bestehender Forderungen über Kommunikation („Man kann nicht nicht kommunizieren“ und „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt“, Watzlawick, Beavin & Jackson, 2000, S. 53/56) sind sowohl rationale als auch emotionale Elemente der Kommunikation relevant, um zu überzeugen. Die Wirkung der Argumente im Empfänger richtet sich nach Art der Verarbeitung der Überzeugungsnachricht (intensiv/elaborativ oder marginal/peripher). Beispielsweise kann in bestimmten Fällen eine persönliche Empfehlung für eine Entscheidung genügen, während in anderen logische und zwingende Argumentation und ausführliche Schlussfolgerungen notwendig sind (Lewicki et al., 2006).

1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

1.3.1 Streiten, Austragen eines Konflikts

Beim Streiten
gibt es Verlierer

Das Austragen eines Konflikts betrifft die einseitige Betrachtung der eigenen Situation mit der Gefahr der Eskalation des Konflikts. Wenn Konflikte oder Streit nicht sachorientiert ausgetragen werden, geht es oft weniger konstruktiv zu. Jede Partei verfolgt eigene Ziele und schafft es nicht, diese unter einer gemeinsamen Zielsetzung zu integrieren. Ergebnisse von Streitaustragungen bleiben im Vergleich zu gezieltem Verhandeln mindestens für eine Partei in der Regel hinter den Erwartungen zurück (Schwarz, 2005). Hinweise zum Umgang mit Konflikten in Führungs- und Teamsituationen gibt Regnet (2007).

Austragen eines Konflikts versus Verhandeln

Gemeinsamkeiten mit Verhandeln

- Beteiligung mehrerer Konfliktparteien
- Unterschiedliche Sichtweisen über ein Thema oder einen Sachverhalt
- Interaktion zwischen den Konfliktparteien (bei Verhärtung nimmt der Kontakt möglicherweise ab; auch Vermeidung von Interaktion ist eine Reaktionsmöglichkeit bei Konflikten)
- Einzelne Parteien nutzen Mittel der Beeinflussung, um den Konfliktgegner umzustimmen
- Sowohl rationale als auch emotionale Elemente sind relevant im Konfliktverlauf