

VERHANDLUNGSMANAGEMENT

Verhandeln ist eine anspruchsvolle Aufgabe. In zahlreichen Fällen bindet eine Verhandlung sehr viel Zeit und ist mit unnötigem Stress verbunden. Emotionen spielen oftmals eine viel zu große Rolle. Die Beteiligten befürchten, dass ihre Verhandlung scheitern wird. Selbst wenn sie eine Einigung erzielt haben, wird oft vermutet, dass sie "mehr hätten herausholen können".

Inhalt x Prozess

Um diese Schwierigkeiten zu überwinden, ist es unerlässlich, zwischen zwei Problemkreisen zu unterscheiden. Der erste hat mit dem Verhandlungsinhalt zu tun, d.h.: mit den Themen und Fragen, die besprochen und gelöst werden müssen. Der zweite betrifft den Verhandlungsprozess, d.h. die Vorgehensweise der Beteiligten – die gleichzeitig dem Stand der Beziehung zwischen den Parteien entspricht und ihre weitere Entwicklung beeinflusst – und der daraus resultierende Ablauf der Verhandlung. Als Prämisse gilt, dass Qualität, Effizienz und Erfolg einer Verhandlung nicht nur von Sachfragen abhängen, sondern gleichermaßen von der Art und Weise, wie die Parteien miteinander verhandeln.

Es ist nicht leicht, sich beim Verhandeln sowohl um den Inhalt ("worüber") als auch um den Prozess ("wie") zu kümmern. Verhandelnde Personen tendieren mehrheitlich dazu, ihr Hauptaugenmerk auf den Inhalt zu lenken. In der Folge wird der Prozess dann vernachlässigt und die Qualität der Verhandlung leidet. Sinn und Zweck von Verhandlungsmanagement ist es, den Parteien zu helfen, einen guten Verhandlungsprozess nahezu automatisch zu durchlaufen - damit sie die inhaltlichen Fragen optimal behandeln und lösen können.

Die entsprechende Methodik wird nachstehend beschrieben.

Unsere Leitgedanken

- Beide Parteien bereiten sich nach der gleichen Vorgehensweise vor (d.h.: sie benutzen den gleichen Vorbereitungskompass).
- Der Leitfaden für die Vorbereitung dient auch als Leitfaden für die Verhandlung.
- Dieser Leitfaden führt die Parteien durch die Schritte eines optimalen Verhandlungsablaufs (die Parteien können sich natürlich entscheiden, einem anderen Leitfaden zu folgen; aber wenn sie sich dafür entscheiden, so tun sie dies bewusst):

- Über die Architektur der Verhandlung verhandeln und für eine funktionierende Arbeitsbeziehung sorgen
- Die jeweiligen Sichtweisen entdecken und verstehen
- Die zugrunde liegenden Interessen erkunden
- Optionen gemeinsam entwickeln, um beidseitigen Mehrwert zu schaffen
- usw.
- Methoden der Visualisierung werden intensiv eingesetzt.

Wie wir zum erfolgreichen Verlauf einer Verhandlung beitragen

VORBEREITUNGSPHASE

Wie schlagen den Parteien vor, sich mit Hilfe des gleichen [Vorbereitungskompasses](#) für die Verhandlung vorzubereiten. Somit wird gewährleistet, dass sie sich die gleichen Fragen im Vorfeld der Verhandlung stellen - was ihnen dann erlaubt, während der Verhandlung wesentlich schneller und effizienter vorwärtszukommen.

VERHANDLUNGSPHASE

Für die Verhandlung selber suchen wir einen Raum, der sich für Verhandeln eignet – d.h. einen Raum, der gross genug ist (als Faustregel gilt 5m² pro Person) und in dem man sich auf Grund der Innenarchitektur und der Umgebung gut fühlt.

Wir achten darauf, dass das Gespräch zwischen den Parteien einem optimalen Verhandlungsablauf entspricht. Die Erfahrung zeigt nämlich, dass logische Sequenzen zu beachten sind – z.B.:

- Das Gespräch soll gut organisiert und strukturiert sein – oder anders ausgedrückt: die Architektur der Verhandlung muss verhandelt werden – bevor die zu behandelnden Fragen zielführend diskutiert werden können.
- Eine funktionierende Arbeitsbeziehung zwischen den Parteien muss sichergestellt werden, bevor Fortschritte in der Sache gemacht werden können.
- Die jeweiligen Anliegen, Bedürfnissen und Interessen der Parteien müssen zuerst identifiziert werden, bevor tragfähige Lösungsansätze entwickelt werden können.
- usw.

Grundsätzlich fördern wir zudem einen offenen Gedankenaustausch zwischen den Parteien. In diesem Sinne sorgen wir während der ganzen Verhandlung dafür, dass die Gedanken der Parteien visualisiert werden – sei es, dass wir sie selber auf Flipcharts erfassen bzw. zusammenfassen, oder dass die Parteien sie z.B. auf Moderationskarten auftragen.

Wir legen Wert darauf, den Leitfaden, den die Parteien schon bei ihrer Vorbereitung verfolgt haben und den wir auch wieder für die eigentliche Verhandlung vorschlagen, sichtbar und erkennbar zu machen.

Dies tun wir erstens, indem wir für eine Verhandlungssitzung eine Tagesordnung entwerfen, die nicht nur die zu behandelnden Fragen auflistet, sondern die Schritte eines optimalen Verhandlungsablaufs widerspiegelt (siehe: [Beispiel](#)).

Zweitens, nachdem Gedanken und Aussagen der Parteien auf Moderationskarten oder Flipcharts erfasst wurden, "lagern" wir sie z.B. auf Pinwände, die nach dem entsprechenden Prozessfeld markiert sind:

- Tagesordnung und Gesprächsregeln werden auf der Pinwand "Architektur der Verhandlung / Arbeitsbeziehung" aufgehängt.
- Das Inventar der jeweiligen Anliegen, Bedürfnissen und Interessen der Parteien, die von dem Ergebnis der Verhandlung befriedigt werden sollten, kommt auf die Pinwand "Interessen".
- Lösungsansätze kommen auf die Pinwand "Optionen"
- usw.

Was gesagt oder beschlossen wurde bleibt somit ständig sichtbar und weiter "verwertbar". Gedanken, die in einem früheren Schritt erfasst wurden, können nämlich in vielen Fällen später wieder gebraucht werden. Nachdem z.B. eine Auflistung der jeweiligen Interessen erstellt wurde, können diese klassifiziert werden (gemeinsam / gegensätzlich / unterschiedlich); später können die Parteien auf diese Klassifizierung zurückkommen und sich u.a. überlegen, wie sie auf Grund ihrer gemeinsamen Interessen einen Mehrwert für alle Beteiligten schaffen könnten.

Dank diesem Verhandlungsmanagement-Ansatz kann sichergestellt werden, dass der Verhandlungsprozess ständig gut gepflegt *und* die Sache mit der nötigen Aufmerksamkeit behandelt wird.

Diese Methode erweckt vielleicht den Anschein, sie sei übermäßig strukturiert und unflexibel.

Die folgenden Überlegungen sollten allerdings in Betracht gezogen werden:

- Um einen guten Verhandlungsprozess zu gewährleisten, ist eine strukturierte Vorgehensweise unabdingbar. Strukturmangel führt oft zu Chaos.
- Der Prozess kann selbstverständlich auch verändert werden. Dies soll aber bewusst erfolgen. Um von A nach B zu fahren, kann man zwar von der auf der Straßenkarte empfohlenen Route abweichen; eine weite Reise ganz ohne Karte zu unternehmen, ist allerdings riskant.

Die Parteien können entweder die Verhandlungsmanagement-Funktion selber übernehmen (indem sie z.B. in jeder Delegation eine Person mit dieser Aufgabe beauftragen) oder dafür externe Verhandlungsmanager hinzuziehen.

Für ergänzende Auskünfte kontaktieren Sie bitte:

Sumbiosis GmbH
Austrasse 15
CH – 4106 Therwil

info@sumbiosis.com

Kontaktpersonen:

- Jérôme Racine
Austrasse 15
CH – 4106 Therwil

Tel.: + 41 (0)61 723 0540

Fax + 41 (0)61 723 0541

E-Mail: jerome.racine@sumbiosis.com

Skype: jracine

- Klaus Winkler
Blumenstrasse 10
D – 60318 Frankfurt am Main

Tel.: + 49 (0)69 2640 6112

Fax: + 49 (0)69 1330 3607 551

E-Mail: klaus.winkler@sumbiosis.com

Skype: winklaus