



Neu!
JETZT AUCH ALS WEBAPP
www.negotiation-toolbox.com



symbiosis



Verhandlungsprozesse optimieren:

PHASE 2 – DIE VERHANDLUNGS-VORBEREITUNG

#2/4

Your Access to Efficient Negotiations

Einführung

Eine strukturierte und systematische Vorbereitung gehört zu den sichersten Mitteln, die Qualität und Effizienz einer Verhandlung zu erhöhen.

Das vorliegende Heft ist als Leitfaden konzipiert und enthält die wichtigsten Fragen, die man sich auf jeden Fall im Vorfeld einer Verhandlung stellen sollte.

Auf Seite 16 und 17 des Heftes können Sie zudem die Fragen notieren, die Sie der anderen Partei während der Verhandlung stellen möchten/sollten (um zu entdecken, was Sie nicht wissen; die Richtigkeit Ihrer Vermutung bezüglich ihrer Sichtweise und ihren Interessen zu prüfen; von ihren Ideen zu profitieren usw.)

Es lohnt sich, die Vorbereitung einer Verhandlung mit der anderen Partei zu koordinieren – d. h. der anderen Partei vorzuschlagen, sich ebenfalls die Fragen zu stellen, die hier enthalten sind. (Diese Vorgehensweise erlaubt, während der Verhandlung viel direkter auf den Punkt zu kommen, anstatt um den heißen Brei herumzureden und dabei viel Zeit und Energie zu verlieren.)

Dieses Heft ist das zweite von vier. Die drei weiteren Publikationen betreffen die anderen Phasen eines optimalen Verhandlungsprozesses:

- Phase 1 – das Aufgleisen der Verhandlung
- Phase 3 – die Durchführung der Verhandlung
- Phase 4 – die Nachbereitung der Verhandlung

Organisation der Verhandlung

Arbeitsbeziehung

Wahrnehmungen (Sichtweisen)

Motive (Interessen)

Wertschöpfung (Optionen)

Wertverteilung (Kriterien)

Eigenständiges Handeln

<p>Haben wir Beziehungsprobleme auf persönlicher oder institutioneller Ebene mit der anderen Partei (Vorwürfe, Animosität, Entrüstung usw.)? Wenn ja: Welche? Warum?</p>	<p>Hat die andere Partei mit uns Beziehungsprobleme auf persönlicher oder institutioneller Ebene (Vorwürfe, Animosität, Entrüstung usw.)? Wenn ja: Welche? Warum?</p>

<p>Vertrauen wir der anderen Partei (individuell / institutionell)?</p>	<p>Vertrauen sie uns (individuell / institutionell)?</p>

Bemerkung: Was die Organisation der Verhandlung betrifft, siehe das Heft "Phase 1 – das Aufgleisen der Verhandlung".

Was können wir tun, um Beziehungsprobleme, die während der Verhandlung eine Rolle spielen könnten, vorzubeugen oder zu lösen?

Sollen wir *Regeln*¹ vorschlagen, deren Einhaltung die Produktivität des Gesprächs positiv beeinflussen würden – und wenn ja, welche?

Was können wir tun, um gegenseitiges Vertrauen zu fördern?



Menschen- bzw. beziehungsbezogene Probleme haben Vorrang! Solange sie nicht thematisiert und gelöst sind, ist es nämlich sehr schwierig, in der Sache gute Fortschritte zu machen. Wenn Sie über die andere Partei verärgert sind, nichts zu sagen hilft in der Regel nicht: Ihr geschwiegener Ärger wird wohl Ihr Denken weiterhin beeinflussen. Weil die andere Partei davon nichts weiss, kann sie das Problem nicht adäquat berücksichtigen.

¹ Regeln – z. B.: Es spricht nur eine Person zur gleichen Zeit / Jede Partei verfügt über die gleiche Gesprächszeit; diese Zeit wird zielorientiert und nicht grenzenlos gebraucht / Auf Höflichkeit wird Wert gelegt / Falls etwas nicht klar ist, wird einfach nachgefragt / Eine Idee äussern ≠ eine Verpflichtung übernehmen / Störungen im Gesprächsablauf werden angesprochen und gemeinsam behoben /usw.

Organisation der Verhandlung
 Arbeitsbeziehung
Wahrnehmungen (Sichtweisen)
 Motive (Interessen)
 Wertschöpfung (Optionen)
 Wertverteilung (Kriterien)
 Eigenständiges Handeln

<p>Wie nehmen wir die Themen und Probleme wahr, die besprochen werden müssen?</p>	<p>Wie nimmt die andere Partei <u>wahrscheinlich</u> die Themen und Probleme wahr, die besprochen werden müssen?</p>

<p>Im Fall eines Konflikts: Wie ist aus unserer Sicht das Problem entstanden? Was ist unsere Version der Geschichte?</p>	<p>Im Fall eines Konflikts: Wie ist <u>vermutlich</u> aus der Sicht der anderen Partei das Problem entstanden? Was ist vermutlich ihre Version der Geschichte?</p>

Was wollen wir tun, um die Sichtweise der anderen Partei abzuklären und zu verstehen? Insbesondere: Welche Fragen sollten wir zu diesem Zweck stellen? (→ Seiten 16-17)

Wie könnten wir die andere Partei motivieren, unsere Sichtweise zur Kenntnis zu nehmen und sich mit dieser auseinanderzusetzen?²

Gibt es signifikante Unterschiede zwischen uns bezüglich unseren jeweiligen (nationalen, beruflichen, unternehmerischen) Kulturen, die die Verhandlung erschweren könnten – und wenn ja, wie wollen wir mit diesen Unterschieden umgehen?³

2 z. B.: Unsere Sichtweise, unsere Version der Geschichte lediglich als unsere Wahrnehmung der Ausgangslage, der Ereignisse, der zu berücksichtigenden Punkte usw. darstellen – und nicht als "die" Wahrheit.

3 z.B.: Diese Unterschiede offen ansprechen; eine Person beiziehen, die mit beiden Kulturen vertraut ist; langsam sprechen; besonders viel Zeit einplanen, um die jeweiligen Sichtweisen auszutauschen usw.

1 Aufgleisung → **2 Vorbereitung** → 3 Durchführung → 4 Nachbereitung

Organisation der Verhandlung

Arbeitsbeziehung

Wahrnehmungen (Sichtweisen)

Motive (Interessen)

Wertschöpfung (Optionen)

Wertverteilung (Kriterien)

Eigenständiges Handeln

<p>Welches sind die zugrunde liegenden Bedürfnisse und Interessen, die wir dank dem Ergebnis der Verhandlung erfüllen müssen?</p>	<p>Welches sind <u>wahrscheinlich</u> die zugrunde liegenden Bedürfnisse und Interessen, die die andere Partei dank dem Ergebnis der Verhandlung erfüllen muss?</p>
Empty space for notes	Empty space for notes



Beachten Sie den Unterschied zwischen „Interessen“ und „Positionen“ (Forderungen)! Fragen Sie sich, warum Sie das wollen, was Sie wollen bzw. aus welchen guten Gründen die andere Partei das will, was sie will. Immer wieder fragen „Warum ist dies für uns / für sie wichtig?“, ist der beste Weg, die wirklich zugrunde liegenden Interessen zu identifizieren.

In Anbetracht der Liste, die wir soeben versuchsweise erstellt haben, wo scheinen wir gemeinsame, gegensätzliche und einfach unterschiedliche Interessen zu haben?

a) Gemeinsame Interessen

b) Gegensätzliche Interessen

c) Unterschiedliche Interessen

Gibt es ein *übergeordnetes Ziel*⁴, das wir möglicherweise alle erreichen möchten – und wenn ja, welches?

Welches sind die Interessen der relevanten Drittparteien, die berücksichtigt werden sollten?

⁴ Ein übergeordnetes Ziel muss die Interessen beider Parteien reflektieren. Es muss ambitiös und konkret genug sein, um motivierend zu wirken. Sein Erreichen sollte die Vorteile aus einer Zusammenarbeit zwischen den Parteien maximieren. Wenn es von beiden Parteien bestätigt wird, kann das übergeordnete Ziel wie ein Leuchtturm wirken: Es zeigt die Richtung, in welche sich die Parteien trotz ihrer unterschiedlichen Sichtweisen und zum Teil divergierenden Interessen bewegen wollen.

1 Aufgleisung → 2 Vorbereitung → 3 Durchführung → 4 Nachbereitung

Organisation der Verhandlung
Arbeitsbeziehung
Wahrnehmungen (Sichtweisen)
Motive (Interessen)
Wertschöpfung (Optionen)
Wertverteilung (Kriterien)
Eigenständiges Handeln

Wie könnten wir auf Grund gemeinsamer Interessen Mehrwert schaffen?

Welche *creative Frage*⁵ sollten wir stellen um Ideen zu finden, die erlauben würden, sowohl unsere eigenen Interessen als auch diejenigen der anderen Partei zu erfüllen?

⁵ Kreative Frage: Eine offene Frage, die sich auf ein Interesse jeder Partei bezieht und problemlösungsorientiertes Denken fördert – z. B.: „Was könnten wir zusammen tun, um gleichzeitig Ihre Kosten zu reduzieren UND unsere Rentabilität beizubehalten?“

Würden sich zusätzliche Lösungsideen ergeben, falls wir unsere jeweiligen Ressourcen anders kombinieren und einsetzen würden – und wenn ja, welche?

Würden sich zusätzliche Lösungsideen ergeben, falls wir den Rahmen der Verhandlung erweitern würden – und wenn ja, welche?



Dies ist der einzige Teil Ihrer Vorbereitung, für den Sie nicht zu viel Zeit investieren sollten! Um gute, beidseitig interessante Lösungsansätze zu finden, brauchen Sie die andere Partei – d. h.: Sie können solche Ansätze nicht allein erfinden. Wenn man selber zu detaillierte Ideen entwickelt, läuft man Gefahr, sich in sie zu „verlieben“; dann ist man versucht, sie der anderen Partei zu „verkaufen“. Die andere Partei „kauft“ sie aber in der Regel nicht, weil sie in ihre Entwicklung nicht involviert war.

1 Aufgleisung → 2 Vorbereitung → 3 Durchführung → 4 Nachbereitung

Organisation der Verhandlung
Arbeitsbeziehung
Wahrnehmungen (Sichtweisen)
Motive (Interessen)
Wertschöpfung (Optionen)
Wertverteilung (Kriterien)
Eigenständiges Handeln

<p>Welche <i>neutralen Kriterien</i>⁶ können wir vorschlagen, um unsere Interessenkonflikte in einer Art und Weise zu lösen, die von beiden Seiten als nachvollziehbar und fair betrachtet werden könnte?</p>	<p>Welche Kriterien und Standards könnte dagegen die andere Partei vorbringen?</p>

⁶ Beispiele von „neutralen“, d. h. allgemein akzeptierten Kriterien: Markt- und Richtpreise, der Preis von vergleichbaren Produkten oder Dienstleistungen, ein offizieller Index (z. B. die Inflationsrate), die Gesetze und die Rechtsprechung, verbreitete Praktik, Präzedenzfälle, Industrienormen und Standards usw.

<p>Wie können wir überzeugend argumentieren, dass die von uns vorgeschlagenen Kriterien die relevantesten und legitimsten sind?</p>	<p>Wie könnten sie argumentieren, dass die ihre Kriterien die relevantesten und legitimsten sind?</p>

<p>Welche <i>neutrale Entscheidungsprozedur</i>⁷ könnten wir mangels Kriterien und Standards vorschlagen, um unsere Interessenkonflikte fair zu lösen?</p>

<p>Gab es schon Verhandlungen, in denen die andere Partei mit ähnlichen Problemen wie im jetzigen Fall konfrontiert war – und wenn ja, welchen Lösungen hat sie dann zugestimmt?</p>

⁷ Beispiele von gerechten Entscheidungsprozeduren: das Einholen einer neutralen Expertise, eine Versteigerung, die gemeinsame Erarbeitung eines « Business Plan », Kopf oder Schrift usw.

Organisation der Verhandlung
 Arbeitsbeziehung
 Wahrnehmungen (Sichtweisen)
 Motive (Interessen)
 Wertschöpfung (Optionen)
 Wertverteilung (Kriterien)
 Eigenständiges Handeln

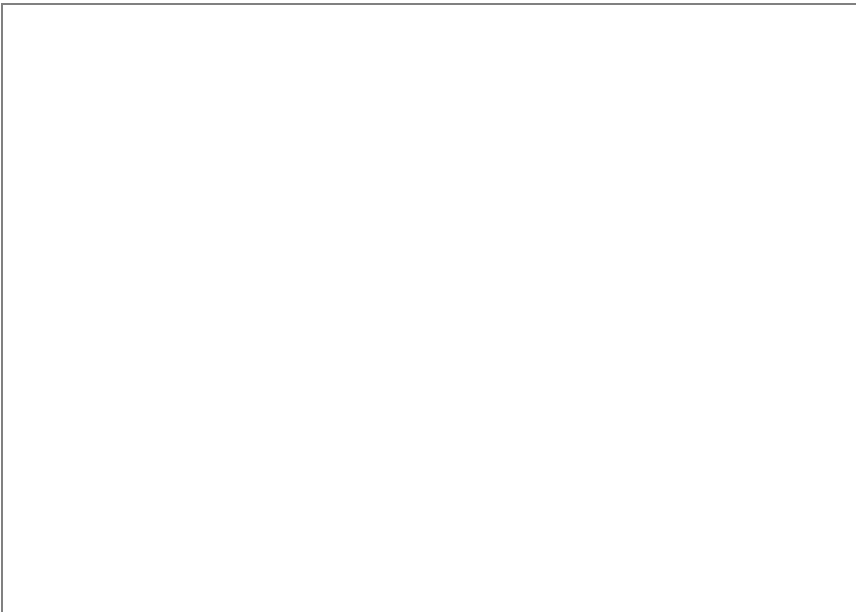
<p>Was können/werden wir tun, falls wir zu keiner Einigung mit der anderen Partei kommen – d. h.: Welche <i>Handlungsalternativen</i>⁸ haben wir und welche ist für uns die attraktivste?</p>	<p>Was könnte die andere Partei <u>wahrscheinlich</u> tun, falls wir uns nicht einigen können – und welche ihrer <i>Handlungsalternativen</i> ist für sie vermutlich die attraktivste?</p>

⁸ Eine „Handlungsalternative“ ist eine unilaterale Initiative, die eine Partei nehmen kann, falls die Verhandlung scheitert (oder droht, zu scheitern). Eine Handlungsalternative muss autonom implementiert werden können (d. h. ohne auf ein Einverständnis der anderen Partei angewiesen zu sein). Sie muss einer Partei erlauben, entweder die Verhandlung abzubrechen und ihre Interessen trotzdem akzeptabel zu erfüllen oder der anderen Partei einen starken Anreiz zu geben, konstruktiver zu verhandeln. Beispiele: einen anderen Lieferanten auswählen, eine Allianz mit einem anderen Partner abschliessen, eine Koalition bilden, auf einen Auftrag verzichten, eine Klage beim Gericht einreichen, eine Lobbying-Kampagne starten, streiken, einfach „Nein“ sagen und am Status quo festhalten usw.

Was sollten wir unbedingt bis zum Verhandlungsbeginn noch tun, um eine *Handlungsalternative* zu entwickeln bzw. um diejenige, die wir schon haben, zu verstärken?

Welche legitimen Initiativen könnten wir ausserhalb der Verhandlung ("away from the table") ergreifen, um die Attraktivität der Handlungsalternativen der anderen Partei zu reduzieren?

Und schliesslich: Welche Fragen sollten wir der anderen Partei unbedingt stellen?



Do's and dont's beim Fragestellen:

- Fragen sollten mit dem einzigen Ziel gestellt werden, etwas zu erfahren, was man nicht weiss – und nicht lediglich um die Antwort zu bekommen, die man hören möchte.
- Rhetorische Fragen (Suggestiv- bzw. Fangfragen usw.) sind zu vermeiden – weil sie Störungen auf der Ebene der Arbeitsbeziehung mit der anderen Partei verursachen und ihr sogar einen starken Anreiz geben, eine falsche Antwort zu geben – d.h. zu lügen.
- Um viele Informationen zu "ernten", muss man offene Fragen stellen – d.h. Fragen, die nicht einfach mit "Ja" oder "Nein" beantwortet werden können bzw. Fragen, die mit "Was", "Wie", "Wieso", "Warum", "Warum nicht", "Weshalb", "Was wäre wenn" usw. anfangen. Es ist zwar einfacher, geschlossene Fragen zu stellen; der Nutzen solcher Fragen ist begrenzt: sie erlauben nur, etwas zu bestätigen (ja) oder zu widerlegen (nein).

Um "gute" Antworten zu bekommen, muss man "gute" Fragen stellen – und ob Ihre Frage "gut" ist, bestimmt die andere Partei!



Sumbiosis hält sich an das „Open Source“ Konzept. Sie dürfen dieses Dokument zu den nachstehenden Bedingungen nutzen, kopieren, verbreiten und bearbeiten:

- Namensnennung: Nennen Sie bitte immer die Quelle (Sumbiosis GmbH).
- Weitergabe unter gleichen Bedingungen: Wenn Sie den Inhalt dieses Dokuments bearbeiten oder in anderer Weise umgestalten, verändern oder als Grundlage für einen anderen Inhalt verwenden, dürfen Sie den neu entstandenen Inhalt nur unter Lizenzbedingungen weitergeben, die mit der Ihnen für das vorliegende Dokument erteilten Lizenz identisch sind.

Contact

Sumbiosis GmbH

Austrasse 15

CH – 4106 Therwil/Basel

Telefon + 41 61 723 05 40

info@sumbiosis.com

www.sumbiosis.com

Chancen und Risiken im Verhandlungsprozess

