

Management & Karriere

Karriere.DiePresse.com SAMSTAG, 5. OKTOBER 2013

Lieber verhandeln als feilschen

Dialog. Nur wer Position von Interesse unterscheidet, alternative Lösungen anbietet und gut argumentiert, verhandelt erfolgreich. Das gilt im Wirtschaftsleben wie in der Politik.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH
UND TERESA WINDSPERGER

Das Ergebnis der Nationalratswahl ist amtlich, jetzt verhandeln die Parteien. Die Gespräche laufen kaum anders ab als im Wirtschaftsleben, denn drei Punkte stehen im Mittelpunkt:

► Machwille: Ich will regieren! Ich will Geschäftsführer sein!

► Strategische Überlegungen: Was bedeutet eine Koalition mit Partei X bei der nächsten Wahl für mich?/ Soll ich jetzt mehr Gehalt fordern oder später und dafür noch mehr?

► Inhaltliche Wünsche: Ich möchte meine Ideen verwirklichen.

„Es sind nicht nur Argumente, die gute Verhandler ausmachen“, sagt Stefan Amin Talab. In seinem Buch „Der Verhandlungsmeister“ beschreibt der Direktor des Wiener Institute for Communication relevante Faktoren: Gute Verhandler kennen die Interessen des Gegenübers, haben klare Ziele und diese immer vor Augen. Sie stimmen ihre Strategie darauf ab, ob sie kurzfristig punkten oder langfristige Beziehung aufbauen wollen und halten Techniken für alle Situationen parat. Sie formulieren präzise, bringen Beispiele und hören zu. Sie hinterfragen ihre Argumente, sind in der Lage, auf das Gegenüber einzugehen und zu fragen: Wie würde ich handeln? Was würde ich sagen?

Verhandeln ist ein Handwerk

Verhandeln, sagt Talab, „ist ein Handwerk, das man lernen kann“. Erfahrung erleichtere, Position und Interesse zu unterscheiden, sagt Sonja Rauschütz, Chefin der Wiener Schule für Verhandlungsführung. Sie nennt ein Beispiel. Die Position lautet: Ich will eine Gehaltsverhandlung. Das Interesse könnte sein: Ich will Wertschätzung. „Ich muss nach dem Warum fragen“, sagt

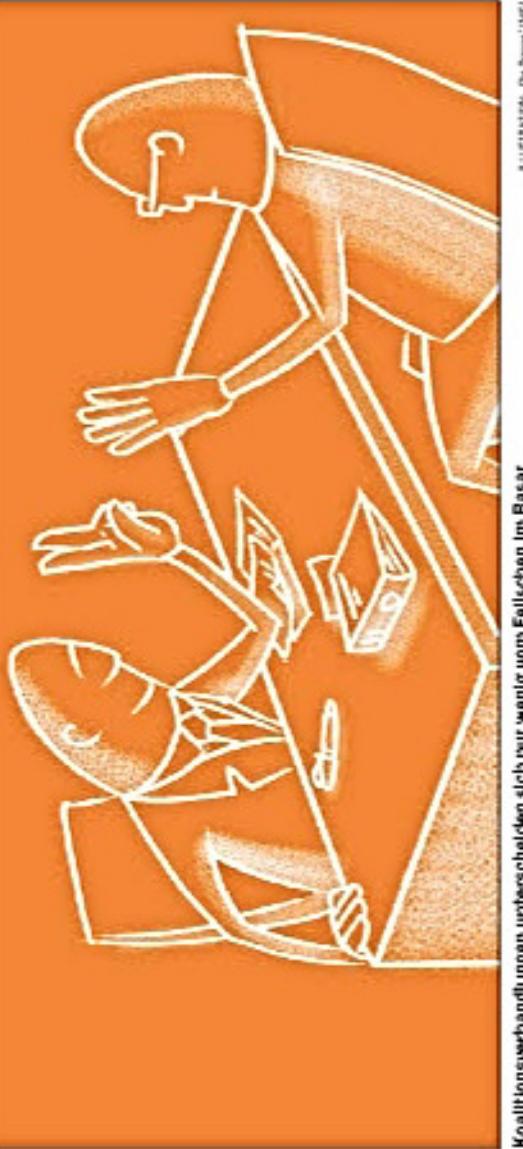


ILLUSTRATION: DIE PRESSE / J. H.

Koalitionsverhandlungen unterscheiden sich nur wenig vom Feilschen im Basar.

Nicht zu unterschätzen ist auch, dass die Beteiligten vielfach nicht autonom agieren: Sie sind als Vertreter einer Partei in ihren Möglichkeiten beschränkt, da sie die Interessen Dritter repräsentieren sollen.

Mitunter kämpfen Verhandler auch mit sich selbst, wenn ihnen ihre Wahrnehmung Streiche spielt: ▶ Erste und letzte Eindrücke bleiben besonders im Gedächtnis (Primacy- und Recency-Effekt). Daher sollten gute Argumente am Anfang und Ende des Gesprächs stehen. ▶ Menschen schließen von bekannten auf unbekannte Eigenschaften: Wer laut spricht, erscheint durchsetzungstark (Hofeffekt).

► Verhandlungspartner hören, was sie aufgrund früherer Informationen erwarten. Daher empfiehlt es sich, eigene Schlussfolgerungen zu hinterfragen (Pygmalion-Effekt). ▶ Um Dinge zu bewerten, sucht das Gehirn nach Vergleichswerten. Findet es keine, akzeptiert es auch eine aus der Luft gegriffene Zahl. Das ist besonders bei Preisverhandlungen gefährlich (Ankereffekt).

AUF EINEN BLICK

Verhandeln will gezeigt sein: Die Stärke des Verhandlungsgewalters' beschreibt Stefan Amin Talab; klar Zeiträume erläutern, eindringliche Strategie; passende Technik für jede Gesprächssituation, präzise Begriffe und die Unterscheidung von Postur und Interesse. Letztlich Punkt spielt auch beim bewährten **Harvard-Konzept**. Weitere Konzepte des Konzeptes: Trennung von Beziehungen und Sachfragen. Entscheidendes Optimum entwischen objektive Kriterien für die Bewertung der Positionen heranziehen.