



Leseprobe

Henning Beck, Birgit Hauser

Der Fairness-Faktor - Das Geheimnis erfolgreicher Verhandlung

ISBN (Buch): 978-3-446-45186-5

ISBN (E-Book): 978-3-446-45271-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45186-5>

sowie im Buchhandel.

Beck/Hauser

Der Fairness-Faktor

Henning Beck
Birgit Hauser

Der Fairness-Faktor

Das Geheimnis erfolgreicher
Verhandlung

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2017 Carl Hanser Verlag München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel
Herstellung: Thomas Gerhardy
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell
Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-45186-5
E-Book-ISBN 978-3-446-45271-8

Dank und Widmung

Wir bedanken uns bei Dr. Melanie Billings-Yun, der »Erfinderin« der GRASP-Verhandlungsphilosophie, und bei Ulrich Kisser, der vor vielen Jahren als Erster das Potenzial einer Kooperation zwischen Melanie Billings-Yun und uns erkannt hat. Ihnen beiden widmen wir dieses Buch.

Inhalt

Dank und Widmung	5
Werte Leser und Leserinnen	11
Vorwort von Melanie Billings-Yun	13
Vorwort von Andrea Hartmann	17

Kapitel 1:

Das Verhandlungsfundament 19

1.1 Information: sich den Vorsprung erarbeiten	20
1.2 Ergebnis: nie das Ziel aus den Augen verlieren	23
1.3 Lösung: gemeinsam Resultate entwickeln	27
1.4 Fairness: als oberste Prämisse formulieren	29
1.5 Beziehung: kontinuierlich pflegen und festigen	33
1.6 Quintessenz aus diesem Kapitel	37
1.7 Fragen der Selbstreflexion	37
1.8 Literatur	39

Kapitel 2:

Fünf Aspekte erfolgreicher Verhandlung 41

2.1 Goals – Ziele kennen	42
2.2 Routes – Optionen bereithalten	46
2.3 Arguments – Argumente definieren	47
2.4 Substitutes – Plan B in der Rückhand haben	57
2.5 Persuasion – Überzeugung	58

2.6 Quintessenz aus diesem Kapitel	69
2.7 Fragen der Selbstreflexion	70
2.8 Literatur	71

Kapitel 3:

Die Kraft der guten Laune 73

3.1 Ein praktischer Feldversuch	74
3.2 Wie gingen wir vor?	75
3.3 Was kam heraus?	78
3.4 Was lernen wir daraus?	84
3.5 Quintessenz aus diesem Kapitel	90
3.6 Fragen der Selbstreflexion	91
3.7 Literatur	92

Kapitel 4:

Eigene Kompetenz kennen: Welcher Verhandlungstyp bin ich? 93

4.1 Bergführer	98
4.2 Gipfelstürmer	100
4.3 Sherpa	103
4.4 Erstbesteiger	105
4.5 Quintessenz aus diesem Kapitel	110
4.6 Fragen der Selbstreflexion	110
4.7 Literatur	111

Kapitel 5:

Spezielle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter 113

5.1 Quintessenz aus diesem Kapitel	115
5.2 Fragen der Selbstreflexion	115

Kapitel 6:	
Konstruktive Konfliktlösung	117
6.1 Unterschiedliche Perspektiven berücksichtigen	117
6.2 In sechs Schritten Konflikte lösen	120
6.3 Quintessenz aus diesem Kapitel	128
6.4 Fragen der Selbstreflexion	128
6.5 Literatur	129
Kapitel 7:	
»Goldenes Wörterbuch« für Verhandler	131
7.1 Der Ton macht die Musik	131
7.2 Techniken, die Sie nutzen sollten	134
7.3 Quintessenz dieses Kapitels	165
7.4 Fragen der Selbstreflexion	166
7.5 Literatur	167
Kapitel 8:	
Quintessenz	
Anhang	
GRASP-Verhandlungsplaner	171
Literatur	177
Index	181
Die Autoren	185

Werte Leser und Leserinnen,

die GRASP-Verhandlungsmethode von Dr. Melanie Billings-Yun fokussiert ebenso konsequent und klar strukturiert in fünf Schritten darauf, den anderen zuerst zu verstehen, dann zu überzeugen und damit eine langfristige Beziehung zu schaffen, die über die aktuelle Verhandlung hinausgeht.

Über die GRASP-Verhandlungsmethode schreibt der Gewinner des Nobelpreises für Wirtschaftswissenschaften in 2004 – Edward C. Prescott – Folgendes: »I am delighted to see a considered and sustainable approach to negotiation that understands that actions, words and fairness have an impact that continues far beyond the signing of a deal.«

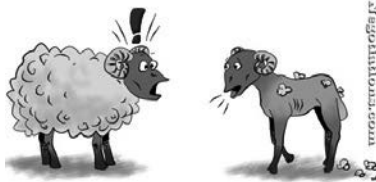
Das Besondere an der GRASP-Methode ist, immer auch die Beziehung zum Gegenüber im Fokus zu haben. Ganz egal, wie sehr Verhandler miteinander um Lösungen streiten, eigene Ziele verfolgen und Vorteile für sich selbst erringen: Das erklärte Bestreben nach einer langfristigen, belastbaren Beziehung zum Gesprächspartner bleibt im Zentrum allen Handelns. Damit verabschiedet man sich vom einseitigen, kurzfristigen Erfolgstreben und richtet zudem den Blick über den aktuellen Verhandler-Tellerrand in die Zukunft.

Wir haben in diesem Werk zwei Fachgebiete – Hirnforschung auf der einen Seite und Verhandlungsexpertise auf der anderen Seite – miteinander verbunden und daraus Erkenntnisse für jeden Menschen, der am Verhandlungstisch sitzt, ge-

wonnen. Durch diese Verbindung können Verhandlungen weiter perfektioniert werden. Zahlreiche Verhandlungsbeispiele und praktische Tipps erleichtern Ihnen zudem den Transfer in Ihre Verhandlungspraxis.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen sowie viel Erfolg bei Ihren weiteren Verhandlungen.

Weinstadt und Frankfurt a. M., Frühjahr 2017
Birgit Hauser und Henning Beck



"Yes they shaved our margins a little,
but they signed the contract!"

Quelle: www.negotiations.com

Vorwort

von Melanie Billings-Yun

Verhandeln ist etwas zutiefst Menschliches. Auch wenn dabei häufig Zahlen und technische Begriffe eine Rolle spielen, liegt doch der Kern des Verhandeln im Herstellen einer Verbindung zu einem anderen Menschen, in dem Bereinigen unterschiedlicher Ansichten und dem Erarbeiten von Lösungen, die einen höchstmöglichen Vorteil versprechen. Kurz gesagt: Es geht darum, eine Beziehung zu schaffen.

Es gibt ebenso viele unterschiedliche Arten von Beziehungen, wie es unterschiedliche Arten von Menschen gibt. Sie können mit Familienmitgliedern verhandeln, mit Nachbarn, Geschäftspartnern, Dienstleistern, Kunden, Beratern, Angestellten, Vorgesetzten und zahllosen anderen. Obwohl es zwischen diesen Beziehungen große Unterschiede gibt, haben sie doch eines gemeinsam: Alle können Ihnen potenziell nützen. Dazu müssen Sie allerdings zuerst das Vertrauen wecken, dass umgekehrt auch Sie ihnen nützen können. Wie eng die Beziehung auch sein mag – das Entwickeln des nötigen Vertrauens und der Zusammenarbeit beginnt mit dem Erzeugen einer entspannten Atmosphäre, in der die andere Seite nicht als kleines Rädchen im Getriebe oder gefürchteter Gegner bzw. Mittel zum Zweck gesehen wird, sondern als Individuum, das Sie respektieren und mit dem Sie zusammenarbeiten möchten.

Die von mir ins Leben gerufene und hier weiterentwickelte

GRASP-Methode zeigt Ihnen einen Rahmen für das Schaffen positiver sowie vorteilhafter Verhandlungsbeziehungen. Dies wird möglich durch das *Erkennen der Ziele Ihres Gegenübers*, um sowohl dessen als auch zugleich Ihre eigenen Ziele zu erreichen, durch sowohl das *Suchen nach Wegen* als auch das *Entwickeln von Argumenten*, die diese Wege unterstützen, durch das *Veranschaulichen von Alternativen*, anhand derer Sie zu einer Einigung mit der Gegenseite gelangen können, und letztendlich durch das *Überzeugen* aufgrund eines bejahenden und respektvollen Sprachgebrauchs sowie durch aktives Zuhören.

Darüber hinaus sind Birgit Hauser und Henning Beck tiefer in die Grundlagen der Überzeugungsarbeit vorgedrungen und liefern nützliche Beispiele für die Wortwahl positiver Kommunikation sowie praktische Werkzeuge, um Ihren Kommunikationsstil anzupassen.

Für mich ist allerdings der faszinierendste Teil des Buchs das GRASP-Experiment. Fähige Verhandler wissen schon lange um die Wichtigkeit positiver Gefühle im Erreichen von wertsteigernden Übereinkünften. Wer selbstsicher und entspannt ist, verbringt weniger Zeit damit, sich zu sorgen und setzt auf diese Weise mehr geistige Energie für eine kreative Problemlösung frei. Äußerlich legt er ein vertrauenswürdiges, kompetentes und damit überzeugendes Auftreten an den Tag. Hauser und Beck haben hier die Verbindung zwischen positiven Gefühlen und dem Erreichen von Verhandlungszielen bewiesen, was eine wertvolle Bereicherung zur Literatur über das Verhandeln darstellt.

Dieses Buch liefert Einblicke aus Sicht des gesunden Menschenverstands sowie aus dem Leben gegriffene Beispiele, die jeden ansprechen, der an einer unvoreingenommenen, wertschöpfenden Herangehensweise in Bezug auf das Verhandeln mit gleichzeitigem Aufbau von Beziehungen interessiert ist.

Durch die vielen Tipps und Übungen werden auch unsichere Verhandler entdecken, dass Verhandeln eine positive, anregende und lohnende Erfahrung sein kann.

Dr. Melanie Billings-Yun, Ph.D.

Autorin von *Beyond Dealmaking*:

Five Steps to Negotiating Profitable Relationships

Februar 2013

www.beyond-dealmaking.com

Vorwort

von Andrea Hartmann

Als Birgit Hauser und Henning Beck mir ihr Manuskript für ihr neues Buch vorstellten, habe ich mich sehr gefreut: für sie, dass sie ihre erfolgreiche Autorenschaft fortsetzen, und für uns alle, die wir in einem Bereich arbeiten, in dem es um das Zusammenführen und Austarieren unterschiedlicher Interessen und Bedürfnisse geht. Wir sind immer aufs Neue auf Inspirationen, Methoden und Gedankenanstöße angewiesen und genau das habe ich in diesem Buch gefunden. Der Titel greift mit dem Wort »Fairness« einen entscheidenden Punkt heraus: Verhandlungen sind per definitionem ein Aufeinandertreffen, ein Abgleich von zwei oder mehreren unterschiedlichen Interessen(slagen) – genau wie bei Konflikten auch. Sich nicht gerecht behandelt zu fühlen, die Fairness des anderen oder die Prozessgerechtigkeit in Frage zu stellen, sind typische Verhaltensweisen in solchen angespannten Situationen. Oft werden in Verhandlungen Erinnerungen aktualisiert, die bis in die Kindheit zurückreichen können. »Das ist unfair!« ist ein Satz, den wir alle oft gehört und selbst benutzt haben. Die empfundene Unfairness jedoch löst wiederum weitere Emotionen in uns aus, die eine Einigung unmöglich machen. Dass es nicht darum gehen kann, richterlich über »Recht haben« und »im Recht sein« zu bestimmen, und dass auch ein »Basar-Gebahren« nicht zu einem Gefühl der Fairness bei den Beteiligten führt, versteht jeder, der sich mit langfristig erfolgreichen Ver-

handlungen und Verhandlungsführung auseinandergesetzt hat. Wie nun aber wahrgenommene Fairness an den Verhandlungstisch kommt und wie es gelingt, auf Augenhöhe respektvolle und anhaltend tragfähige Lösungen zu finden, das finden wir in diesem Buch. Es ist Lektüre zur eigenen Reflexion, Inspiration und Handlungsanleitung zugleich. Vielen Dank für diesen Input!

Andrea Hartmann-Piraudeau
CEO Consensus Group
www.consensus-group.de

Kapitel 1: Das Verhandlungsfundament

Ein stabiles Verhandlungsfundament, auf dem Sie sicher sitzen, ist wie ein Fels, der auch bei Gegenwind und Unerwartetem fest verankert ist und Ihnen Vertrauen in Ihre Fähigkeiten geben soll. Das Fundament besteht aus fünf Säulen/Faktoren, die wir nachfolgend kurz beschreiben (Bild 1.1).

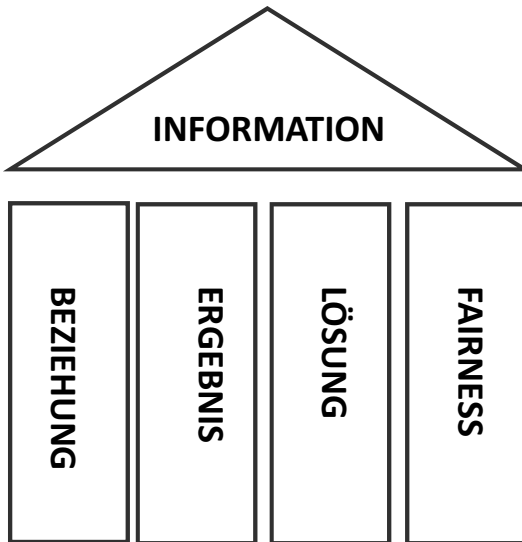


Bild 1.1 Fünf Faktoren des Verhandlungsfundaments

1.1 Information: sich den Vorsprung erarbeiten

Stellen Sie sich vor, Sie gehen in eine Gehaltsverhandlung und haben keine Ahnung, wie sich Ihre Umsatzzahlen entwickelt haben, wie die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens ist, ob sich Ihre Firma gerade im Höhenflug befindet oder kurz vor der Insolvenz steht. Was glauben Sie, haben Sie Chancen, eine Gehaltserhöhung durchzusetzen?

Michael Ambühl, Professor für Verhandlungs- und Konfliktmanagement an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich und ehemaliger Schweizer Ausnahmediplomat, hat in einem Interview mit der ZEIT (2017) festgestellt, dass man ruhig über Walfangquoten diskutieren könne, ohne Meeresbiologe zu sein, jedoch das Dossier- bzw. Faktenwissen parat haben müsse.

Gut informiert zu sein, ist die wichtigste Vorbereitung, die Sie für eine Verhandlung treffen können. Was genau ist das Thema, das Ziel? Was erwartet mein Verhandlungspartner? Welche Fragen könnte er stellen? In welcher Position befindet er sich, wo steht seine Firma? Gibt es irgendwelche Besonderheiten etc.? Nur wenn Sie wirklich genau wissen, um was es geht, welche Faktoren relevant sind und welche Rolle der oder die Verhandlungspartner innehaben, können Sie erfolgreich verhandeln, sicher sowie flexibel reagieren und auch mehr Verständnis aufbringen. Zudem signalisieren Sie dem Verhandlungspartner mit einer guten Vorbereitung, dass Ihnen die Verhandlung wichtig ist, dass Sie Ihr Gegenüber ernst nehmen und wertschätzen. So wird von vorneherein eine entspannte Atmosphäre geschaffen. Und je mehr Sie wissen, desto eher fallen Ihnen auch Alternativen ein, sollte die Verhandlung stocken.

Sie sollten sich vor einer Verhandlung so umfassend wie möglich informieren. So hat beispielsweise Jimmy Carter, ehe-

maliger US-Präsident, alle ihm zur Verfügung stehenden Informationsquellen genutzt, um sich so ausgiebig wie möglich auf die Verhandlungen in Camp David zwischen Israeli und Palästinensern vorzubereiten: »I was studying a thick volume, ... about the two men (...), I would welcome to Camp David (...), I had to understand these men!« (Carter 2013). Carter hat nicht nur Informationen über Sadat und Begin eingeholt, sondern sich auch über die seinerzeit aktuelle Situation in deren Ländern, über psychologische, subjektive Entwicklungen, über die jeweiligen Kulturen informieren lassen. Er hat dafür verschiedenste Quellen genutzt, z. B. die US-Botschafter in den beiden Ländern, die Vorsitzenden der jeweiligen Kulturgemeinschaften, eigene Dienste. Nicht zuletzt diese gründliche Vorbereitung von Carter führte zu der Einigung und zum Friedensvertrag.

Informieren Sie sich so gründlich wie möglich über folgende beispielhafte Punkte, die Ihre Gesprächspartner betreffen:

- *Zum Unternehmen*

Marktsituation, Marktanteile, Wettbewerbssituation, mögliche Einflussfaktoren (Gesetze, politische Abhängigkeiten, Branchenumfeld, Unternehmensrichtlinien) ...

- *Zur Person*

Hierarchische Stellung, Entscheidungsbefugnisse, Persönlichkeit, welche Stellung hat die Person innerhalb ihrer eigenen Gruppe, Abhängigkeiten ...

- *Zu den Themen*

Was sind die Schwerpunkte, Nebenthemen, Themen, die erst zu einem späteren Zeitpunkt wichtig werden? Was könnte darüber hinaus noch im Interesse des Gesprächspartners liegen (z. B. Ideen für weitere Anwendungsmöglichkeiten, Synergie-Transfer, langfristige Zusammenarbeit, Folgeprojekte, ...)?

- *Zu externen/internen Gegebenheiten*

Regulatorien, bestehende und zukünftig erwartete Gesetzgebungen, auch ungeschriebene Gesetze, Verhaltenskodizes

Genauso wichtig, wie sich über den Verhandlungspartner zu informieren, ist es, einen gemeinsamen Wissensstand herzustellen und sich auch immer wieder zu vergewissern, dass alle Beteiligten darüber verfügen und auch das Gleiche verstehen.

→ *Beispiel*

Wir haben einen Graphic Recorder beauftragt, einen Text zum Thema: »Was ist ein Gedanke?« mit einem gezeichneten Bild darzustellen. Der Graphic Recorder machte ein sehr attraktives Angebot und war auch zeitlich flexibel und schnell. Den ersten Entwurf der Zeichnung hat er nach ein paar Tagen geschickt. Daraufhin haben wir einige Änderungen besprochen und zwei Tage später erhielten wir die fertige Zeichnung. In diesem Augenblick ist uns noch ein Detail aufgefallen, das wir unbedingt geändert haben wollten. Während des Telefongesprächs war zu merken, dass der Zeichner von einer erneuten Änderung wenig begeistert war. Folgender Dialog fand statt:

GR: *Also, ich habe Ihnen ein sehr gutes Angebot gemacht, eine nochmalige Änderung ist in diesem Budget nicht drin. Das haben wir gestern auch nicht so besprochen.*

BH: *Mir ist nicht wichtig, dass wir noch eine kostenlose Änderung bekommen, mir ist die Änderung des Details wichtig. Sagen Sie einfach, was das kosten soll. Dann werden wir das bezahlen.*

Beide Seiten waren verärgert; der Graphic Recorder, weil er sich über den Tisch gezogen und unter Druck gesetzt fühlte; wir, weil wir uns mehr Kundenfreundlichkeit erhofft hatten und unter Rechtfertigungszwang standen. Dieser Ärger auf beiden Seiten hätte sehr leicht durch klare, genaue Informationen und Absprachen (genaue Erwartung, Leistungspaket, Terminplan etc.) vermieden werden können.

Index

Symbole

- 5-Punkte-Plan des Humors
158
- 5-Satz-Technik 52

A

- Akzeptanz 59
- Alternative 57
- Anerkennung 113
- Angst 144
- Argument 47, 51, 78, 86
- Argumentationskette 52
- Argument definieren 47

B

- Begründung 50
- Belohnungssystem 85
- Beobachten 154
- Bergführer 98 f.
- Beschwerde 148
- Bestrafung 30 f.
- Beziehung 33, 35 f., 113 f.
- Botenstoffe 145

C

- Charme 148 f.

D

- Detailtiefe 163
- Diktator-Spiel 30

E

- Einfallsreichtum 74
- Emotion 74
- Endergebnis 27
- Entscheidung 120
- Entscheidungsprozess 119 f.
- Enttäuschung 153
- Ergebnis 23, 27
- Erstbesteiger 105 f.

F

- Fairness 29, 32 f.
- Fazit 23
- Flexibilität 87
- Formulierung 139, 146
- Framing 141
- Führungskraft 113
- Führungsqualität 113
- Führungsversagen 114

G

- Gefühlslage 75

Gehaltsverhandlung 25
Gemeinsamkeit 148
Gesprächspartner 73, 144
Gesprächsstil 152
Gesprächstechnik 44
Gipfelstürmer 100, 102
Glaubwürdigkeit 59
Goals 42
GRASP 41
GRASP Verhandlungsplaner
41
Grundstimmung 74

H

Haltung 169
Handlungsmöglichkeit 46
Handlungsspielraum 36
Harvard-Konzept 33
Humor 88, 153, 156, 158, 170

I

Information 20, 23
Interessensarbeit 123

K

Kommunikation 169
Kompetenz 93
Kompetenzanalyse 93, 96,
107
Konfliktklärungsgespräch 136
Konflikt lösen 121
Konfliktlösung 117
Konfliktrealität 118
Konfliktsituation 117
Konsens 45

L

Laune 73
Leistung 113
Leistungsbereitschaft 114
Lösung 28
Lösungsmöglichkeit 123

M

Marker, somatischer 133
Mediation 120
Mediator 120
Motivation 113

N

Nachforderung 36
Neuromodulatoren 145

O

Option 46

P

Persönlichkeit 109
Perspektive 37, 46, 117
Perspektivenwechsel 135,
160 ff.
Persuasion 58
Plan B 57
Präferenzen 95
Priorisierung 44

R

Re-Framing 146
Resultate entwickeln 27
Ritual 126
Routes 46

S

Sachlichkeit 75
Selbstsicherheit 85
Sherpa 103, 105
Sprache 133
Stress 144
Substitutes 57
Sympathie 73

T

Themensammlung 122
Ton 152
Tonlage 134
Torpedo 143

U

Überzeugung 58, 62
Überzeugungskraft 80
Ultimatum-Spiel 30
Umfang einer Verhandlung
23
Umsetzung 125, 127
Umsetzungsberatung 126
Umsetzungs-Unterstützungs-
Schema 126
Unabhängigkeit 57
Unfairness 31

V

Vereinbarung 125
Verhalten anpassen 151
Verhandeln 124
Verhandler 131, 144

Verhandler, Eigenschaften 108
Verhandlung 169
Verhandlung, lösungs-
orientiert 28
Verhandlungserfolg 78
Verhandlungsfundament 19
Verhandlungskompetenz-
Analyse 93
Verhandlungskontext 151
Verhandlungspartner 34, 36,
73, 96
Verhandlungs-Potenzialanalyse
108
Verhandlungssprache 131
Verhandlungsstrategie 149
Verhandlungstyp 93, 96, 107
Verhandlungsverhalten 93
Vertrauen 59, 114
Vogelperspektive 163
Vorbereitung 45

W

Wertschätzend formulieren
139
Wirkungsvoll fragen 134
Wissensbasis 23

Z

Zeitdruck 78
Ziel 23, 42, 45
Zufriedenheit 117
Zuhören 154
Zusammenfassung 23