

# DIE WICHTIGSTEN WORKSHEETS

Auf den nächsten Seiten finden Sie eine Übersicht über die wichtigsten Arbeitsblätter aus diesem Buch. Sie können sich für Ihre nächste Verhandlung die jeweiligen Tipps, Übersichten oder Checklisten herauskopieren und sich damit vorbereiten oder die Liste sogar direkt in Ihre Verhandlung mitnehmen.

## Arbeitsblätter zur Vorbereitung Ihrer Verhandlung

- Fragenkatalog zur Vorbereitung
- Modell der SMARTen Ziele
- Informationsmatrix
- Konzessionsmatrix
- Checkliste *core concerns*

## Kurzinformationen zur Durchführung Ihrer Verhandlung

- N.E.G.O.T.I.A.T.E.-Prozess
- Übersicht Harvard-Konzept I: Getting to Yes
- Übersicht Harvard-Konzept II: Getting Past No
- Leitfaden zum Steuerungs-Know-how
- Checkliste zum Verhandeln am Telefon

## Auf einen Blick professionelles Argumentieren

- Tipps zum Formulieren
- Argumentationsstruktur
- Übersicht der Fragetechniken

## Arbeitsblätter zur Vorbereitung Ihrer Verhandlung

### Fragenkatalog zur Vorbereitung – wenn Sie sich umfassend vorbereiten wollen

- 1. Welche höher liegenden Ziele verfolgen Sie?**
  - auf der inhaltlichen Ebene
  - auf der persönlichen Ebene
- 2. Was ist Ihr konkretes Ziel?**
  - Was ist das Minimum, das Sie erreichen wollen?
  - Was ist Ihr realistisches Ziel?
  - Was ist Ihr maximales Ziel?
  - Wie sieht Ihr Eröffnungsangebot aus?
- 3. Wie ist die Verhandlungsmacht verteilt?**
- 4. Wie gut kennen Sie die Gegenseite?**
  - Haben Sie Vorerfahrungen gesammelt?
  - Was können Sie in Erfahrung bringen?
  - Was sind die Interessen der Gegenseite?
  - Gibt es gemeinsame Interessen?
  - Von welchem Ergebnis profitieren beide Seiten?
- 5. Welche Informationen geben Sie der Gegenseite?**
  - Was werden Sie offenbaren?
  - Was werden Sie für sich behalten?
- 6. Was sind erst einmal nur Vermutungen?**

**7. Verhandeln Sie nur einen Punkt oder ein ganzes Paket?**

- Was sind die Hauptpunkte eines Pakets?
- Wie sind diese miteinander verbunden?
- Welche Punkte sind für die Gegenseite wichtig?

**8. An welcher Stelle sind Sie bereit Konzessionen anzubieten?**

**9. Welche Konzessionen können Sie von der Gegenseite fordern?**

**10. Organisatorisches**

- Werden Sie telefonisch, schriftlich oder im persönlichen Gespräch verhandeln?
- Wo werden Sie sich treffen (bei Ihnen = Heimvorteil oder bei der Gegenseite)?
- Werden Sie alleine oder im Team verhandeln?
- Wer wird welche Rolle im Team übernehmen?
- Gibt es einen Zeitrahmen?
- Wann müssen Sie ein Ergebnis erzielt haben?

**11. Wie sind Sie persönlich vorbereitet?**

- Wie sicher fühlen Sie sich beim Verhandeln?
- Wo sind Sie besonders empfindlich (hot buttons)?
- Was werden Sie tun, wenn die Verhandlung scheitert?
- Wie viel Zeit wollen Sie in die Vorbereitung investieren?

**Modell der SMARTen Ziele –  
wenn Sie Ihr Ziel spezifizieren wollen**

**S** = spezifisch

**M** = messbar

**A** = attraktiv

**R** = realistisch

**T** = terminiert

## Die Informationsmatrix – wenn Sie den Umgang mit Informationen planen

### **Bereit bekannt zu geben (*give*)**

Das sind Informationen, die wir beabsichtigen, der Gegenseite zu geben, um unsere Verhandlungsmacht damit zu stärken oder Informationen, die helfen, einen Weg zu einer Übereinkunft zu finden.

*Beispiel: Wie weit ist die Wohnung von den jeweiligen Arbeitsplätzen entfernt? Wann wollen Nele und Niels einziehen? Wollen sie ein Büro in der Wohnung unterbringen? Planen die beiden eventuell ein Kinderzimmer?*

### **Wollen wir wissen (*get*)**

Das sind Informationen, die wir von der Gegenseite brauchen oder bekommen wollen, um unsere Verhandlungsmacht zu stärken, oder die helfen sollen, einen Weg zu einer Übereinkunft zu finden. In der Regel handelt es sich hier um eine Liste vorbereiteter Fragen.

*Beispiel: Wann gehen die jetzigen Mieter aus der Wohnung? Gibt es einen Hausmeister? Sind Haustiere in der Wohnung erlaubt? Entspricht die Heizungsanlage den modernen Ansprüchen?*

### **Behalten wir für uns (*keep*)**

Informationen, von denen wir beschließen, sie für uns zu behalten, da diese Informationen unsere Verhandlungsmacht minimieren würden.

*Beispiel: Wollen Nele und Niels, dass die Gegenseite weiß, dass die beiden etwas vorschnell ihre alte Wohnung schon gekündigt haben?*

### **Überraschend erfahren (*surprise*)**

Informationen, die uns überraschen würden, würden wir Sie während der Verhandlung von der Gegenseite erfahren.

*Beispiel: Wenn Nele und Niels während der Verhandlung erfahren, dass die Nachbarn über und unter ihnen seit Jahren mit der Hausverwaltung in einem Rechtsstreit liegen.*

## Die Konzessionsmatrix – wenn Sie Zugeständnisse planen

### **Bereit zu geben (*give*)**

Das sind Konzessionen, von denen wir beabsichtigen, sie der Gegenseite zu geben. Zugeständnisse, die wir bereit sind, der anderen Seite zu machen, um zu einer Übereinkunft zu kommen.

*Beispiel: In der Gehaltsverhandlung kann Niels planen, dem Personalreferenten anzubieten, auf ein 13. Monatsgehalt zu verzichten, wenn er dafür einen leistungsbezogenen Bonus erhält.*

### **Wollen wir bekommen (*get*)**

Das sind Konzessionen, die wir von der Gegenseite fordern, wenn wir selbst ein Zugeständnis machen. Oder Zugeständnisse, die wir fordern, um unsere Bereitschaft zu einer Übereinkunft zu signalisieren, wenn wir in einer starken Position sind.

*Beispiel: Niels will sich auf jeden Fall noch weiterbilden. Er plant ein MBA-Studium, um sich langfristig zu qualifizieren. Er möchte eine Beteiligung des Unternehmens an seinem Aufbaustudium.*

### **Behalten wir (*keep*)**

Konzessionen, die wir auf keinen Fall machen. Diese Konzessionen liegen unter unserem Minimalziel.

*Beispiel: Niels will auf keinen Fall weniger verdienen als in seinem bisherigen Arbeitsverhältnis.*

### **Überraschend bekommen oder gefordert (*surprise*)**

Konzessionen, die uns überraschen, wenn sie während der Verhandlung von der Gegenseite gefordert oder gemacht werden.

*Beispiel: Würde Niels während der Verhandlung erfahren, dass er den Arbeitsvertrag nur erhält, wenn er bereit ist, für das Unternehmen nach der Einarbeitungszeit Projekte in Russland und Afghanistan zu betreuen, sollte er sich Bedenkzeit erbitten, um diese neue Situation und deren Konsequenzen einschätzen zu können.*

**Arbeitsblatt *core concerns* –  
wenn Sie Emotionen und Bedürfnisse berücksichtigen wollen**

<b>Grund- bedürfnis:</b>	Meine <i>core concerns</i>	Was werde ich davon öffentlich äußern?	Mögliche <i>core concerns</i> der Gegenseite	Was kann ich konkret tun / sagen, um die Gegenseite zu stärken?
Wunsch nach Wert- schätzung				
Wunsch nach Zugehörigkeit				
Wunsch nach Eigen- ständigkeit				
Wunsch nach Anerkennung des Status				
Wunsch nach Anerkennung der Rolle				

## Kurzinformationen zur Durchführung Ihrer Verhandlung

Der Verhandlungsprozess: N.E.G.O.T.I.A.T.E. –  
wenn Sie sich den richtigen Ablauf visualisieren wollen

1. **Names, Niceties.** Beginnen Sie mit dem Austausch von Namen und Nettigkeiten.
2. **Establish General Conditions.** Etablieren Sie Grundregeln.
3. **Get Standpoints Exchanged.** Tauschen Sie Ihre Standpunkte aus.
4. **Observe and Identify Common Ground.** Suchen und finden Sie Gemeinsamkeiten.
5. **Take Note of Differences.** Berücksichtigen Sie die Unterschiede.
6. **Initiate Negotiation.** Initiieren Sie die Verhandlung.
7. **Agreement Should be Reached.** Treffen Sie eine Übereinkunft.
8. **Tasks Should be Distributed.** Verteilen Sie Aufgaben für die nächsten Schritte.
9. **End – Celebrate and Say Farewell.** Der Ausklang – feiern Sie und sagen Sie »Auf Wiedersehen«.

## Übersicht über das Harvard Konzept I: **Getting to Yes – wenn Sie alle fünf Prinzipien auf einen Blick haben wollen**

### **Prinzip 1 des Harvard-Konzeptes**

Trennen Sie die Beziehung zum Verhandlungspartner vom Verhandlungsgegenstand! Seien Sie weich zur Person und hart in der Sache! Die Vermischung von Sachproblemen mit Beziehungsproblemen schadet der Beziehung und lähmt den Fortschritt in der Sache. Eine funktionierende Beziehung ist dabei Voraussetzung für eine effiziente Bearbeitung von Sachproblemen.

Deshalb gelten die folgenden Empfehlungen:

- Erkennen Sie Beziehungsprobleme und behandeln Sie diese von den Sachproblemen getrennt.
- Überprüfen Sie Ihre Beziehung zum Verhandlungspartner auf wechselseitiges Vertrauen, wechselseitige Akzeptanz und funktionierende Kommunikation.
- Bearbeiten Sie zuerst die Beziehungsprobleme, bevor Sie mit den Sachproblemen beginnen.
- Bauen Sie wechselseitiges Vertrauen auf, indem Sie sich selbst immer und unabhängig vom Verhalten des Verhandlungspartners vertrauenswürdig verhalten.

### **Prinzip 2 des Harvard-Konzeptes**

Konzentrieren Sie sich auf Interessen nicht auf Positionen. Hinter jeder Position verbirgt sich ein Interesse (Motiv, Beweggrund, Bedürfnis) – das legitime Anliegen eines Handelnden, das ihn antreibt. Unterschiedliche Interessen lassen sich meist durch mehrere Möglichkeiten befriedigen. Interessengeleitetes Verhandeln ist deshalb, im Gegensatz zum positionellen Verhandeln, offen, was das Verhandlungsergebnis betrifft, und schafft gerade dadurch neue Lösungsmöglichkeiten. Position zu beziehen, markiert zwar Stärke, offenbart aber gleichzeitig auch Schwäche, sollte die Forderung nicht erreicht werden. Darüber hinaus besteht immer das Risiko des Gesichtsverlustes.

Deshalb gelten folgende Empfehlungen:

- Schaffen Sie sich Klarheit über Ihre eigenen Interessen, legen Sie diese offen dar, ohne Position zu beziehen.

- Hinterfragen Sie die Positionen der Gegenseite auf die dahinterliegenden Interessen (Wozu? Wofür?).
- Sprechen Sie gegebenenfalls über »Vorstellungen«, wie Interessen verwirklicht werden könnten.
- Konzentrieren Sie sich auf gemeinsame Interessen, lassen Sie Interessenkonflikte vorerst ruhen.

### **Prinzip 3 des Harvard-Konzeptes**

Entwickeln Sie gemeinsam mit allen Beteiligten möglichst viele Optionen, bewerten und entscheiden Sie später! Eine optimale Problemlösung, die den Interessen aller Parteien bestmöglich gerecht wird, bedarf der kreativen Ideenentwicklung aller Beteiligten. Damit Kreativität sich besonders gut entwickeln kann, sollten Sie vorschnelles Urteilen und damit die Gefahr der Einnahme von festen Positionen vermeiden. Suchen Sie nach mehr als »der« einen richtigen Lösung. Lösen Sie sich von den Vorstellungen, dass der »Kuchen« begrenzt sei und dass die anderen ihre Probleme gefälligst selbst lösen sollten.

Deshalb gelten folgende Empfehlungen:

- Formulieren Sie »kreative Fragen« (offene Fragen nach Lösungsmöglichkeiten).
- Geben Sie sich nicht mit der erstbesten Lösung zufrieden, sondern suchen Sie nach weiteren Möglichkeiten, Modellen oder Varianten (Brainstorming).
- Suchen Sie nach Lösungsmöglichkeiten, die die Interessen beider Parteien berücksichtigen, also auch den Interessen der Gegenpartei gerecht werden.
- Schieben Sie Zustimmung oder Ablehnung so lange hinaus, bis das Kreativitätspotenzial aller beteiligten Personen ausgeschöpft ist.

### **Prinzip 4 des Harvard-Konzeptes**

Bestehen Sie auf der Anwendung von fairen Standards und Verfahren. Vernünftige und faire Resultate werden Sie in Ihren Verhandlungen erzielen, wenn der Weg der Entscheidungsfindung nachvollziehbar ist. Sind die Kriterien transparent und werden diese von beiden Seiten akzeptiert, so hat keine der Parteien das Gefühl von Willkür. Das Gleiche gilt für die Nachvollziehbarkeit von Verfahrensweisen.

Suchen Sie nach allgemein gültigen Normen, Werten, Rechtsgrundsätzen, die als objektive Entscheidungskriterien verwendet werden können, weil sie:

- von allen parteiischen Interessen der einzelnen Verhandlungspartner unabhängig sind
- für alle beteiligten Verhandlungspartner gültig sind und damit verbindlich sein können
- die Standardisierung für zukünftige Verhandlungen ermöglicht
- die gleichen Standards auch in anderen Situationen, mit anderen Partnern und an anderen Orten, angewandt werden können

### **Prinzip 5 des Harvard-Konzeptes**

Entscheiden Sie sich für oder gegen ein Verhandlungsergebnis durch einen Vergleich mit Ihrer besten Alternative! Ein Verhandlungsergebnis ist ein Erfolg, wenn es besser als die beste vorhandene Alternative jenseits der Verhandlung ist. Niemand wird einer Verhandlungslösung zustimmen, zu der er oder sie eine bessere Alternative hat. Ist eine solche Alternative vorhanden, wird das Gefühl der Abhängigkeit vom Verhandlungspartner vermieden.

Deshalb gelten die folgenden Empfehlungen:

- Entwickeln Sie im Vorfeld mögliche Alternativen zu dem bestmöglichen Verhandlungsergebnis.
- Stimmen Sie nur dann einer Verhandlungslösung zu, wenn diese besser als die Alternative ist.
- Prüfen Sie, ob die andere Seite zu einer vorgeschlagenen Verhandlungslösung eine bessere Alternative hat.
- Drohen Sie dem Verhandlungspartner nicht mit der eigenen Alternative. Teilen Sie ihm diese allenfalls als eigenes Entscheidungsproblem mit.
- Beziehen Sie die zweitbeste Alternative aller Parteien als Option in die Verhandlung mit ein.

## Überblick Harvard Konzept II: *Getting Past No* – wenn Sie mit schwierigen Verhandlungspartnern zu tun haben

### Prinzip 1 von *Getting Past No*

Reflektieren statt zu reagieren (*Don't react – go to the balcony*)! In vielen Fällen läuft der Verhandelnde Gefahr, durch seine Reaktion Teil des Spiels der Provokation zu werden. Das Risiko ist hoch, in einen Teufelskreis hineingezogen zu werden. Deshalb besteht der erste Schritt darin, nicht zu reagieren, sondern das eigene Verhalten zu kontrollieren.

Deshalb gelten folgende Empfehlungen:

- Treten Sie mental einen Schritt zurück und überprüfen Sie Ihre eigenen Schwachstellen (*hot buttons*).
- Überdenken Sie die Tricks des Gegenübers (*»Name the game«*).
- Nehmen Sie sich Zeit, die Diskussion zu verlangsamen, um das Ziel im Blickfeld zu behalten (*»Keep your eyes on the prize«*).

### Prinzip 2 von *Getting Past No*

Die Perspektive wechseln, statt zu streiten (*Disarm them – step to their side*)! Werden Sie vom Verhandlungspartner angegriffen, so erwartet dieser intuitiv von Ihnen einen Gegenangriff beziehungsweise eine Entgegnung. Und die Versuchung dazu ist groß. Doch statt sich jetzt auf den Streit einzulassen, ist die Empfehlung, einfach zuzuhören, die Argumente der Gegenseite zu bestätigen und so viele Gemeinsamkeiten wie nur möglich zu finden. Dadurch wird beim Gegenüber eine »kognitive Dissonanz« erzeugt, da man selbst eigentlich als Gegner wahrgenommen wird, durch dieses unerwartete Verhalten aber »sympathisch« zu werden beginnt. Das macht es einfacher, schließlich die eigenen Ansichten klar auszudrücken, ohne zu provozieren. Ein günstiges Diskussionsklima ist geschaffen.

Deshalb gelten die folgenden Empfehlungen:

- Hören Sie aktiv zu.
- Zeigen Sie, dass Sie der Argumentation der Gegenseite folgen.
- Stimmen Sie zu, wo immer es möglich ist.
- Erkennen Sie die Argumentation der Gegenseite an.

### Prinzip 3 von Getting Past No

Umformulieren, statt ablehnen (*Don't reject – change the game*)! Um in schwierigen Verhandlungs-/Diskussionssituationen eine Lösung zu finden, muss der Kontext verändert werden. Anstatt die Position des Partners abzulehnen – was sie gewöhnlich nur noch stärker werden lässt –, soll die gemeinsame Aufmerksamkeit auf die Schwierigkeit gerichtet werden, die beidseitigen Interessen zu vereinbaren. »Ja, es ist schwierig hier eine Lösung zu finden. Was können wir tun? Haben Sie eine Idee?«

Deshalb gelten die folgenden Empfehlungen:

- Es ist wichtig, das Problem zu fokussieren, indem nach den Motivationen des Partners und seinen Rat- und Lösungsvorschlägen gefragt wird. Dadurch kann auch die Position des Partners in einen neuen Kontext gesetzt werden.
- »Stone-wall-Taktiken« können umgangen werden, in dem sie einfach ignoriert werden.
- »Attacks-Taktiken« können auf ähnliche Weise umgangen werden. Sie können persönliche Angriffe als Angriffe, die das Problem betreffen, ansehen. »Was können wir tun, damit uns das nicht noch einmal passiert?«
- »Tricks-Attacken« können ebenfalls entlarvt und in einen neuen Kontext gesetzt werden, indem klärende Fragen gestellt werden.

### Prinzip 4 von Getting Past No

Bauen Sie »Goldene Brücken«, statt Druck auszuüben (*Make it easy to say yes – Build them a golden bridge*)! Selbst wenn die ersten drei Schritte erfolgt sind und einer Lösung objektiv nichts mehr im Weg steht, kann die Einigung noch misslingen. Der Partner kann das Gefühl haben, überrumpelt zu werden, da überraschend schnell eine Lösung gefunden scheint, oder den Eindruck haben, nach außen hin sein Gesicht zu verlieren, wenn er der überraschenden Lösungsmöglichkeit zustimmt. Deshalb schlägt das Harvard-Konzept die »Goldene Brücke« vor, die dem Partner eine Einwilligung so einfach wie möglich machen soll.

Es gelten dafür die folgenden Empfehlungen:

- Anstatt den Partner zu einem raschen Abschluss der Verhandlung oder der Diskussion zu drängen, sollte man sich zurücklehnen und dem Partner den letzten Schritt über die »Goldene Brücke« machen lassen.
- Der Bau einer »Goldenen Brücke« beinhaltet mehr als nur ein attraktives Angebot an den Partner. Als Erstes ist es wichtig, den Partner in den Entscheidungsprozess einzubinden.

- Selbst wenn die Einigung von einer Seite ausgearbeitet wurde, sollte die abschließende Lösung immer eine *Wir-Entscheidung* sein.
- Es sollte hinter die offensichtlichen Interessen des Partners (wie etwa Geld) geblickt und Interessen wie Anerkennung und Autonomie mit einbezogen werden.
- Außerdem sollte darauf geachtet werden, eine Lösung zu finden, die es beiden Partnern ermöglicht, ihr Gesicht zu wahren (besonders in der Politik) und das Abweichen von der Ausgangsposition nach außen hin plausibel zu machen.
- Die »Goldene Brücke« muss es beiden Partnern möglich machen, die Lösung als Sieg zu präsentieren.
- Und nicht zuletzt ist zu beachten, dass der Faktor Zeit in Verhandlungen und Diskussionen eine wesentliche Rolle spielt – sowohl für das eigene Empfinden der Partner als auch für das Auftreten nach außen hin ist es wichtig, nicht zu langsam und nicht zu schnell zu einer Lösung zu finden.

#### **Prinzip 5 von Getting Past No**

Bringen Sie die Gegenseite zur Vernunft, statt sie in die Knie zu zwingen (*Make it hard to say no – bring them to their senses not to their knees!*)! Ist die »Goldene Brücke« gebaut und will der Partner trotzdem nicht darüber gehen, so ist es wahrscheinlich die natürliche Reaktion der meisten Menschen, die gemachten Bemühungen mit aller Kraft zu verstärken und mit allen Mitteln zu versuchen, doch noch zu einem Abschluss zu kommen. Durch einen Wechsel aus der aufgebauten »Atmosphäre der Problemlösung« zurück ins »Spiel der Macht« kann vielleicht zwar noch eine Entscheidung erzwungen, langfristig aber auch die Beziehung zwischen den Partnern aufs Spiel gesetzt werden.

Deshalb gelten die folgenden Empfehlungen:

- Machen Sie der Gegenseite klar, welche Konsequenzen ein »Nein« hätte, indem Sie danach fragen, was nach einer abgelehnten Lösung geschieht. Sie sollten die Gegenseite warnen, ohne zu drohen.
- Demonstrieren Sie ohne zu provozieren die eigene BATNA, um der Gegenseite zu zeigen, dass für Sie auch andere Handlungsmöglichkeiten bestehen.
- Arbeiten Sie weiterhin an Lösungsmöglichkeiten für den Partner, indem verhandelt wird, auch wenn der eigene »Sieg« schon feststeht. Vergessen Sie nicht, dass auch Ihr Gegenüber mit einer zufriedenstellenden Lösung die Verhandlung abschließen möchte.
- Bestätigen Sie die Beziehung zum Partner nochmals und überlassen Sie ihm die endgültige Entscheidung des »Neins«.

## Leitfaden zum Steuerungs-Know-how – wenn Sie Ihre Verhandlung sicher führen wollen

### Sieben Goldene Regeln zum Leiten Ihrer Verhandlung

1. Pünktlichkeit: Die Verhandlung beginnt und endet pünktlich, es sei denn, es wird während des Meetings etwas anderes beschlossen.
2. Vertraulichkeit: Dinge, die in der Verhandlung besprochen werden, werden vertraulich behandelt.
3. Respekt: Alle Meinungen sind zulässig, es wird keiner für seine Meinung kritisiert.
4. Regelmäßige Pausen: Alle 90 Minuten wird eine zehnminütige Pause gemacht.
5. Es spricht immer nur einer, keine Nebengespräche.
6. Handys und Blackberries aus.
7. Pausen: Jeder Teilnehmer hat die Möglichkeit, eine Kurzpause einzufordern.

### Tipps zum guten Zeitmanagement

- Auch wenn es schon in der Einladung enthalten war: Es hilft am Anfang der Verhandlung, auf die Dauer hinzuweisen.
- Weisen Sie auch während der Verhandlung darauf hin, ob Sie gut oder schlecht in der Zeit liegen.
- Planen Sie Ihre Agenda realistisch. In vielen Fällen ist die Agenda so überfrachtet, dass es unmöglich ist, die Themen auch nur annähernd zu behandeln.
- Setzen Sie einen »Timekeeper« ein, der einzelne Agendapunkte und auch die Gesamtverhandlung zeitlich überwacht.
- Einhaltung der Agenda: Wenn ein neues Thema auftaucht, parken Sie es auf dem »parking lot« und handeln Sie es zu einem späteren Zeitpunkt ab.

### Tipps, um die Zügel in der Hand zu behalten

- Wenn die Verhandelnden durch ein nicht zielführendes Gesprächsthema abgelenkt werden, verweisen Sie erneut auf das Ziel der Verhandlung.
- Fassen Sie in regelmäßigen Abständen zusammen und halten Sie Zwischenergebnisse schriftlich fest.

- Beobachten Sie immer das nonverbale Feedback Ihrer Teilnehmer (Sind sie fokussiert, gelangweilt, genervt, motiviert, verstehen sie den Beitrag nicht ...?) und reagieren Sie entsprechend.
- Fragen Sie nach einzelnen Punkten, ob diese zur Zufriedenheit der Teilnehmer abgehandelt wurden.
- Fördern Sie Ruhige und bremsen Sie Vielredner.
- Erhalten Sie selbst Feedback, dann hören Sie ruhig zu und rechtfertigen Sie sich nicht.

### **Tipps zum Visualisieren**

- Visualisieren Sie Verhandlungsthemen, Zwischenergebnisse und so weiter – jeder Verhandlungspartner weiß dadurch, worum es gerade geht.
- Alle behalten den Überblick, wenn viele Zahlen im Spiel sind.
- Der moderierende Verhandlungsleiter hat, während er schreibt, Zeit nachzudenken.
- »Wer schreibt, der bleibt!« – an der einen oder anderen Stelle können Sie Formulierungen mit beeinflussen.

### **Brainstorming-Regeln**

1. Jede Idee ist wertvoll.
2. In Phase 1 wird nicht bewertet.
3. Gerade »verrückte« Ideen haben ein großes Potenzial.
4. Ideen der anderen sollen weiterentwickelt werden.

### **Störungen professionell meistern**

#### **Das WAVE-Modell**

- Wahrnehmung ansprechen
- Aufgreifen/Anerkennen
- Vorschlag machen
- Einverständnis einholen

### **Punkte, die beim Verhandlungsabschluss beachtet werden müssen**

- Wie genau sieht die Übereinkunft aus?
- Was soll konkret getan werden? (Dieses »Was« sollte so genau wie möglich definiert sein.)
- Bis wann soll es getan werden? (Die Zeitfrage beinhaltet den Endtermin sowie Zwischentermine für die »*milestones*«.)
- Wer wird für die »Überwachung« und Kontrolle zuständig sein?
- Die Verantwortung für die einzelnen Aufgaben wird ganz konkret an Einzelpersonen übertragen.
- Am Ende sollten die Entscheidungen, die nächsten Schritte und offene Fragen noch einmal zusammengefasst werden.

### **Tipps zur Nachhaltigkeit**

- Statt den Kontrolleur zu spielen, zeigen Sie Interesse für die Ergebnisse und bieten Sie Unterstützung bei Fragen an.
- Kontaktieren Sie die Verhandlungspartner telefonisch und fragen Sie nach, wie sie vorankommen.

## Das Wichtigste zum Verhandeln am Telefon – wenn Sie telefonisch verhandeln

### 1. Namensnennung zu Beginn:

In größeren Gesprächsrunden oder wenn sich die Beteiligten nicht gut kennen, hilft es zu Beginn die Namen zu nennen: »Niklas hier, als Vertreter von NikTec in dieser Runde frage ich mich ...?« Oder: »Ich bin Michael, CSO bei NikTec.« Wie stellen Sie sich denn die langfristige Kooperation vor?

### 2. Keine Nebengespräche führen:

Da Sie keine Möglichkeit haben zu sehen, ob die Teilnehmer noch bei der Sache sind, empfiehlt es sich zu vereinbaren, während der Verhandlung die Handys auszuschalten, keine Nebengespräche zu führen und für eine störungsarme Umgebung zu sorgen.

### 3. Achtung »open mike«:

Auch wenn Ihre Telefonanlage eine *Mute*-Taste (Stummschaltung) bietet, lassen Sie sich nicht verführen, irgendwelche »*Off-Topic*«-Gespräche (Gespräche, die nichts mit der Verhandlung zu tun haben) während einer Telefonverhandlung zu führen. Auf Technik ist nicht immer Verlass, und Sie wären nicht der Erste, dessen unbedachte Worte oder Witze eine Telefonkonferenz zu einer Schweigesekunde veranlassen! Sagen Sie während der Konferenz nur das, was alle Beteiligten hören sollen.

### 4. Achtung Reaktionszeit:

Besonders zu Beginn eines Wortbeitrags ist es wichtig, deutlich und langsam zu sprechen, da die anderen Zuhörer eine Vorlaufzeit benötigen, sich auf eine neue Stimme einzustellen. In dieser Orientierungssekunde werden leicht wesentliche Inhalte überhört, wenn diese zu schnell oder undeutlich gesprochen werden. Ansonsten gilt: natürlich sprechen!

### 5. Vermeiden Sie »Telefonlaute« (ja, hmm, aha):

Sonst entsteht ein Geräuschschaubengel, der es schwer macht, dem Gesagtem zu folgen.

#### **6. Notizen machen:**

Um den Überblick in einer Telefonkonferenz zu behalten, sind Notizen extrem hilfreich. Das kann sich einerseits auf inhaltliche Aspekte beziehen (hilft auch bei Zwischenzusammenfassungen) oder auf die Rednerliste, auf Fragen oder Wortmeldungen der Teilnehmer. Bewährt haben sich dabei Techniken wie das Mind-Mapping.

#### **7. Hold-Taste vermeiden (Gespräche in die Warteschleife legen):**

Viele Systeme erfreuen ihre Teilnehmer mit Musik sobald die *Hold*-Taste gedrückt wird. Das macht bei einer Audiokonferenz natürlich keinen Sinn. Deshalb, um Hintergrundgeräusche auszublenden, besser die *Mute*-Taste drücken.

## Auf einen Blick professionelles Argumentieren

### Ihre Formulierungshilfen zum überzeugenden Argumentieren – wenn Sie auf Ihre Worte achten wollen

- Entscheiden Sie sich statt für das unpersönliche »man« lieber für einen persönlichen Bezug durch ein Pronomen (ich, du, wir, ihr).
- Wählen Sie statt des Konjunktivs (Möglichkeitsform) den Indikativ (Wirklichkeitsform). Also statt »Ich würde vorschlagen ...« besser »Ich schlage vor ...«. Diese Formulierungen im Konjunktiv haben sich stark in der Umgangssprache eingebürgert. Wir meinen, es wäre höflicher sich im Konjunktiv auszudrücken. Man spricht hier vom »Demutskonjunktiv«. Beim Überzeugen bitte weglassen, denn Sie wollen einen sicheren Eindruck vermitteln!
- Statt »Das Problem ist ...« besser »Die Situation sieht folgendermaßen aus ...«. Wir gehen oft unachtsam mit dem Wort »Problem« um und bezeichnen Dinge als »Problem«, die gar keine sind, sondern lediglich Situationen oder Themen, die es zu klären gilt. Nur wenn es wirklich ein echtes »Problem« ist, sollten Sie es auch als solches bezeichnen.
- Statt »Wir sollten ...« besser »Wir werden ...«. Vermeiden Sie Modalverben im Konjunktiv (sollte, könnte, dürfte, müsste, wollte). Sie gelten als typische rhetorische Weichmacher.
- Folgende Formulierungen gelten ebenfalls als rhetorische Weichmacher und sollten vermieden werden: »Glaub ich«, »Sag ich mal«, »Denk ich«. Außerdem: vielleicht, eventuell, sozusagen, irgendwie, halt, unter Umständen ... Machen Sie stattdessen an geeigneten Stellen Pausen und nutzen Sie die Macht der Stille. Diese »Powerpausen« erlauben dem Verhandlungspartner, Ihre Forderungen und deren Bedeutung für den Verhandlungsverlauf mental zu erfassen.

## Wie Sie die Argumentation für Ihre Verhandlung strukturieren – wenn Sie gezielt beeinflussen wollen

### 1. Ausgangssituation darstellen

- Was genau ist das Problem?
- Wer hat das Problem?
- Wie sieht der Status quo aus Sicht des Verhandlungspartners aus?
- Wie können Sie das Interesse beim anderen für Ihr Thema wecken?

### 2. Idee aufzeigen

- Was genau wollen Sie verändern?
- Was wollen Sie erreichen?
- Was ist Ihre Idee oder Ihr Ziel?
- Was können Sie tun, um die Ausgangssituation zu verändern?

### 3. Umsetzung der Idee schildern

- Welche Hintergrundinformation wollen Sie geben?
- Welche Details unterstreichen Ihre Kompetenz?
- Welche Informationen bringen Transparenz?
- Welche Fragen und Einwände können Sie vorwegnehmen?

### 4. Nutzen /Vorteile aufzeigen

- Was hat Ihr Verhandlungspartner davon, wenn er Sie unterstützt?
- Wie werden Sie Nutzen und Vorteile explizit ansprechen?

### 5. Leichte erste Schritte

- Wie geht es weiter?
- Was passiert als nächstes?
- Wie wollen Sie Ihren Vorschlag konkretisieren?
- Gibt es einen Aktionsplan – wer macht was bis wann?

## Übersicht: Welche Fragearten Sie in Verhandlungen einsetzen können – wenn Sie professioneller fragen wollen

Frageart	Ziel	Beispiele
<b>Offene Fragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informationsgewinnung</li> <li>■ dient der Gesprächsförderung, um qualitative Informationen und Meinungsäußerungen vonseiten des Verhandlungspartners zu erhalten</li> </ul>	<p>W-Fragen – beginnen immer mit »W«:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wann?</li> <li>■ Was?</li> <li>■ Wie?</li> <li>■ Welche?</li> <li>■ Wo?</li> <li>■ Wer?</li> <li>■ Was ist Ihnen wichtig?</li> <li>■ Wie kann ich das verstehen?</li> </ul>
<b>Geschlossene Fragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Herbeiführen von Entscheidungen</li> </ul>	<p>Verhandlungspartner kann nur mit »Ja« oder »Nein« antworten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wollen wir uns auf dieses Angebot einigen?</li> <li>■ Bestellen Sie die Ware?</li> </ul>
<b>Alternativfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abfragen von Varianten</li> </ul>	<p>Entscheidung des Verhandlungspartners zwischen zwei oder mehr Möglichkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wollen Sie uns lieber bei der Qualität oder beim Timing entgegenkommen?</li> </ul>

Frageart	Ziel	Beispiele
<b>Suggestivfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Versuch der bewussten Beeinflussung</li> </ul>	<p>durch geschicktes Fragen gibt man die Antwortrichtung vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sicher haben Sie den gleichen Eindruck?</li> <li>■ Sie stimmen doch sicher mit überein, dass ...?</li> <li>■ Sie haben doch sicher auch festgestellt, dass ...?</li> </ul>
<b>Gegenfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ einer anderen Frage ausweichen</li> <li>■ Zeit zum Nachdenken gewinnen</li> <li>■ Einwände des Verhandlungspartners erfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was genau meinen Sie damit, dass unser Vorschlag nicht fair sei?</li> </ul>
<b>Motivierungsfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pflege der Beziehungsebene durch Komplimente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie haben Sie das Projekt in so kurzer Zeit geschafft?</li> </ul>
<b>Provozierende Fragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ den Verhandlungspartner aus der Reserve locken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Möchten Sie auf diese klaren Vorteile verzichten?</li> </ul>
<b>Echofragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einfühlsamkeit und Empathie zeigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wir sind uns schon in den meisten Punkten einig, nicht wahr?</li> </ul>