

Marco Behrmann



PRAXIS DER
PERSONAL-
PSYCHOLOGIE

Verhandeln und Überzeugen

mit Arbeitsmaterialien
und Fallbeispielen

HOGREFE



Verhandeln und Überzeugen

Praxis der Personalpsychologie

Human Resource Management kompakt

Band 28

Verhandeln und Überzeugen

von Dr. Marco Behrmann

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,

Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Verhandeln und Überzeugen

von

Marco Behrmann

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

Dr. Marco Behrmann, geb. 1977. 1998–2010 Studium der Psychologie in Mannheim, Hohenheim und Portland, USA. 2010 Promotion an der Universität Hohenheim zum Thema Verhandlungskompetenz. 2004–2008 Projektleiter im Bereich Personaldiagnostik bei S & F Personalpsychologie Managementberatung GmbH, Stuttgart. Seit 2008 Berater, Trainer und Coach für Unternehmen, Führungskräfte und Verkäufer bei der Tübinger CEVEYCONSULTING GmbH und Core Faculty Member der ZfU International Business School, Zürich. Aktuelle Beratungsschwerpunkte als Senior Consultant in den Themen Verhandeln, Führen, Verkaufen, Kundenorientierung, Teamentwicklung und interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit. Beratung von Firmen und Einzelpersonen im deutsch- und englischsprachigen Raum zu Prozessen und Inhalten wie Leistungsorientierung und Performance Management, Leadership Appraisal und Management Audit, Assessment Center und Eignungsdiagnostik, Personalauswahl, Personalentwicklung und Einzelcoaching.

Für meine Eltern Gerda und Rudi

© 2013 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto · Boston
Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm · Florenz · Helsinki
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagbild: © iceteaimages – Fotolia.com
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2477-4

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

1	Verhandeln und Überzeugen – Begriffe und Bedeutung	1
1.1	Einordnung des Themas	1
1.2	Definitionen	4
1.2.1	Verhandeln	4
1.2.2	Überzeugen	10
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen	12
1.3.1	Streiten, Austragen eines Konflikts	12
1.3.2	Mediation, Schlichtung	13
1.3.3	Beeinflussen, manipulieren	14
1.3.4	Überreden	15
1.3.5	Feilschen	16
1.4	Betrieblicher Nutzen wirksamen Überzeugens und Verhandelns	17
2	Modelle zum Verhandeln und Überzeugen	20
2.1	Mathematisch-betriebswirtschaftlicher Ansatz: Analytisches Modell	21
2.2	Sozialpsychologisch-behavioraler Ansatz: Verhaltens- modell	24
2.3	Kommunikationstheoretischer Ansatz: Diskursmodell	29
2.4	Allgemeinpsychologischer Ansatz: Motivationsmodell	34
2.5	Persönlichkeitstheoretischer Ansatz: Dispositionsmodell	42
2.6	Kognitiver Ansatz: Modelle der Informationsverarbeitung	45
3	Analyse und Controlling	50
3.1	Kontext	51
3.2	Verhandlungsprozess	55
3.2.1	Vorbereitung	55
3.2.2	Durchführung	59
3.2.3	Nachbereitung	64
3.3	Verhandlungskompetenz	66
3.4	Gedanken und Eindrücke des anderen beim Überzeugen	68
3.4.1	Emotionale und neuropsychologische Wirkmechanismen	69
3.4.2	Kommunikationspsychologische Wirkung von Gesprächsinhalten	70
3.4.3	Sozialpsychologische Wirkmechanismen der Begrenzung von Rationalität	72

4	Vorgehen für erfolgreiches Verhandlungsmanagement	77
4.1	Identifikation kompetenter Verhandelnder	77
4.1.1	Methoden	77
4.1.2	Effektivität und Prognose	83
4.2	Förderung durch Training und Coaching	85
4.2.1	Strategisches Verhandlungsmanagement und Ausrichtung an der Realität	86
4.2.2	Kompetenzmanagement, Verhandlungstraining und Überzeugungstechniken	90
4.2.3	Kulturmanagement: Einstellungen und Grundhaltungen in Verhandlungen	95
4.2.4	Potenzialmanagement und Persönlichkeitsentwicklung	99
4.2.5	Wirksamkeit und Nutzen	101
5	Fallbeispiele aus der Unternehmens- und Beratungspraxis	105
5.1	Verhandeln und Überzeugen in Führung und Projekten	106
5.2	Verhandeln und Überzeugen im Vertriebs- und Verkaufskontext	113
5.3	Verhandeln und Überzeugen als „Verkäufer“ einer Idee	122
6	Literaturempfehlungen	132
7	Literatur	133

Karten:

Die wirkungsvolle Einwandbehandlung und Formulierungsbeispiele
 Checklisten zur Verhandlungsdurchführung, Verhandlungsvorbereitung und
 Verhandlungsnachbereitung

1 Verhandeln und Überzeugen – Begriffe und Bedeutung¹

1.1 Einordnung des Themas

Verhandeln und dabei überzeugend aufzutreten, ist eines der herausfordernden Themen im zwischenmenschlichen Miteinander. Verhandlungen stellen im Alltag ebenso wie im Berufsleben nicht wegzudenkende Elemente im Zusammentreffen von Menschen dar. Immer geht es darum, ein persönliches oder gemeinsames Ziel zu erreichen, Kooperation zu erzielen oder einen Konflikt zu lindern (Spieß, 2004) und dabei überzeugend aufzutreten oder sich bzw. seine Partei zu positionieren. Dabei verhandeln oder überzeugen wir oftmals beiläufig, manchmal aber auch sehr systematisch und bewusst. Dazu bedienen wir uns dann den Mitteln der Kommunikation (vgl. Lewicki, Saunders & Barry, 2006).

**Verhandeln
ist überall**

Man kann sich Verhandlungssituationen im beruflichen Bereich leicht vorstellen. Beispielsweise verhandelt eine Führungskraft, um beim Delegieren eines Verantwortungsbereichs zu erreichen, dass der Mitarbeiter mit vollem Eifer ein Thema eigenverantwortlich und motiviert übernimmt. Oder ein Verkäufer will im Kontext der Neukundenakquise eines potenziellen Großkunden überzeugender als der Wettbewerber auftreten. Eine andere Verhandlung kann Spielräume zwischen Zusagen und Verpflichtungen in einem Kooperationsvertrag zwischen zwei mittelständischen Unternehmen betreffen. Für einen Projektleiter wiederum stellt beispielsweise die Präsentation eines Projekts bei wichtigen Interessengruppen eine heikle Projektphase dar, in der er bei kritischen Fragen der Teilnehmer überzeugend auftreten möchte. Aber auch die Reklamation eines Produktdefekts oder der Unzufriedenheit mit einer Leistung bei einem Servicemitarbeiter sind Situationen, in denen überzeugendes und vor allem kooperationsorientiertes Auftreten wichtig sind, um den Ruf des Produkts, des Herstellers, des Dienstleisters, der Verkaufsorganisation oder schlicht die Kundenbindung zu sichern. In Zusammenarbeit mit anderen ergeben sich im Austausch unterschiedlicher Meinungen schnell Missverständnisse. Auch das sind relevante Verhandlungssituationen, bei denen es darum geht, ein gemeinsames Verständnis des gemeinten Themas zu erlangen. Und schließlich treten innerhalb von Unternehmen häufig verhandlungsrelevante Zielkonflikte

**Verhandeln ist
vielschichtig**

**Klassische
Zielkonflikte**

¹ Ich danke Herrn Prof. Dr. Heinz Schuler, dem Betreuer meiner Doktorarbeit zum Thema Verhandeln, für die Verbundenheit und den Herausgebern der Reihe dafür, dass sie dieses Thema in der Reihe für mich reserviert haben. Besonderer Dank gebührt auch Herrn Dr. Bernhard Cevey für die Förderung und das Auslösen wertvoller Gedanken. Anerkennend erwähnen möchte ich, dass das Kollegenteam der CEVEYCONSULTING GmbH und CEVEYSYSTEMS GmbH durch den Austausch und die Arbeiten im Rahmen der Fallbeispiele in Kapitel 5 einen großen Anteil an deren Entstehung hat. Schließlich gilt mein Dank dem engagierten Team des Hogrefe Verlags für den Einsatz zur Umsetzung dieses Bandes.

zwischen Abteilungen oder Projekten auf – als typische Themen seien nur der Gegensatz Produktionskosten versus Qualitätsorientierung, Uneinigkeiten zwischen Marketing und Vertrieb oder Konflikte zwischen Personaleinsatz und Betriebsrat genannt. Auch innerhalb von Teams und im Konfliktmanagement ergeben sich immer wieder Konstellationen, in denen es gilt, Kenntnisse über Situation und Gegenüber für überzeugendes Auftreten und gewinnende Kommunikation einzusetzen.

Verhandeln ist komplex

Die Schwierigkeit bei einer systematischen Betrachtung des Phänomens Verhandeln und Überzeugen liegt gerade in der *Komplexität der Thematik*. Nicht selten bestimmen Rahmenbedingungen wie Vorgaben oder Ziele, die außerhalb der Person liegen, die Freiheitsgrade in eigenen Verhandlungen. Beispielsweise kann das Budget eines betrieblichen Einkäufers beschränkt sein, wenn er mit einem Lieferanten langfristige Lieferverträge zum gegenseitigen Nutzen vereinbart. In einem anderen Fall ist ein motivierter Personalverantwortlicher zur Loyalität und Unternehmensorientierung aufgefordert, wenn er einen Arbeitsvertrag mit einem neuen Mitarbeiter vereinbart, den er im gemeinsamen Sinne lang ans Unternehmen binden möchte. Neben Einschränkungen durch Rahmenbedingungen gibt es in anderen Situationen auch hoch strukturierte und systematisierte Verhandlungen wie beispielsweise internationale Gremientreffen oder politische Szenarien, die die Freiheitsgrade im Verhandeln deutlich begrenzen. Wenn Konzerne beispielsweise Einkaufsverhandlungen oder auch Verkaufsaktivitäten immer mehr systematisieren, so tun sie dies in der Regel, um Vorteile durch Effizienz, Transparenz oder Ergebniserfolg einzufahren.

Einschränkung durch Rahmenbedingungen

Prozessvorgaben

Gekonnter Einsatz von Verhandlungstechniken

Natürlich unterscheiden sich verhandelnde Personen in ihren Kenntnissen und Fertigkeiten im Umgang mit Verhandlungstechniken wie auch in Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen. Gerade der gezielte und bewusste Einsatz von Verhandlungstechniken verschafft an manchen Stellen einen Vorsprung im Überzeugungsgrad gegenüber dem anderen. Allerdings werden Techniken und Taktiken von unterschiedlich versierten Gesprächspartnern im Wechselspiel einer Verhandlung verschieden gut eingesetzt. Und dann wirken eine bestimmte Dosierung der Verhandlungstechnik und bisweilen auch die eigene Haltung im Umgang miteinander. Wollte der Verhandlungspartner beispielsweise manipulieren anstatt ein für beide Seiten faires Ergebnis zu erzielen? Die Art und Weise wie der Gesprächspartner die Haltung des Verhandlungspartners auffasst, und nicht zuletzt auch, wie sie tatsächlich ist, wird den Verhandlungsverlauf und die Ergebnisse im gemeinsamen Verhandeln maßgeblich mitbestimmen.

Gewohnheiten verhindern Verbesserung

Einen großen Einfluss auf die Vorgehensweisen und das eigene Auftreten in Verhandlungen üben auch gegenseitige Erwartungen und Gewohnheiten der Beteiligten aus. Beispielsweise wird ein Außendienstmitarbeiter sich im eigenen Interesse gern auf seine bisherigen Erfahrungen verlassen oder bestimmte Rituale im Umgang mit seinen Kunden beibehalten und ebenso auf Neukun-

den anwenden. Dies umso mehr, je erfolgreicher er in der Vergangenheit mit diesen Verhaltensweisen war. Viele Verhandlungen und Überzeugungsgespräche folgen demnach eigener Intuition oder geschehen gar aufs Geratewohl. In den seltensten Fällen treffen Menschen nach Verhandlungen und schwierigen Gesprächen bestimmte Schlussfolgerungen für ein nächstes Mal, um ihr eigenes Auftreten zu optimieren. Mögliche Lerngewinne gehen so in der Regel verloren oder unterliegen dem Zufall und der eigenen Intuition. Hinzu kommt, dass der Wirkungsgrad oftmals auch von objektiv oder subjektiv wahrgenommener Macht, Abhängigkeit, ethischen Grundsätzen oder persönlichen Einstellungsmustern gegenüber der Person, der Rolle oder der zwischenmenschlichen Kommunikation an sich bestimmt ist. Es ist leicht nachvollziehbar, dass ein ängstlicher Bewerber im Verhandlungsgespräch andere Zielsetzungen gegenüber dem Personalchef nennt und weniger überzeugend auftreten wird als ein selbstbewusster, selbstsicherer Kandidat. Nicht zuletzt hat natürlich der persönliche Charakter Einfluss auf Verhalten und Wirkung in Zusammenarbeit und Gesprächen. All diese sichtbaren und weniger sichtbaren Einflussfaktoren definieren mit, wie wirkungsvoll eine Person in einer Verhandlung auftreten kann und wird.

**Wahrnehmung
und Gefühle als
Einflussfaktor**

**Einfluss der
Persönlichkeit**

Was ist Verhandeln eigentlich genau? Wie kann man Verhandeln beschreiben und verstehen? Wie kann man Verhandeln steuern? Gibt es Möglichkeiten, Verhandeln oder Voraussetzungen und Folgen zu messen? Was kann getan werden, um die eigene Wirkung im Überzeugen und Verhandlungsergebnisse zu optimieren? Wie kann eine Organisation, eine Führungskraft, ein Vertriebsexperte, ein Verkäufer, ein Kundenbetreuer oder jeder einzelne den eigenen persönlichen Wirkungsgrad im Auftreten und Überzeugen sichern? Um diese Fragen zu beantworten, wird im Folgenden unter den relevanten und anwendbaren Themen eine Auswahl getroffen und jeweils in gebotener Knappheit der wissenschaftliche Hintergrund berichtet. Denn eine Vielzahl wissenschaftlicher Ergebnisse aus unterschiedlichen Disziplinen, oft im Labor gewonnen, geben Anregungen für bestimmte Verbesserungen, auch wenn das Feld wissenschaftlicher Forschung im Bereich von Verhandlungen ebenso komplex ist. Verhandeln ist eben alles andere als ein rein rationales Phänomen und wird deshalb auch nicht nur in einer Disziplin untersucht. Wenn die Umsetzung bestimmter Maßnahmen oder eine gezielte Veränderung von Verhaltensweisen den Überzeugungsgrad und die Verhandlungsergebnisse steigern können, ist es also sinnvoll, den Nutzen für Person und Organisation aufzuzeigen. Besonderes Augenmerk wird daher auf eine schnelle Anwendbarkeit auf allen Ebenen gelegt. Methoden sind demnach ebenso pragmatisch und alltagstauglich beschrieben und gleichzeitig in wirtschafts-, sozial- und neuropsychologischer Wirkweise verankert. Insgesamt werden die Abschnitte jeweils leicht erfassbar, übersichtlich und knapp dargestellt, um als Memorandum ebenso wie als Nachschlagewerk dienen zu können.

Es gibt Bestrebungen, ein Verhandlungsmanagement in Organisationen zu systematisieren (Tries & Reinhard, 2008; Voeth & Herbst, 2009). Daneben

**Modelle zur
Beschreibung**