

Was tun, wenn man unter Druck verhandeln muss?

***Komplexe Geschäftsverhandlungen unter großem Zeitdruck verfehlen häufig die eigentlich erhofften Chancen und Ziele. Was kann man hier von Erkenntnissen der Militärs in Afghanistan und Irak lernen?***

Die Offiziere der US-Armee erleben Verhandlungen unter Druck jeden Tag – bei Patrouillen in Afghanistan und Irak beim Versuch, lokale Führer für ihre Anliegen zu gewinnen, wobei der Schutz der Truppe mit der erhofften Unterstützung für die amerikanischen Interessen auszugleichen ist.

Aus diesen Erfahrungen ergeben sich **vier Strategievorschläge**, wobei jeweils zunächst das zu Vermeidende genannt wird:

1. **Den Standpunkt des anderen kennenlernen.** Die Ziele der Verhandlungen umreißen und die Vorgehensweise prüfen.

Zu vermeiden:

Wir haben alle Fakten bereits parat.

Die andere Seite ist voreingenommen- wir sind es nicht-.

Die Motivation und die Absicht der anderen Seite sind eigentlich klar:

Stattdessen:

Helfen Sie mir zu verstehen, wie Sie die Situation sehen?

Was habe ich falsch gemacht?

Gibt es noch andere Möglichkeiten, die Situation zu erklären?

2. **Die Motivationen und Absichten des anderen erfahren.** Lösungen vorschlagen und den anderen einladen, mitzumachen.

Zu vermeiden:

Was wollen Sie eigentlich?

Ich möchte eigentlich.....

Den Wünschen der anderen Seite zustimmen oder sie ablehnen.

Stattdessen:

Warum ist dieser Punkt wichtig für Sie?

Hier ist eine Möglichkeit, die wir gemeinsam angehen können? Oder erscheint Ihnen etwas falsch daran?

3. **Fakten nennen und Fairness statt Brutalität nutzen, um die anderen zu überzeugen.** Sie sollen in der Lage sein, ihre Entscheidungen zu verteidigen, woraus sich wiederum nutzbare Möglichkeiten für weitere Verhandlungen ergeben.

Zu vermeiden:

Sie sollten besser zustimmen oder ...

Ich will es einfach, weil ich es nun mal will.

Unter keinen Umständen würde ich diesem Vorschlag zustimmen oder ihn auch nur erwägen.

Stattdessen:

Was sollten wir zusammen tun?

Ich denke, es macht Sinn, weil...

Wie kann jeder von uns diese Vereinbarung den jeweiligen Kollegen erklären?

4. **Vertrauen steht an erster Stelle.**

Zugeständnisse sind sinnvoll, um Vertrauen und Kooperationsbereitschaft aufzubauen.

Zu vermeiden:

Versuch, ein gutes Verhältnis zu erkaufen.

Konzessionen anbieten, wenn Vertrauen nicht vorhanden ist.

Stattdessen:

Erkunden, wann und wo ein Vertrauensverlust stattgefunden hat und wie ihm zu begegnen ist.

Konzessionen nur dann machen, wenn sie ein legitimes Mittel darstellen, eigene Fehler sinnvoll zu kompensieren.

Den Gesprächspartner mit Respekt behandeln.

5. **Bewusst den Gang der Verhandlung gestalten.** Negative Reaktionen der anderen Seite zu überwinden versuchen.

Zu vermeiden:

Verhandeln ohne dabei abzuschätzen, wie die eigenen Aktionen aufgenommen werden und wie die Antworten sein dürften.

Die Konsequenzen eigener Aussagen im Hinblick auf die Zukunft und die weiteren Gespräche ignorieren.

Stattdessen:

Nicht über die eigentlichen Themen, sondern über den Verhandlungsprozess diskutieren: Wir scheinen im Moment in einer Sackgasse zu sein. Vielleicht sollten wir unsere jeweiligen Ziele und Schwierigkeiten ausgiebig diskutieren.

Die Verhandlungsschritte verlangsamen: Ich stimme zwar nicht zu, möchte aber andererseits auch die Verhandlung nicht beenden. Ich denke, dass wir nach wie vor die Möglichkeit haben, die beiderseitigen Gesichtspunkte zu erörtern.

Warnungen aussprechen, aber nicht drohen: Wenn Sie nicht bereit sind, zu einem beiderseits akzeptablen Ergebnis mit mir zu kommen, so hat es wohl keinen Sinn, noch mehr Zeit für die Verhandlung aufzuwenden.

Quelle: Weiss, Jeff, Donigian, Aram, Hughes, Jonathan: Extreme Negotiations, Harvard Business Review, November 2010, Seite 66-75