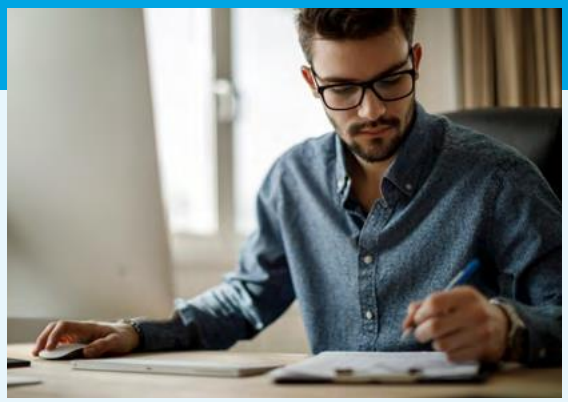
Ingenieurakademie West
Fortbildungswerk der
Ingenieurkammer-Bau NRW

# Neues Wissen, neues Können, neue Chancen >>



Seminar
Kommunikationspsychologie und Rhetorik für Verhandlungen – Praxisseminar
17. Juni 2024

Referent
Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Helmut Reinsch

# Kommunikationspsychologie und Rhetorik für Verhandlungen

# Verhandeln

## Worum geht es da?

- Um Sie! Sie machen den Unterschied

  *(Anthony Robbins: "all human behavior is the result of state")*

- Um Psychologie!
  - Wie wirken wir auf Menschen?
  - Was wirkt überzeugend
  - Wie reagieren Menschen"

# Verhandeln

- Warum ist verhandeln sinnvoll?
- Warum geht es um Sie?

1) Wir verlieren oder gewinnen nirgends so schnell, wie in Verhandlungen
2) Am Ende macht die Persönlichkeit der Verhandlungspartner den Unterschied

# Verhandeln

Vermutlich sind Sie in einem Umfeld tätig, in welchem Sie:

- Zu ähnlichen Preisen
- Mit ähnlichen Leistungen
- Mit ähnlich qualifizierten Mitarbeitern
- Mit ähnlichen Lösungen/ Angeboten

Auf Ihre Gesprächspartner*innen wirken. Und dann, geht es in der Überzeugung um Sie!

# Organisatorisches

- Beginn: 10.00 Uhr
- Mittag: 13:00 – 14:00 Uhr
- Seminar-ende: 17:30 Uhr
- Pausen: Vormittags und Nachmittags
- Kurzpausen nach Bedarf…

- Fotoprotokoll: Bitte Mail- Adresse
- Netzwerken!

moderieren · präsentieren · trainieren

REINSCH ERFOLGSTRAINING

# Helmut Reinsch

- Dipl.- Ing.; Dipl. Wirt.- Ing.
- 20 Jahre Projektingenieur Straßen NRW
- Neubau Rheinquerung A44
- Neubau Rheinquerung B58n, Wesel
- Zertifizierter Trainer (Akademie des Landes NRW)
- Zertifizierter Coach
- Team- und Konfliktcoach
- Lehrbeauftragter an der Univ. Duisburg-Essen
- Selbstständig seit 2013
- Mitglied im Arbeitskreis Infrastruktur beim DVP in Berlin
- Beiträge für AHO Hefte 9 und 19
- Co- Autor Leistungsbild Stakeholdermanagement

Reinsch Erfolgstraining
Merkurstr. 15
40223 Düsseldorf
Tel.: 0211-70081680
Mobil: 0177-7738843
Mail: helmut.reinsch@reinsch-erfolgstraining.de
Web: www.reinsch-erfolgstraining.de

**Leistungen:**

- Beratung
- Training
- Coaching

# Verhandlungs- Erfahrungen…

- Vergaben und Nachträge in Bauämtern
- Bauüberwachung Flughafenbrücke A 44, Düsseldorf
- Vertragsmanagement Niederrheinbrücke Wesel
- Aufträge für das eigene Trainingsinstitut
- Urlaub mit der Familie
- Taschengeld mit der Tochter

# Wer ist mit mir hier?

## Ihre Vorstellung

- Name:
- AG:
- Berufliche Situation:
- Für mich ist das Seminar ein Erfolg, wenn:
- Ich möchte die Inhalte nutzen für:

# Seminarinhalte

- Zustandssteuerung
- Körpersprache und mehr
- Reptilhirn und Co.
- Beziehungsmanagement
  - Warum Beziehungen so wichtig sind
- Vorbereiten einer Verhandlung
  - Erfolg ist kein Zufall!
- Durchführen einer Verhandlung
  - Strategien
- Nachbereiten einer Verhandlung
  - Erfolge sichern…

# Glaubenssätze

- **Zuallererst:**
  - Wer nicht glaubt er kann - kann nicht!
  - Wer hingegen ans Gelingen glaubt – dem kann es auch gelingen!
  - Durch unsere Gedanken, Glaubenssatz- Konzepte entscheiden wir sehr stark über unsere Möglichkeiten

*“all human behavior is the result of state”*

# Grundsatz…

## Verhandlungstraining

Sie bekommen nicht dass was Sie verdienen, sondern dass was Sie verhandeln

# Grundsatz…

## Verhandlungstraining

Unsere Verhandlungspartner sind Menschen!

Kenntnisse über Menschen erleichtern gute Verhandlungsergebnisse

Die Gründe für schlechte Verhandlungsergebnisse liegen oft darin, dass biologische und psychologische Bedürfnisse von Menschen nicht beachtet werden

Der Mensch besteht nicht nur aus Logik und Rationalität!

# Zustand

- Warum ist das beachten „biologischer Bedürfnisse“ wichtig für Verhandlungen?

- Welche Bedürfnisse könnten das sein?

# Zustand

- Warum ist das beachten „biologischer Bedürfnisse“ wichtig für Verhandlungen?
- Wenn diese nicht befriedigt sind, sind Sie und Ihre Partner schnell in einem schlechten Zustand und in einem solchen erreichen weder Sie noch die anderen gute Ergebnisse

# Zustand

| Relevante biologische Bedürfnisse | | |
|---|---|---|
| Was können Sie tun, für: | Sich | Ihre Gesprächsparten*innen |
| Schlaf | | |
| Essen | | |
| Trinken | | |
| Temperatur | | |

# Zustand

- Sind die relevanten biologischen Bedürfnisse gesichert, geht es um relevante psychologische Grundbedürfnisse. Auch die spielen eine große Rolle!
- Beides zusammen führt zu gutem Zustand und der führt wahrscheinlichen zu guten Ergebnissen für beide Seiten.

# Zustand

- **Erkenntnisse aus der Sozialpsychologie**

  **Psychologische Grundbedürfnisse** von Menschen in sozialen Beziehungen sind:

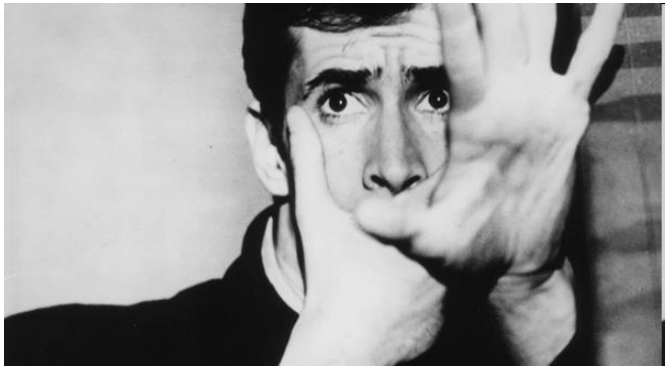
1. **Sicherheit**

2. **Selbstwert**

3. **Bindung**

# Psych. Grundbedürfnisse

- Das Fehlen der Grundbedürfnisse führt :
  - Bei fehlender Sicherheit zu Angst
  - Bei fehlendem Selbstwert zu Minderwertigkeit
  - Bei fehlender Bindung zu Unsicherheit und Trauer



# Psych. Grundbedürfnisse

*“all human behavior is the result of state”*

… alles zusammen keine Zustände mit denen Sie oder Ihre Mitarbeiter top-Leistungen bringen …

# Zustand

## Sie erreichen:

- Sicherheit

  durch organisatorisches, Rahmenbedingungen, Zeiten, Anfahrt-Skizze, Parkplatzreservierung usw.
- Selbstwert (Anerkennung)

  durch Bestätigen von Umwelt, Verhalten oder Fähigkeiten, die den Gesprächspartner auszeichnen
- Bindung (Zugehörigkeit)

  durch Betonen von Gemeinsamkeiten

**Dadurch erreichen Sie gezielt gute Beziehungen zu Ihren Gesprächspartnern!**

# Beziehungsmanagement…

- Wer auf der Sachebene etwas erreichen möchte, muss erst…

*Die Beziehungsebene herstellen!*

Sicherheit – Bindung - Selbstwert

# Beziehungsmanagement

Was passiert, wenn Grundbedürfnisse nicht gesichert sind?

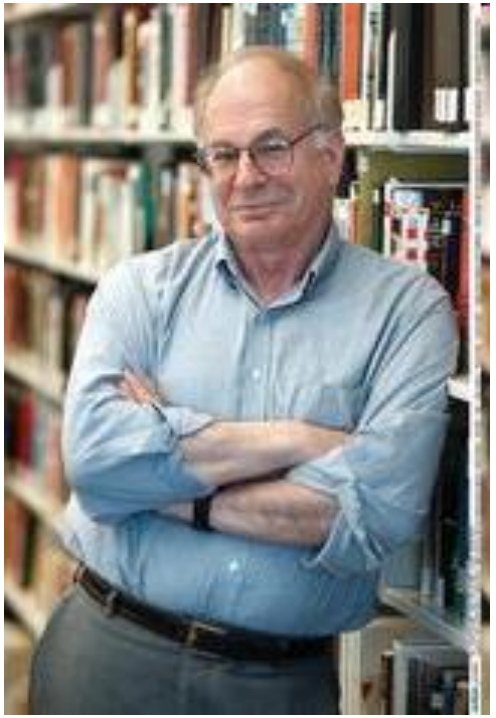
**Unterbewusst** versuchen Sie zuerst Grundbedürfnisse zu befriedigen und sind somit nicht zu 100% “bei der Sache“

Wenn Sie nicht überzeugen, haben Sie unbewusst Widerstände aufgebaut, die bewusst gerechtfertigt werden.

# Wer hat´s erfunden?!

**Bewusst oder unbewusst?!**

Daniel Kahneman, einer der weltweit einflussreichsten Kognitionspsychologen



- Revolutionierte die Wissenschaft vom menschlichen Verhalten
  - Führte Erkenntnisse der Hirnforschung und der Verhaltensbiologie zusammen und hat diese auf die Wirtschaftswissenschaften anwendet
  - Erhielt zahlreiche Ehrenpreise namhafter Universitäten und wurde 2002 als erster Nicht-Ökonom mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnet

# Bewusst/ Unbewusst?!

## Prospect Theorie (Daniel Kahnemann/ Amos Tversky)

Erlaubt die Beschreibung der Entscheidungsfindung in Situationen der Unsicherheit.

Setzt man die Anteile der bewussten und der unbewussten (Autopilot) Entscheidung in ein Längenverhältnis erhält man folgendes Bild:

Bewusste Entscheidung (15 **mm**) ganz wenig

Unbewusste Entscheidung (11 km) ganz viel!

# Bewusst/ Unbewusst?!

## Beziehungsmanagement

Der große Anteil, an dem **wie** wir Beziehungen wahrnehmen geschieht im Unterbewusstsein.

Wie können Sie also diese wichtige Beziehungsebene gestalten?

Beim sog. Smalltalk haben Sie z. B. die Gelegenheit…

# Smalltalk

Mit Smalltalk, Kaffee und Keksen sorgen Sie am Anfang des Gespräches für eine angenehme Atmosphäre

- Smalltalk soll locker und leicht ernsten Themen die Schwere nehmen
- Ein zwangloser unterhaltsamer Austausch über für die Beteiligten interessante Themen
- Nur schlechte Verhandler reden sofort über die Sache

# Smalltalk

Nur wenn sie Smalltalk leicht nehmen, kann er leicht wirken!

- Bevor es losgeht, lassen Sie Ihren Gesprächspartner auf sich wirken, nehmen sie wahr, schauen Sie sich in seinem Büro um…
- Dauer: eine halbe Sekunde
- Vertrauen Sie Ihrer Intuition, Einfühlungsvermögen, Empathie

# Smalltalk

- Als Thema zum Smalltalken eignet sich alles, was:
  - Interesse an Ihrem Gesprächspartner beweist ohne indiskret zu sein
  - Die aktuelle Situation aufgreift, um locker ins Gespräch zu kommen oder
  - allgemeine Themen nutzt, ohne in Allgemeinplätze zu verfallen

# Smalltalk

- Interesse an Gesprächspartnern
  - Komplimente zu gelungenen Projekten, Präsentationen, etc. (Selbstwert erhöhend)
  - Zur neuen Firmenzentrale, zum Dienstwagen
  - die freundliche Nachfrage zum Beruf
  - Die aktuelle Ausstellung in der Stadt
  - Letzter Urlaub
  - …

  (hier legen Sie die Grundlage für das spätere Beziehungsmanagement/ Relationship- Management)

# Smalltalk

- Nicht geeignete Themen sind:
  - Themen aus Politik, Steuergesetzen und Religion
  - Krankheit und Tod
- Die ersten Themen führen im schlimmsten Fall zu einer gegenseitigen Verärgerung, die letzten zwei sorgen für schlechte Stimmung

# Smalltalk

## Körpersprache beim Smalltalk

- Ihre Körpersprache beim Smalltalk sollte offen sein
- Es darf auch schon mal eine Hand in der Hosentasche bleiben
- in jedem Fall sind die Arme offen und nicht verschränkt
- Die Ausrichtung zueinander beträgt ca. 90° (diese Position ermöglicht gegebenenfalls einen einfachen Ausstieg aus dem Gespräch)

# Smalltalk

## Vom Smalltalk zum Business Talk

Wie kommen Sie am geschicktesten zum eigentlichen Thema?

- Wechseln Sie vom aktuellen Thema des Smalltalk zum Business Talk: „*Wo wir gerade über den Urlaub in Italien reden, die Brück in Genua hat ähnlich wie die …*“
- Sie können mit einem „Apropos“ ins Geschäftsthema leiten: „*Apropos Joggen, wie man seine PS auf die Strasse bringt lernen Sie in diesem Seminar*“

# Beziehungsmanagement…

## Was ist für Sie bedeutsam, beim Beziehungsmanagement?

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

# Zustand

## Übrigens, ohne Stimmung – keine Zustimmung

Lächle,

und die Welt

lächelt mit Dir.

[UNBEKANNT]

# Zustand

## Ohne Stimmung – keine Zustimmung

- Ohne eine gute eigene Stimmung werden Sie keine Zustimmung für Ihre Lösung oder Ihr Produkt erhalten
- Denken Sie daran, Ihre Stimmung und Einstellung strahlen Sie aus.

**Sie können Ihren Zustand aktiv steuern!**

Was können Sie dafür tun?

- Geistig: ……..
- Körperlich: ……
- Einstellung: ……..

# Zustand

**Zusammengefasst, was können Sie tun:**

- Gehen Sie ausgeruht in die Verhandlung
- Sorgen Sie für alkoholfreie Getränke
- Achten Sie auf frische Luft
- Lassen Sie Ihre Partner nicht mit dem Rücken zur Türe sitzen
- Setzen Sie einen Zeitrahmen
- Klären Sie vorher was das Thema ist
- Rücken Sie Ihren Partnern nicht auf die Pelle
- Achten Sie auf eine angenehme Atmosphäre
- Reservieren Sie einen Parkplatz

# Was ist verhandeln (leider) nicht?

Ein Verhandlungserfolg ist keine Folge von wenigen rhetorischen Tricks oder so genannten absolut sicheren Abschluss- und Überzeugungstechniken.

Es sind die Menschen, die den Unterschied machen, **Sie**!

# Wirkung

- „*Wie und womit wirken Sie*“, oder anders gefragt:
- „*Wie und womit werden Sie wahrgenommen?*

# Wirkung

- „*Wie und womit wirken Sie*“, oder anders gefragt:
- „*Wie und womit werden Sie wahrgenommen?*
- *Ganz grob mit:*
  - *Körpersprache*
  - *Stimme*
  - *Sprachlichem Inhalt*

# Körpersprache und Co.

## Kompetenz darstellen – durch Körpersprache, Stimme und sprachl. Inhalt

Es gibt einen Unterschied zwischen wahrgenommener und tatsächlicher Kompetenz!

Gelingt es Ihnen, bei Ihren Verhandlungspartnern kompetent wahrgenommen zu werden, ist die Wahrscheinlichkeit zu überzeugen größer!

(Prinzip der Autorität)

*"You never got a second Chance for first impression..."*

# Körpersprache und Co.

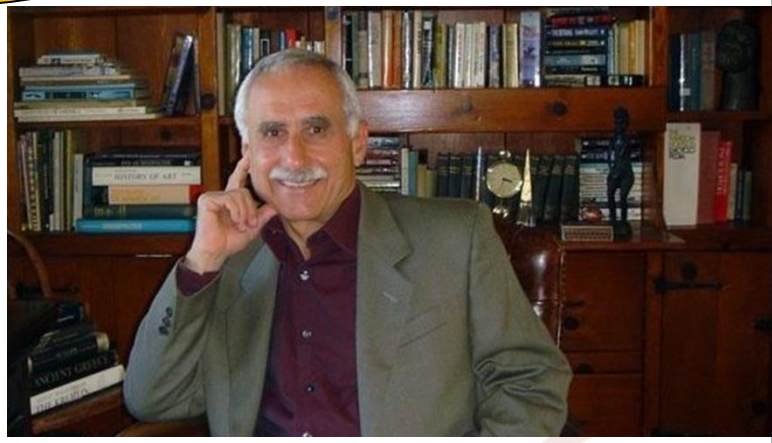
## Wie wirken wir überhaupt?

- Wir wirken und beeinflussen andere permanent in ihrer Wahrnehmung (1. Grundsatz der Kommunikation: "Du kannst nicht **nicht** kommunizieren"P. Watzlawik).
- Wenn das so ist, können Sie das auch bewusst machen!
- Wenn Sie sich der Wirkung bewusst sein wollen, sollten Sie den nachfolgenden Herren kennen..

# Silent Messages

Professor Albert Merhabian, Universität of California, 1971

Wie wird Kommunikation empfangen?



Über:

- Körpersprache
- Stimme und den
- sprachlichen Inhalt

# Silent Messages

Was denken Sie,

wie stark wirken die einzelnen Anteile?

Körpersprache: .....

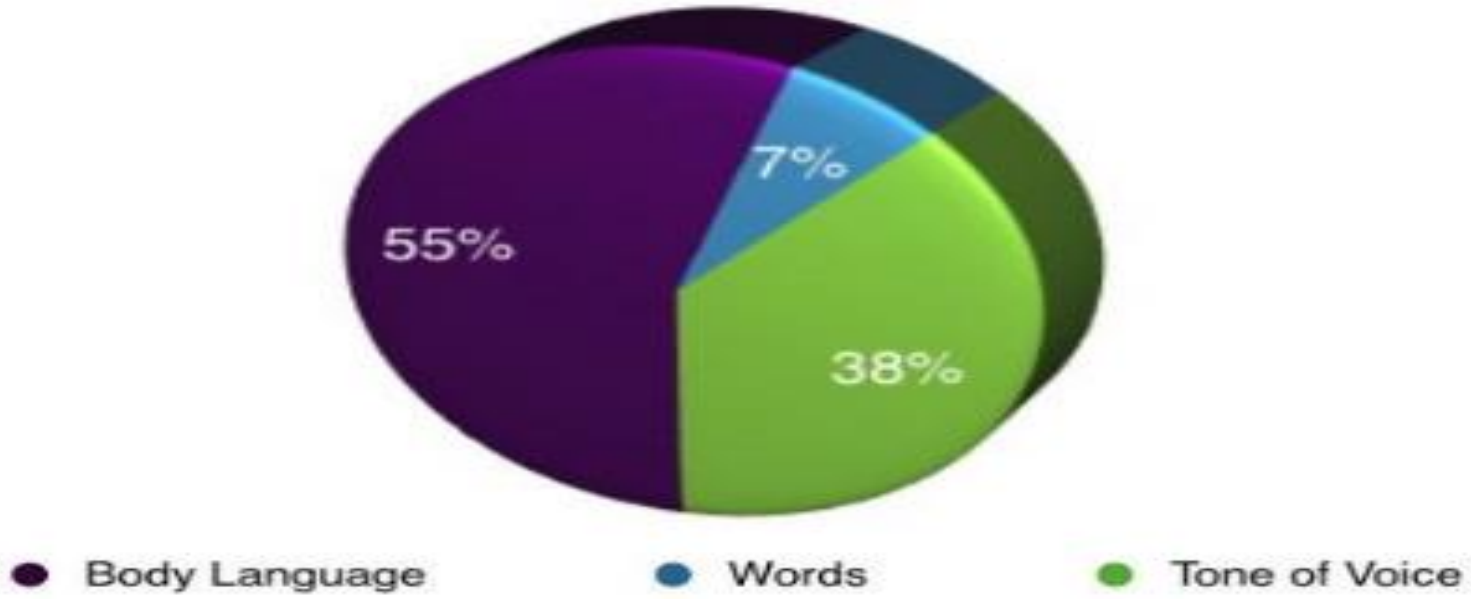
Stimme: .....

Sprachlicher Inhalt: .....

….100 %.

# Silent Messages

Elements in Conveying a Message: The Mehrabian Study




It all started with the original landmark study in 1971 by Dr. Albert Mehrabian of UCLA which proved that tone of voice and visual cues were more important in communication than the words themselves. He showed that in a conversation, words deliver just 7% of the received meaning, with tone of voice conveying 38% of the meaning and body language 55%.

# Achtung: Attributionsfehler

- Die Studie von Prof. Merhabian bezog sich auf inhaltsloses Gerede (maybe)
- Glauben Sie jetzt nicht, dass ihre Fachqualifikation keine Rolle mehr spielt, aber: Menschen assoziieren mit bestimmter Kleidung und Körpersprache bestimmte Eigenschaften!
  - **Der Arzt mit den gefälschten Zeugnissen aber dem richtigen Kittel…**
  - **Der seriöse Geschäftsmann mit Oberklassewagen und Anzug**
  - **Oder…**

# Attributionsfehler

Paul Potts

Susan Boyle

# Attributionsfehler

- Erklärt den Unterschied zwischen wahrgenommener und tatsächlicher Kompetenz!

Komm
Verhandlungen

# Wirkung

- Im Bezug auf die Wirkung, die Sie erzielen möchten, sind Sie selbst die Botschaft!
- 93 % von dem was Ihr Gegenüber wahrnimmt, ist nicht was sie sagen, sondern wie sie es sagen
- Körpersprache und Tonfall stiften die Beziehung
- Fazit: Sind Körpersprache und Stimme schlecht übertragen Ihre Partner das auf den Inhalt ihrer Aussagen

# Merk- Würdiges zum Thema Körpersprache

- Kleidung gehört zur Körpersprache!
- Überzeugende Wirkung durch Körpergeometrie
- Arme verschränken = nicht handlungsbereit (bedeutet nicht zwangsläufig Ablehnung)
- Distanzzonen überschreiten sorgt für Störungen

# Merk- Würdiges zum Thema Stimme

- Die Stimme ist das Transportmittel ihrer Botschaft.
- Die wichtigste Voraussetzung für die wirkungsvolle Stimmentfaltung ist: Atmen!
- Körperspannung wirkt ebenfalls auf Ihre Stimme. Eine energievolle Haltung macht eine energievolle Stimme.
- Stimm- Parameter :
  - Lautstärke
  - Betonung
  - Sprechgeschwindigkeit
  - Pausen
  - Tonhöhe
  - Melodik
  - Rhythmik

Vorsicht mit Rhythmik, hatten wir schon mal, weckt ungute Erinnerungen

# Sprachlicher Inhalt

## Merk- Würdiges zum Thema Sprache

- Meine **Aussagen** sind von Bedeutung, dann:
  - vermeiden Sie „**man**“, sprechen Sie von „**Ich**“ oder „**wir in Abteilung**…“!
- **Vertrauen** schaffen ist Ihnen wichtig, dann:
  - vermeiden Sie „**eigentlich**“
  - sagen Sie „**ja**“ oder „**nein**“, argumentieren Sie klar!
- Sie akzeptieren die Meinungen und die Aussagen Ihrer Gesprächspartner, auch wenn Sie anderer Meinung sind, dann:
  - vermeiden Sie „**aber**“, „**trotzdem**“ und „**wobei**“
  - trennen sie die Aussage Ihres Verständnisses von der Aussage der Argumentation mit „**und**“ statt „**aber**“!

# Eigener Kontext

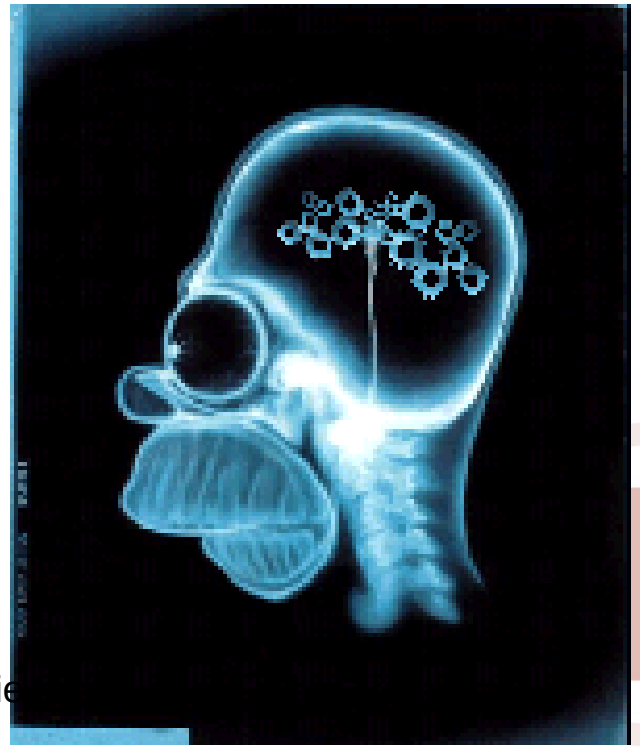
Was ist für Sie bedeutsam, bei Körpersprache und mehr?

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

# Reptilhirn und Co.

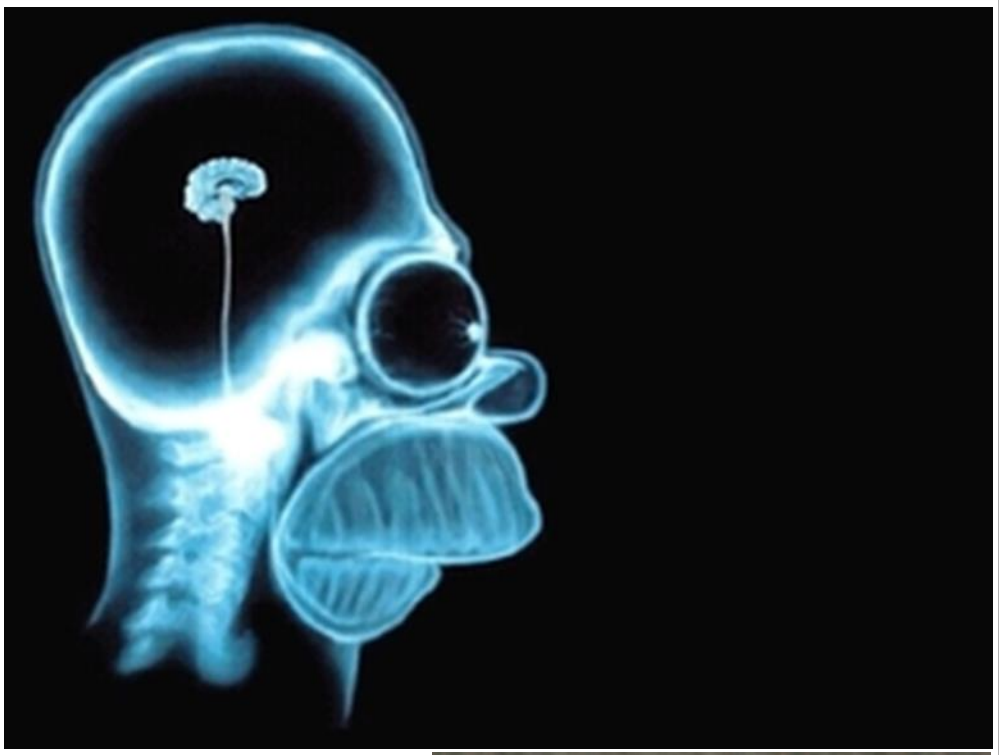
## Umgang mit der eigenen Emotion

- Wenn Sie negativ über andere denken – empfinden Sie häufig Ärger
- Ärger ist eine Emotion
- Emotionen lähmen unser Denkhirn



# Reptilhirn und Co.

- Die Entwicklung des Gehirns und was das für unsere Kommunikation bedeutet…

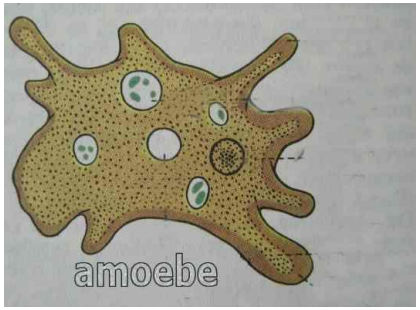


Bei Widerstand in der Kommunikation reagieren wir sehr schnell und oft automatisch mit unserem Reptilhirn

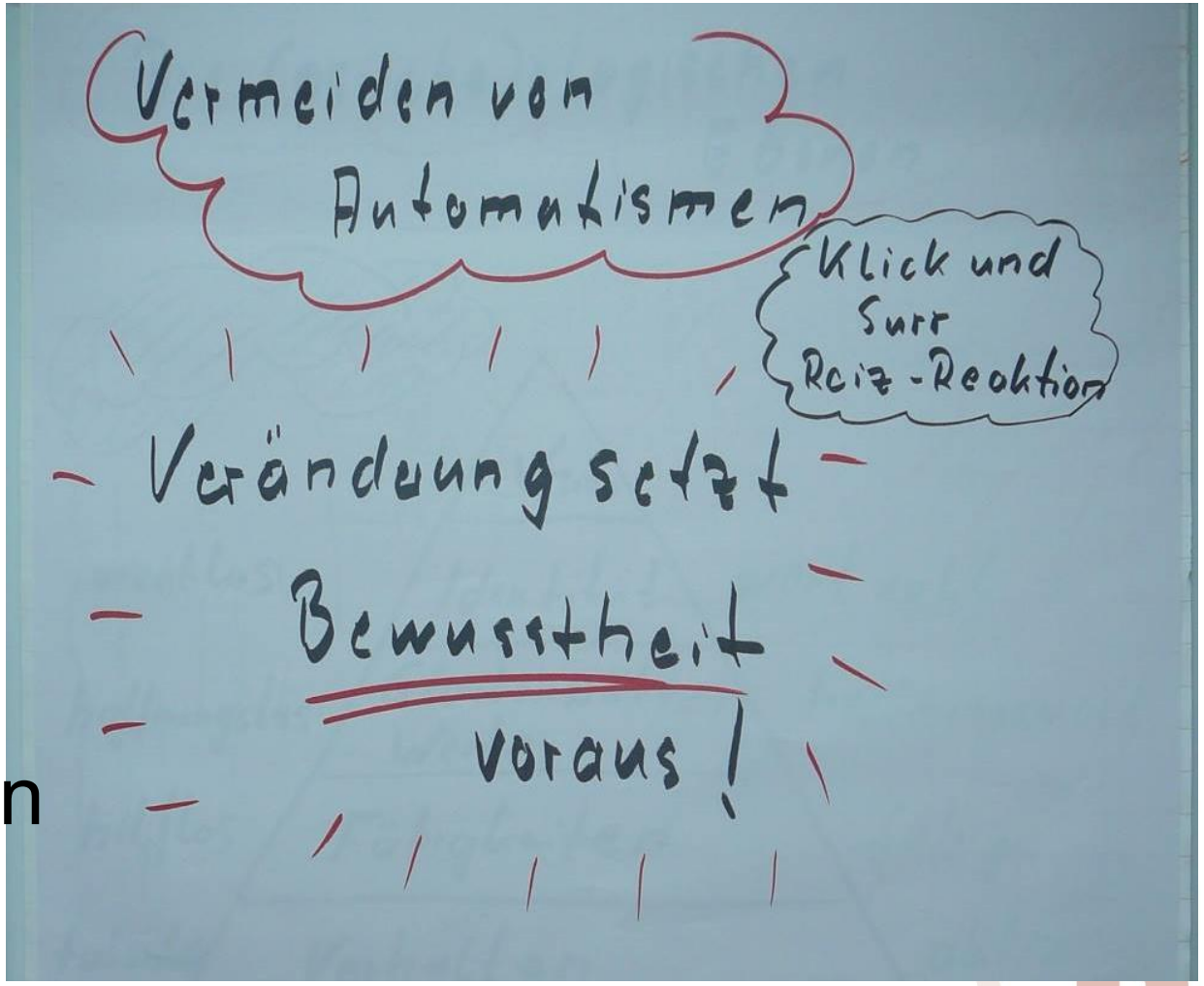
# Reptilhirn und Co.

Vorher jedoch…

Von der „Reflexamöbe“




zum „bewussten Denken“



# Kommunikation

**Basiswissen für eine erfolgreiche Kommunikation:**

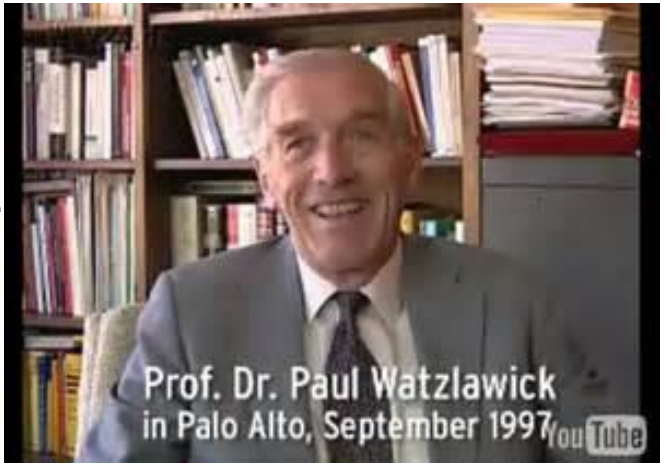
- Die Bedeutung der Kommunikation liegt in der Reaktion, die man damit erzielt!
- Verantwortung übernehmen für unsere Kommunikation (raus aus der Opferrolle)
- „Du hast mich falsch verstanden“ nee, anders nämlich: …….

# Kommunikation.

**Kommunikation ist eine Schleife**

- Das, was Sie tun – oder auch nicht tun – beeinflusst den anderen
- Und was dieser tut – oder auch nicht tut – beeinflusst Sie
- Wir Menschen sind soziale Wesen und reagieren aufeinander

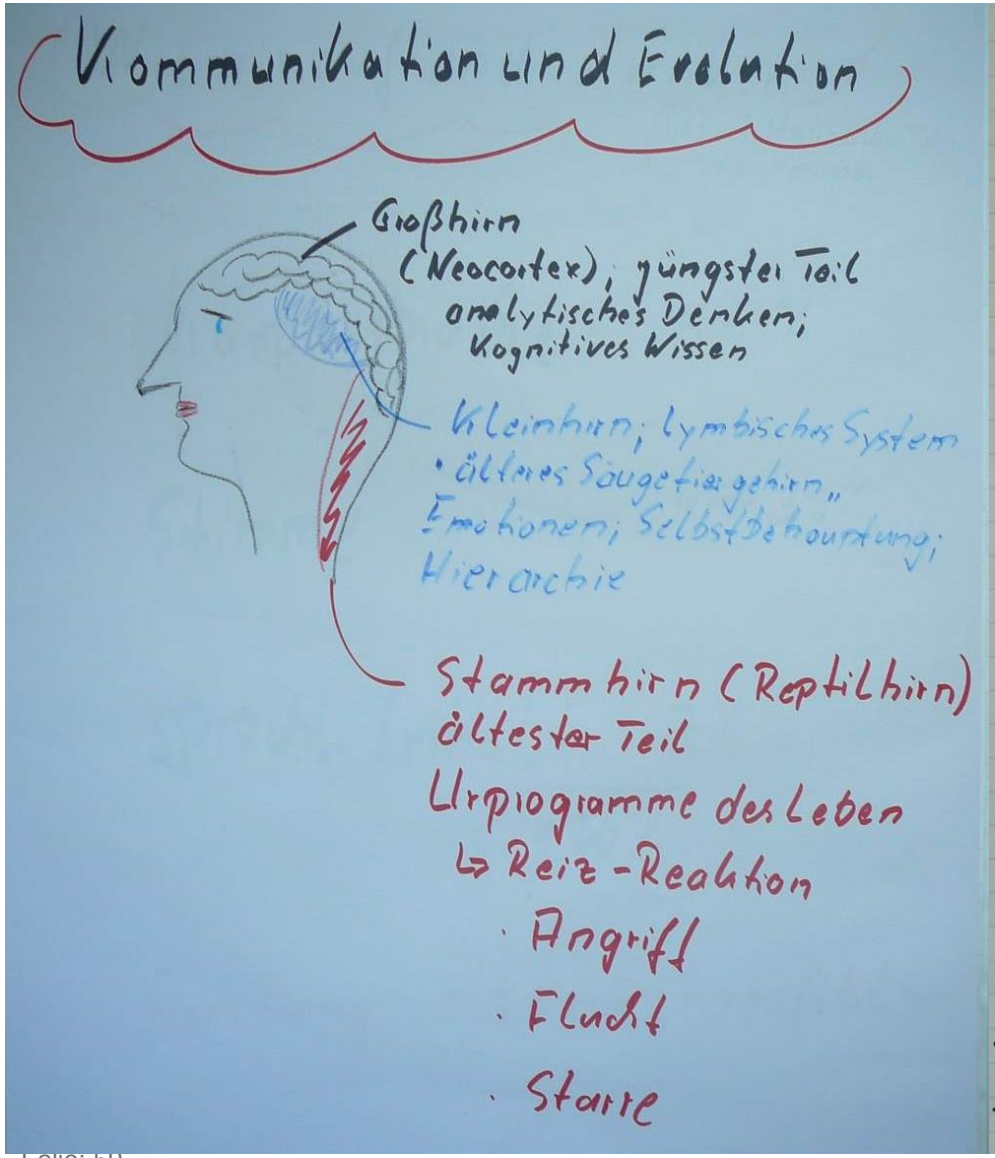
# Kommunikation.

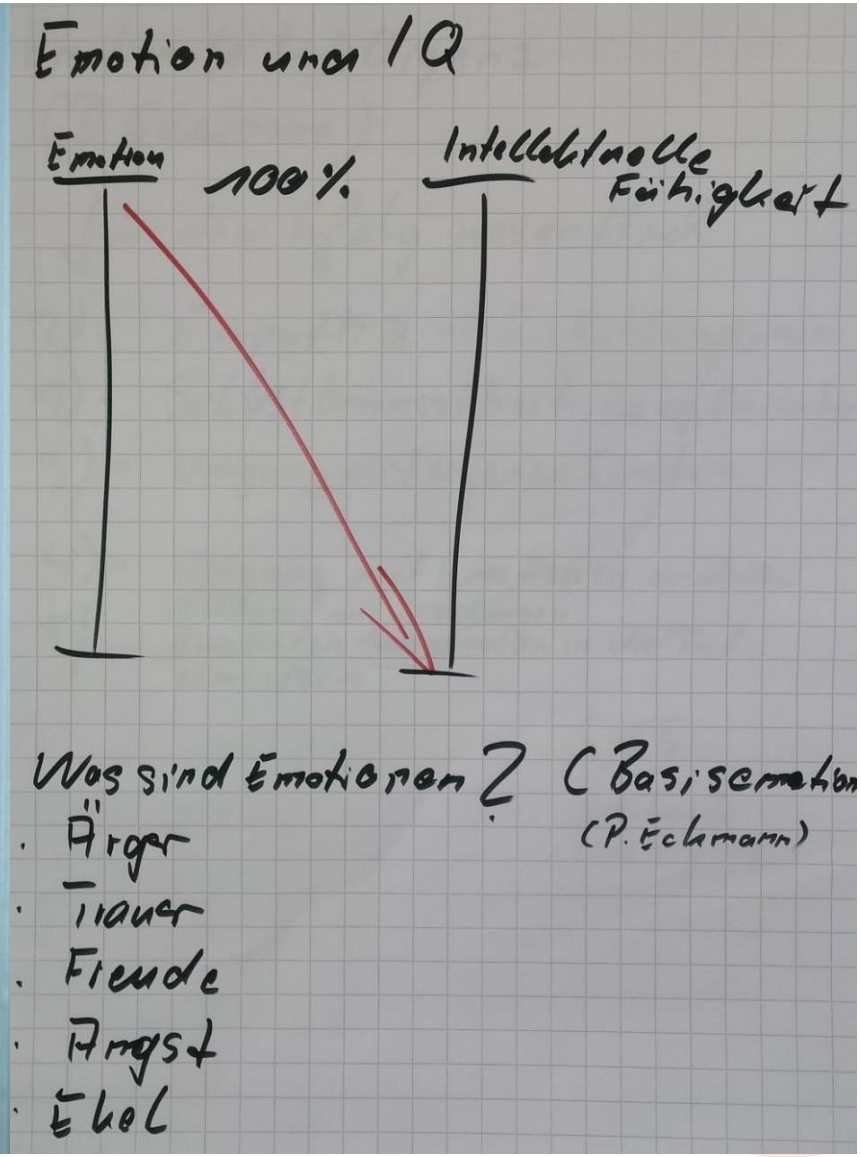



**Grundsätze der Kommunikationspsychologie**

- Du kannst nicht nicht kommunizieren
- Kommunikation ist immer auch nicht sprachlich (nonverbal)
- In Gesprächssituationen erleben wir unser eigenes Verhalten meist als Reaktion auf das Verhalten der anderen

# Reptilhirn und Co.



# Reptilhirn und Co.

## Im Zweifel ist das Reptilhirn stärker…

Und so reagieren wir dann auch…

<u>Mit Emotionen:</u>

- Angst
- Ärger
- Trauer
- Ekel
- Freude

# Spiegelneuronen

Achtung: Spiegelneuronale Zellen…

erkennen Emotionen und spiegeln diese…

Kann sehr gut sein…

Oder auch nicht…

# Spiegelneuronen

Umgang mit Spiegelneuronalen Zellen…

Was machen, wenn der andere böse kuckt?

Auch böse kucken?

Besser nicht, denn Sie wissen ja…

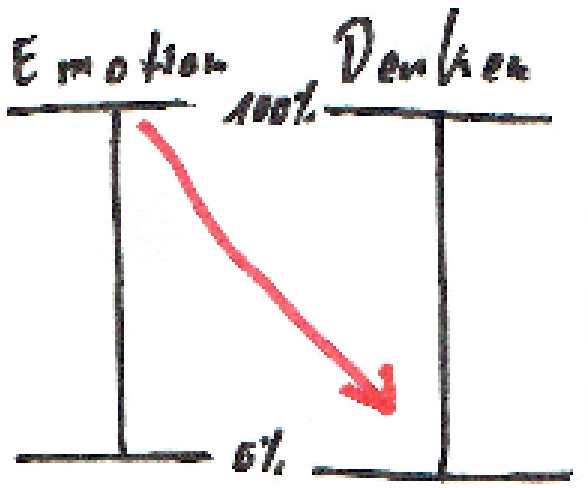
# Spiegelneuronen

Umgang mit Spiegelneuronalen Zellen…

Was machen, wenn der andere böse kuckt?

Auch böse kucken?

Besser nicht, denn Sie wissen ja…



# Entemotionalisieren

- Atmen, wirkt direkt auf unser vegetatives Nervensystem – tief in den Bauch

- Entspannen, Sie haben Gedanken, Sie sind nicht der Gedanke!
- Der andere darf eine andere Meinung haben, ohne dass er ein Idiot ist!
- Keine „Schimpfnamen“ geben – emotionalisiert wieder und stört beim Denken!

# Entemotionalisieren

- Die Frage ist die Königin der Rhetorik!
- Sparen Sie sich Konfrontation wie: „*Nein, kann nicht sein, völlig falsch!*“
- Besser: „*Aha, ok, so sehen Sie das. Können Sie mir erläutern, wie Sie zu der Ansicht kommen. Was sind da Ihre Hintergründe?*“

# Werte und Emotion

- Werteverletzungen führen zu emotionalen Kommunikationssignalen!
- Neutral betrachtet sind Emotionen nichts anderes als Kommunikationssignale!!

# Werte

## Werte

- … sind psychologische Wirklichkeiten, die sich im Besitz desjenigen befinden, der sie hat…
- Was bedeutet das für unsere Kommunikation?

# Werte

- Ihre Werte?

# Werte

- Ihre Werte?

Ehrlichkeit, Pünktlichkeit, Sauberkeit, Ordnung, Qualität, Wissen, Treue, Höflichkeit, Respekt, Freiheit, Freude, Pflichterfüllung, Leistung, Familie, Disziplin, Spaß, …

So unterschiedlich und bunt wie wir – und dann interpretiert jeder die gleichen Werte auch noch unterschiedlich…

# Werteverletzung

**Zusammenhang zwischen**:

| Situation | und | Emotion |
|---|---|---|
| Gefahr | | Angst |
| Angriff | | Ärger |
| Verlust | | Trauer |
| Teilen von Werten | | Freude |
| Ungenießbar | | Ekel |

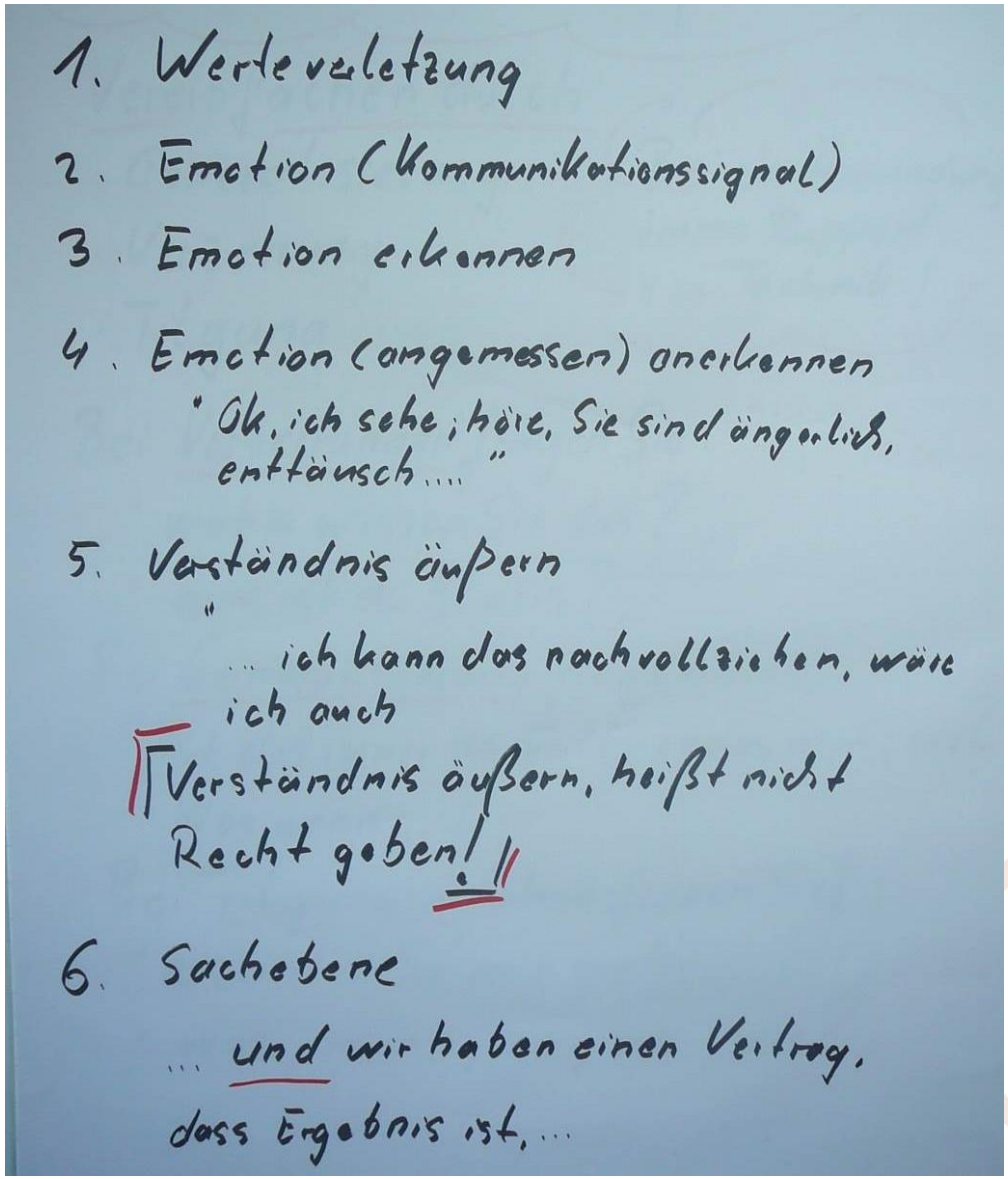
# Umgang mit …

Deswegen:

„Six- Step“

Konflikt-bearbeitung

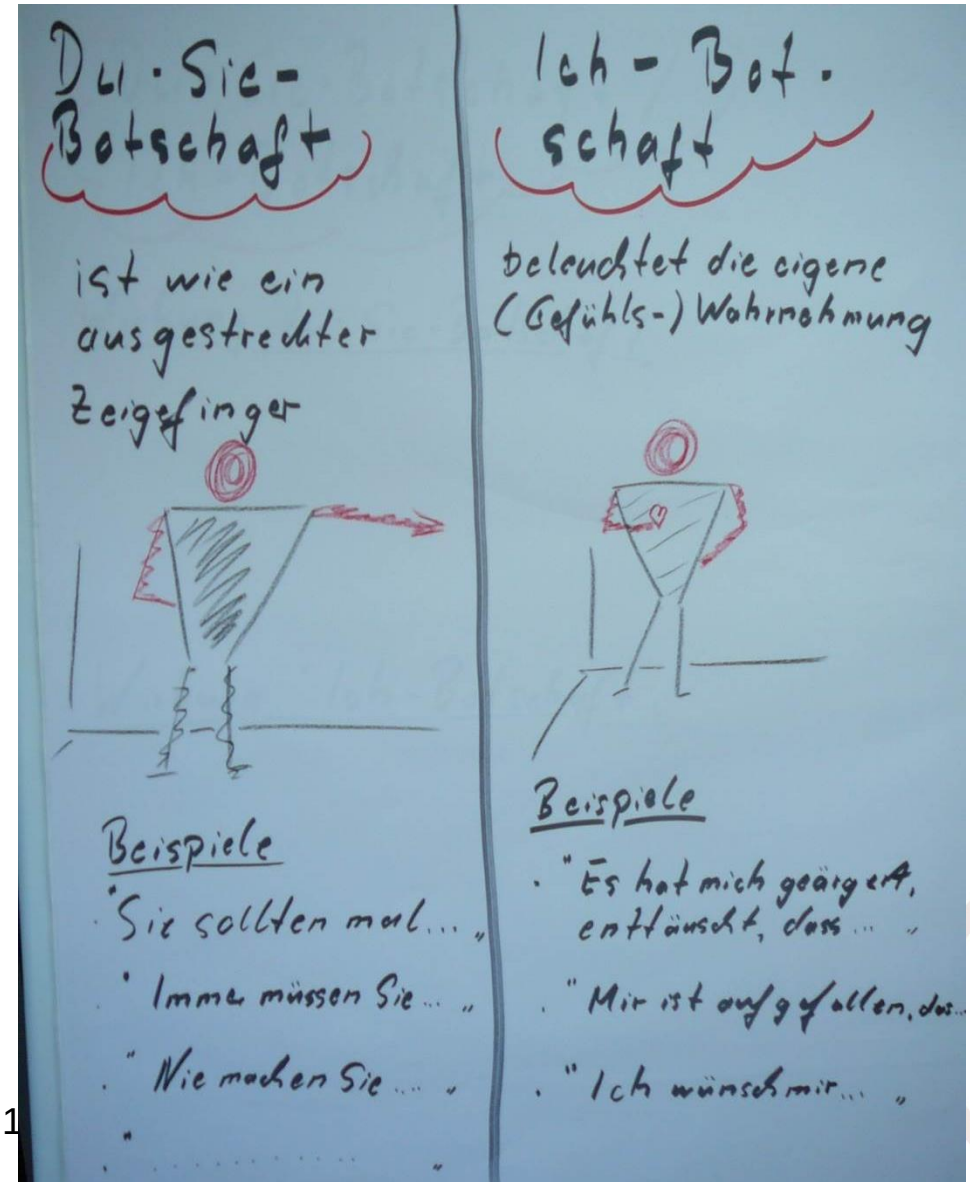
bei Emotionen in der Verhandlung!



# Feedback…

Kommunizieren ohne Widerstand aufzubauen

Umformen
„Du- Botschaft“
in
„Ich- Botschaft“



# „Feedback ohne zu

**W: Wahrnehmen** (konkrete Beobachtung)

… ich habe gesehen, gehört, …

**W: Wirkung**

… auf mich wirkt das, mir kommt das vor wie…

**W: Wunsch**

… ich wünsche mir, ich möchte, ich erwarte…

**W: Wechsel der Perspektive**

… was meinen Sie…

Immer „Ich- Botschaft“

# Vorbereitung

## Vorbereiten einer Verhandlung

Erfolg ist kein Zufall!

Kein Sieger glaubt an den Zufall (Nitsche)

# Vorbereitung

Fahren Sie gerne in den Urlaub?

Ich fahre gerne in den Urlaub!

Wenn Sie mir einen Urlaub verkaufen wollten, was würden Sie tun, wie würden Sie argumentieren?

Denken Sie 2 Min. über Ihre Argumente nach…

# Vorbereitung

## Die Interessen Ihrer Gesprächspartner

- Nur wer die Interessen seiner Verhandlungspartner kennt, ist in der Lage, zu überlegen, womit er überzeugen kann
- Wer die Interessen nicht kennt, ist im Ergebnis vom Zufall abhängig und hat maximal Glück!

# Interessen

## Der Unterschied zwischen Interesse und Position

# Interesse und Position

**Erfolgreiches Verhandeln**

***Die „starke“ Verhandlungsposition durchsetzen…***

Dies ist die Abschrift eines Funkgesprächs, das tatsächlich im Oktober 1995 zwischen einem US-Marinefahrzeug und spanischen Behörden vor der Küste Galiziens stattgefunden hat (gekürzte Fassung).

| | |
|---|---|
| Amerikaner: | Bitte ändern Sie Ihren Kurs um 15 Grad nach Norden, um eine Kollision zu vermeiden. |
| Spanier: | Ich empfehle, Sie ändern IHREN Kurs 15 Grad nach Süden, um eine Kollision zu vermeiden. |
| Amerikaner: | Dies ist der Kapitän eines Schiffes der US- Marine. Ich sage noch einmal: Ändern SIE IHREN Kurs. |
| Spanier: | Nein, ich sage noch einmal: SIE ändern IHREN Kurs. |
| Amerikaner: | Dies ist der Flugzeugträger „US Lincoln“, das zweitgrößte Schiff in der Atlantikflotte der Vereinigten Staaten. Wir werden von drei Zerstörern, drei Kreuzern und mehreren Hilfsschiffen begleitet. Ich verlange, dass SIE IHREN Kurs 15 Grad nach Norden, das ist eins fünf Grad nach Norden, ändern, oder es werden Gegenmaßnahmen ergriffen, um die Sicherheit dieses Schiffes zu gewährleisten. |
| Spanier: | Wir sind ein Leuchtturm. Sie sind dran. |

# Interesse und Position

Auch aus der Position der Stärke heraus gewinnt man nicht immer.

Was war Interesse und was war Position?

Interesse: .....

Position: .....

Position / Interesse? Möchten Sie recht haben oder glücklich sein?

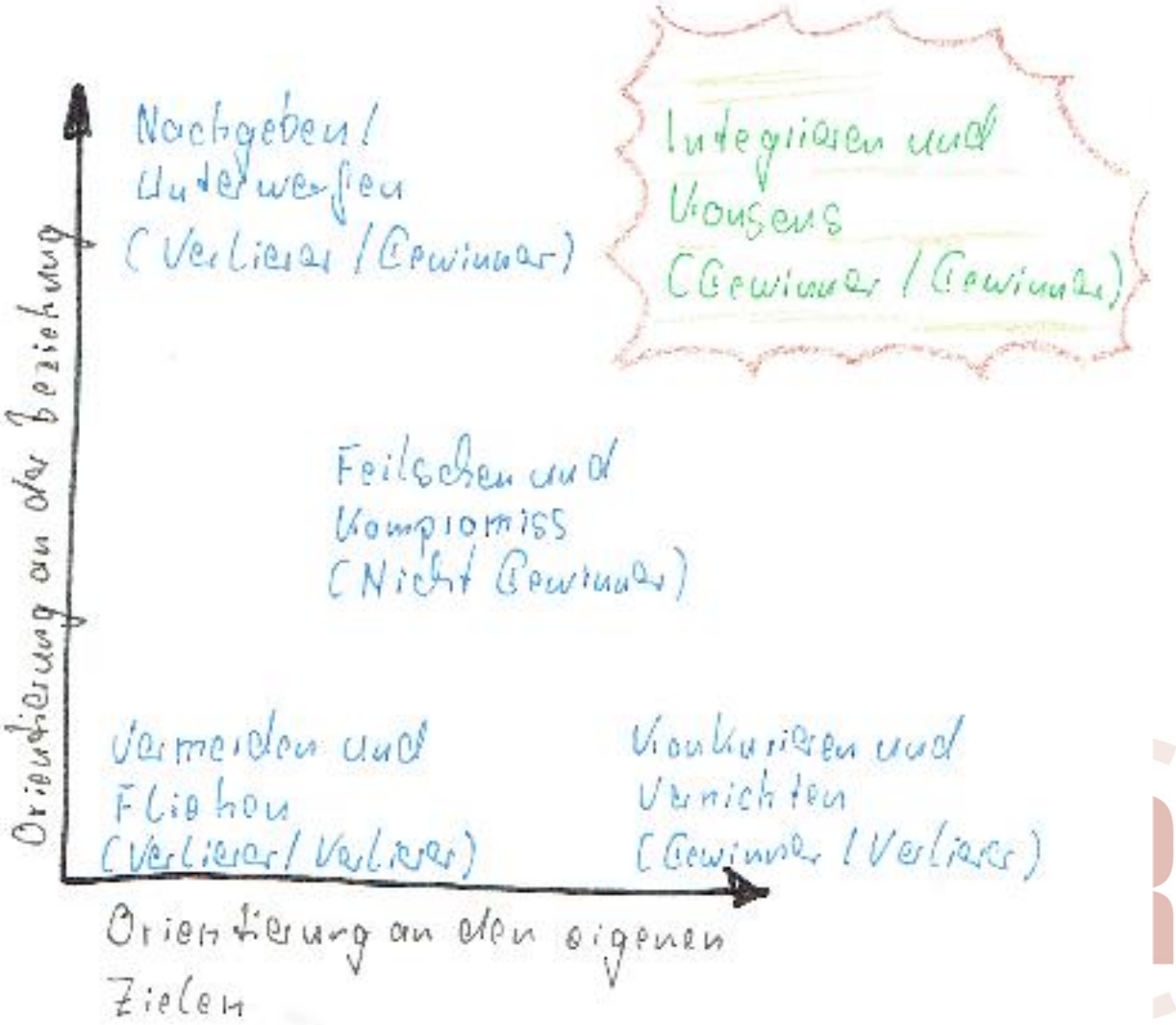
Machen Sie sich bereits im Vorfeld Gedanken über ihre Interessen und auch die ihrer Partner.

# Verhandlungsstrategien

Ausgerichtet an den beiden Parametern:

-**Orientierung an den eigenen Zielen** (Sach-orientierung: harter Stil)

- **Orientierung an der Beziehung** (weicher Stil)



# Verhandlungsstrategien

- Jede Verhandlung ist anders.
- Die Grundelemente ändern sich jedoch nicht
- Die häufigste Verhandlungsform besteht darin, in einer gewissen Abfolge Positionen einzunehmen und wieder aufzugeben
- Der Nachteil beim Feilschen um Positionen ist, dass die wirklichen Interessen der Parteien nicht mehr berücksichtigt werden. Eine befriedigende Lösung für beide Parteien kann nicht mehr erreicht werden, die Beziehung wird belastet.

# Harvard- Konzept

- Beim Streiten um Positionen ist die harte Strategie der weichen überlegen.
- Aber gewinnt man damit langfristig?

Ausweg: Das Harvard Konzept des sachbezogenen Verhandelns

Dieses Prinzip beruht auf vier Grundaspekten:

1. Mensch und Sache trennen
2. Orientierung an Interessen
3. Suche nach Möglichkeiten
4. Neutrale Beurteilungskriterien

# Harvard- Konzept

Die Methode des „sachbezogenen“ Verhandelns.

Das Harvard- Konzept

Weg von „starken Positionen“ hin zu einer „offenen Strategie“, die für alle Parteien das beste Ergebnis will.

Der gegenseitige Nutzen steht im Vordergrund.

# Harvard- Konzept

## 1. Mensch

- Hier gilt der Grundsatz: Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln.
- Dieses Prinzip hilft mit unseren eigenen Emotionen umzugehen. Den Menschen achte und respektiere ich, ebenso seine Ziele. Auch wenn es nicht meine Ziele sind. Jeder hat das Recht seine Interessen zu vertreten.
- „Auch wenn ich deine Ziele respektiere muss ich sie nicht teilen und ich darf meine eigenen anstreben“

# Harvard- Konzept

## 2. Interessen

- Nicht die Positionen, sondern die Interessen der Gesprächs- und Verhandlungspartner stehen im Mittelpunkt.
- Welche Interessen stehen hinter den Positionen?

# Harvard- Konzept

## 2. Interessen

Beispiel:

**(Position)** Die Brücke muss am 30. November fertig sein.

**(Interesse)** Der Verkehr muss fließen, es muss eine Verkehrsfreigabe möglich sein.

**Lösung**: Alle Arbeiten, die für die Verkehrsfreigabe notwendig waren wurden vorgezogen. Arbeiten zum Beispiel im Inneren der Brücke wurden nach Verkehrsfreigabe erledigt.

# Harvard- Konzept

## 2. Interessen

Beispiel:

**(Position)** Kein Transportverkehr durch diese Straße

**(Interesse)** Sicherheit, Schulweg, Ruhe, Staub, …

→**Lösung**: Nur zu bestimmten Zeiten fahren, Kehrmaschine, etc…

Ihre Beispiele:

# Harvard- Konzept

Welche Beispiele haben Sie für Interesse und Position?

| Thema | Position | Interesse |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

# Harvard- Konzept

## 3. Wahl- Möglichkeiten

- Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln
- Optimale Lösungen erzielen sie selten unter Druck. (Es sei denn sie sind Meister im Entspannen, denn nur im entspannten Zustand ist unser Gehirn maximal kreativ)
- Deshalb, geben Sie sich die Ruhe, für eine vereinbarte Zeit intern zu beraten. Suchen Sie nach Möglichkeiten für gegenseitigen Nutzen.

**„Angenommen, es gäbe für uns eine optimale Lösung, wie könnte die ihrer Meinung nach aussehen?“**

# Harvard- Konzept

## 4. Kriterien

- Das Ergebnis muss auf neutralen Beurteilungsmaßstäben fundieren
- Sturheit der einen Seite entgegnen, dass allein der Wille und das Bestehen auf einem Standpunkt hier nicht ausreicht um ein Ergebnis zu erzielen.
- Die Lösung muss von fairen Maßstäben bestimmt sein. (BGL, Rechtsnorm, ZTV- Ing., Gutachten, usw.)
- Die Kriterien müssen von beiden Seiten akzeptiert sein.

# Harvard- Konzept

**Zusammenfassend:**

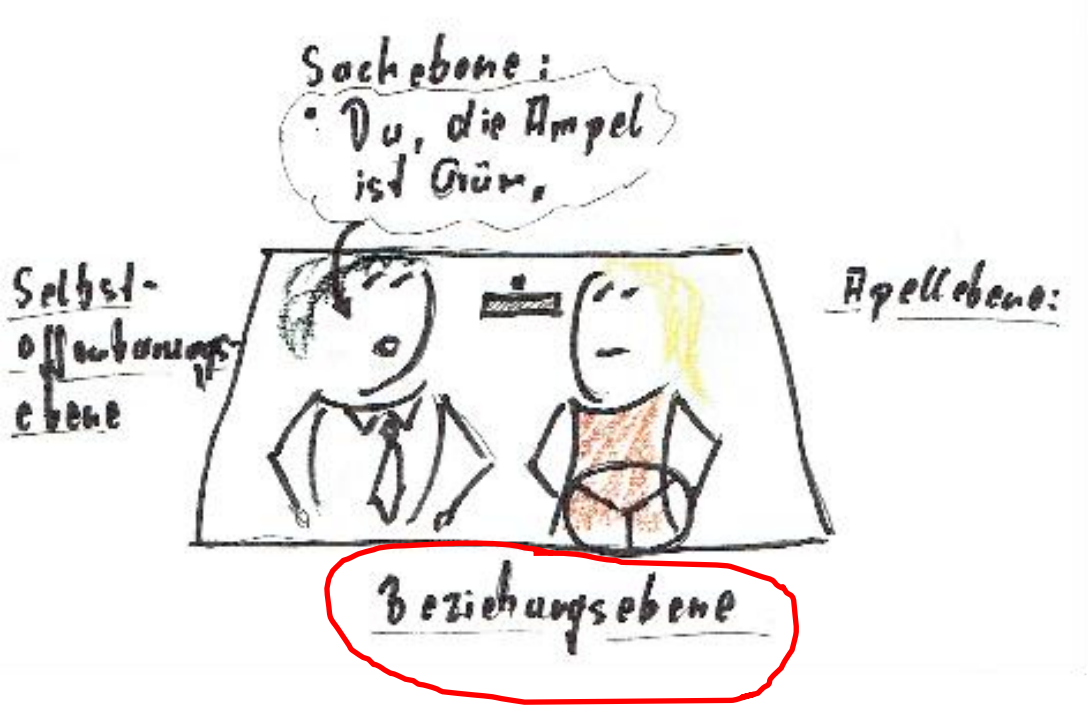
1. **Beziehung**: Wichtig für klares Denken!
2. **Interesse**: Der Hebel für die Lösung
3. **Wahlmöglichkeiten**: Immer mehr als nur ja oder nein, entweder oder
4. **Neutrale Beurteilungskriterien**: Für Fairness und Transparenz

# Verhandlungen Vorbereiten

Der Hamburger Kommunikationswissenschaftler Friedrich Schulz von Thun empfiehlt Verhandlungen auf 4 Ebenen vorzubereiten – entsprechend seinem Modell der 4 Ebenen eine Nachricht.

# Verhandlungen Vorbereiten

Der Hamburger Kommunikationswissenschaftler Friedrich Schulz von Thun empfiehlt Verhandlungen auf 4 Ebenen vorzubereiten – entsprechend seinem Modell der 4 Ebenen eine Nachricht.



# Gespräche Vorbereiten

1) Apellebene:
- Was ist mein Gesprächsziel?
- Was will ich minimal/ maximal erreichen?
- Welche Wünsche Forderungen habe ich?

2) Sachebene:
- Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?
- Welche Argumente habe ich für meine Sicht?

3) Selbstoffenbarung
- Wie sehe ich die Situation?
- Was sind meine Gefühle und Bedürfnisse?
- Was davon möchte ich wie mitteilen?

4) Beziehungsebene
- Wie kann ich ein positives Klima schaffen?
- Wie wird der andere die Situation sehen?
- Wie kann ich das Gespräch positiv abschließen?

# Vorbereiten einer Verhandlung, was ist wichtig?

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

# Durchführen einer Verhandlung

## Strategien für den Verhandlungserfolg

**Eine Übung:**

- Armdrücken: Zu zweit, wie nebenstehend
- Jedes mal, wenn der Arm des Partners die Tischplatte berührt, bekommt der andere einen Punkt.
- Sie haben 1 Minute Zeit…

# Strategien für die erfolgreiche Verhandlung

1. Setzen Sie die Rahmenbedingungen, Ende, Pausen etc.
2. Nutzen Sie das Prinzip der realistischen Überhöhung
3. Nutzen sie das Prinzip der Reziprozität
4. Nutzen Sie, dass Menschen gerne anderen widersprechen, jedoch selten sich selbst
5. Erledigen Sie Einwand- Ketten
6. Nutzen Sie das Prinzip der Mitte
7. Nutzen Sie das Prinzip des Commitments

# 1. Gespräche brauchen einen Rahmen.

**Wer das Gespräch durch Vorgabe oder Vereinbarung einer geeigneten Struktur beginnt, ist regelmäßig im Vorteil.**

## Zeitrahmen

•Wir haben …. Zeit, wie sieht denn Ihr Zeitrahmen aus? (Wenn man einer Gruppe mehr Zeit gibt, als sie unbedingt braucht, werden die Ergebnisse eher schlechter, Law- Parkinson)

# 2. Nutzen Sie das Prinzip der „realistischen Überhöhung“

- Stellen Sie zu Beginn eine hohe, noch vertretbare Forderung, die wahrscheinlich abgelehnt wird. Danach dann das wirklich gewollte.
- Verteidigen sie zumindest eine Zeit lang ihre erste Forderung. Danach lassen Sie sich überzeugen: “ O.K., in dem Punkt kann ich Ihnen folgen deswegen…“
- Im Nachtragsverhandlungen erlebe ich es immer wieder, dass von Auftragnehmern zu Beginn (ich glaube bewusst) überhöhte Forderung gestellt werden. Und ich merke bei mir, dass ich mich immer freue, wenn ich zumindest einen realistischen Preis „verhandelt“ habe.

# 3. Nutzen sie das Prinzip der „Reziprozität“

**„Tue ich dir etwas Gutes tust du mir etwas Gutes“.**

Menschen sind soziale Wesen und unser Sozialverhalten in der Gesellschaft ist darauf ausgelegt, anderen etwas zurückzugeben wenn wir etwas bekommen haben. Geradezu zwanghaft fühlen wir diese Verpflichtung. Diese wirkt aber im Unterbewusstsein. Das heißt, wir würden nie sagen, dass wir Zugeständnisse gemacht haben, weil wir vorher eine Aufmerksamkeit o. ä. bekommen haben.

Wenn uns jemand einen Gefallen tut, ein Zugeständnis macht oder etwas schenkt, entsteht in uns die starke innere Verpflichtung eine Gegenleistung zu erbringen.

<u>Deshalb geben Sie zuerst:</u>

- Service
- Informationen
- Zugeständnisse

Bauen Sie Ihre Verhandlungspositionen entsprechend auf. Erst 2 – 3 Zugeständnisse, danach die wirklich wichtigen Positionen…

# 4. Nutzen Sie, dass Menschen gerne anderen widersprechen, jedoch ungern sich selbst

Die Neigung anderen zu widersprechen steckt tief in uns Menschen. Wenn wir selber jedoch Ergebnisse erarbeitet haben, verteidigen wir diese gern. Lassen Sie also Ihre Gesprächspartner an der Lösung mitwirken.

Wie das geht?

- „Haben Sie gerade ein Taschenrechner zur Hand? Könnten Sie mal kurz durchrechnen…“
- „Was meinen Sie wie viel Ladespiele schafft der Bagger unter den Bedingungen?“
- …

# 5. Erledigen Sie Einwandketten

- Oft geht es nicht um die besseren Argumente, sondern darum wer mehr davon hat.
- Lassen Sie sich nicht auf einen Wettstreit der Argumente ein. Kommt ein Einwand nach dem anderen, fragen sie: „*Wenn wir diesen Einwand erledigen, ist die Lösung, das Angebot, dann für sie okay?*“
- Oft haben sie damit weitere Einwände erledigt.
- Auch hier gilt: Ihr Gesprächspartner widerspricht ihnen gerne jedoch ungern sich selbst. Und wenn er gesagt hat: „*Ja, wenn dieser Einwand erledigt ist, ist das Angebot für mich annehmbar*“, dann steht der meistens auch dazu.

# 6. Nutzen Sie das Prinzip der Mitte

Untersuchungen des Kauf- und Entscheidungsverhaltens haben gezeigt, dass Kunden sich bei einem günstigen mittleren und preislich höher angesiedelten Angebot, meist für das in der Mitte entscheiden. D.h.: wenn Sie etwas zu einem (für Sie) guten Preis verkaufen möchten, dann sollten Sie etwas teureres dazu anbieten.

Das was Sie wirklich verkaufen wollen erscheint dadurch günstiger. Hier nutzen Sie zusätzlich das „Kontrastprinzip“

# 7. Nutzen Sie das Prinzip des „Commitments”

- Wenn Menschen sich einmal entschieden (committed) haben, möchten sie geradezu zwanghafte konsistent (oder konsequent) erscheinen, d.h. in Übereinstimmung mit ihrem früheren Verhalten handeln
- Nach diesem Prinzip werden Autos verkauft. Der relativ niedrige Grundpreis bringt den Käufer dazu, innerlich und auch äußerlich zu sagen: „Ja, den will ich“. Danach kommt dann der Verkäufer und verkauft ein Extra (Sonderausstattung) nach dem anderen und treibt den Preis dabei ganz schnell um 20 - 30 - 40 Prozent nach oben (Auch hier wirkt zusätzlich das Kontrastprinzip. Neben 40.000€ für den Wagen wirken 2.500€ für die Ledersitze nicht so teuer („*und darauf sitzen Sie ja jeden Tag*“)
- Genauso können natürlich auch Bauleistungen verkauft werden

# „Nein“ sagen können in Verhandlungen und trotzdem in positiver Beziehung bleiben

Der Schlüssel zu einem „positiven Nein“ ist der Respekt. Weisen Sie Ihren Gesprächspartner nicht aggressiv zurück, sondern bringen sie Respekt vor ihm und seiner Position, seinen Interessen zum Ausdruck.

**Ein Beispiel**: Der Kunde, welcher den Preis für eine Ingenieurleistung noch weiter drücken möchte. Der Geschäftsführer des Ingenieurbüros lehnte einen weiteren Nachlass ab und tat dies mit Hinweis auf die hohen Qualitätsstandards des Büros.

„Der Grund, warum Sie unser Ingenieurbüro ausgewählt haben, ist unser guter Ruf. Wir stehen für Qualität und die beginnt bei uns bereits in der Entwurfsphase“

In dem der Geschäftsführer die Forderung des Kunden ablehnte, sagte er ja zur Qualität, die einen zentralen Wert des Büros ausmachte. Der Kunde konnte überzeugt werden.

# „Nein“ sagen können in Verhandlungen und trotzdem in positive Beziehung bleiben

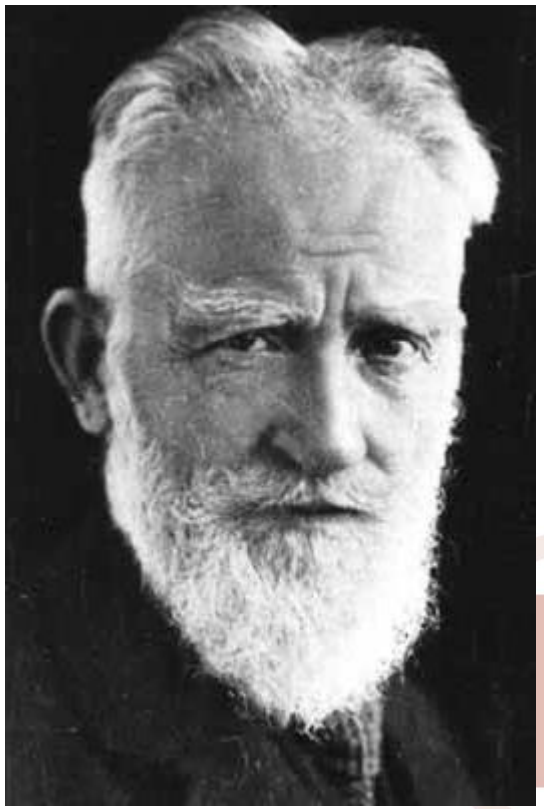
- Bei einem strikten „Nein“ im Geschäftsleben, geht es meist darum eine Position zu behaupten, nicht um Interessen.
- Grundsätzlich darf der Gesprächspartner „Nein“ sagen und Sie dürfen das akzeptieren - respektvoll.
- Hier setzen sie bereits den Ausgangspunkt für mögliche spätere Geschäfte.
- Christian Lindner und sein „*konstruktives Nein*“

# Umgang mit Störungen

- **Sofortmaßnahmen**

Was können Sie tun, wenn Sie schnell und erfolgreich eine Verbesserung erreichen möchten?

„*Wer immer nur das macht, was er immer schon gemacht hat, wird immer nur das erreichen, was er immer schon erreicht hat*“
(Bernhard Shaw)



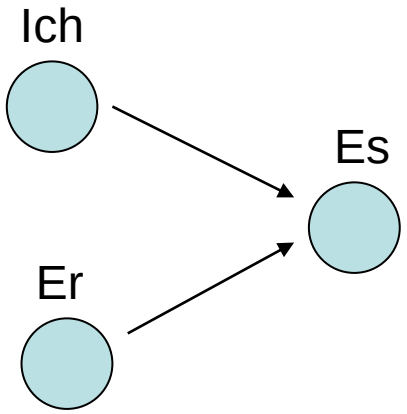
Also mal Dinge anders machen. Nur Mut…

# Was tun, wenn die Verhandlung ins Stocken geraten ist?

**3- Punkt- Kommunikation**

## Ich - Er - Es

Mit der 3- Punkt- Kommunikation schalten Sie die teilweise verhängnisvollen Spiegelneuronen aus. Sie blockieren sich nicht durch gegenseitiges anstarren, sondern schauen gemeinsam auf ein Blatt, oder ein Flip und erarbeiten daran eine Lösung.



# Sind die Positionen festgefahren - sorgen Sie für Bewegung

Wissen Sie wann die Verhandlungen für die deutsche Einheit zwischen Gorbatschows und Kohl in Gang kamen? Damals dieses berühmte Treffen im Kaukasus.

Die Verhandlungen kamen wieder in Gang, als die Verhandlungsführer gingen – und zwar spazieren.

Bewegt sich der Körper, bewegt sich der Geist

# Umgang mit Störungen

- Störungen haben immer Vorrang!
  - Wird meist verursacht durch Ärger oder Unzufriedenheit eines Gesprächspartners
  - Ärger ist eine Emotion
  - Emotion „neutral“ als Kommunikationssignal erkennen
  - Ärger oder Unzufriedenheit anerkennen
  - Danach erst sachlich argumentieren

# Umgang mit Störungen

## Die klassische Einwandbehandlung

- Ärger oder Unzufriedenheit anerkennen, vielleicht sogar Verständnis äußern bedeutet nicht „Recht“ geben!
- Verbinden Sie die Worte der Anerkennung der Emotion und Ihrer Sachargumentation mit dem Zauberwörtchen „und“

  *„Ich sehe, höre, dass Sie unzufrieden, ärgerlich sind, was ich nachvollziehen kann und ich bleibe aus folgenden Gründen der Meinung, dass…“ (Ich- Botschaft formulieren)*

# Was ist für Sie bedeutsam, in der Durchführung einer Verhandlung?

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

# Nachbereiten einer Verhandlung

- Sichern Sie die Ergebnisse ihrer Verhandlung schriftlich.
- Was sie aufschreiben, können sie nicht vergessen. Was sie vergessen, können sie nicht aufschreiben
- Machen Sie sich Notizen zu  Sachzielen und Persönlichem

| **Sachziele** | **Persönliches** |
|---|---|
| Vereinbarungen | Hobbys |
| Verpflichtungen | Aktuelle Situation |
| Usw. | Usw. |
| | |

# Nachbereiten einer Verhandlung

Fragen Sie Ihren Kunden nach einer angemessenen Zeit, ob er mit ihrer Leistung, ihrem Service zufrieden ist.

Nehmen Sie die Hinweise und Anregungen des Kunden in jedem Fall ernst, reagieren sie auf Kritik. Die Verpflichtungen und Vereinbarungen welche sich aus ihrem Gespräch, ihrer Verhandlung ergeben haben, halten sie selbstverständlich ein.

**Denken Sie daran, nach der Verhandlung ist vor dem nächsten Gespräch und Sie sorgen für langfristige Geschäftsbeziehungen**

# Was ist für Sie bedeutsam, in der Durchführung einer Verhandlung?

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und einen schönen Abend wünsche ich Ihnen!

Immer für Sie da,

Ihr,

*Helmut Reinsch*

# Hier ist Platz für Ihre Notizen

# Hier ist Platz für Ihre Notizen

# Hier ist Platz für Ihre Notizen