

# Ihr persönlicher Verhandlungsstil

Ein bekannter und beliebter Fußballer spielte schon seit mehreren Jahren erfolgreich bei seinem Klub. Seine Gage war gut, aber im internationalen Vergleich nicht Spitze, und so sagte sein Manager zu ihm: „Pass auf, ich werde ein paar Angebote von anderen Klubs einholen, denn ich bin mir sicher, du kannst auch das Doppelte verdienen. Und falls du nicht wechseln willst, haben wir zumindest ein Druckmittel, damit du bei deinem jetzigen Klub mehr bekommst.“ Der Fußballer willigte ein.

Als die Transferzeit im Herbst begonnen hatte, brachte der Manager seinem Klienten nach nur wenigen Wochen drei Topangebote. Er ließ sich einen Termin beim Sportlichen Direktor geben, und als sie am Verhandlungstisch saßen, sagte er: „Ich habe drei Angebote für meinen Klienten, die sich bis auf das Doppelte seiner jetzigen Gage belaufen. Sein Vertrag läuft Ende des Jahres aus. Ich weiß, dass ihr nicht so viel zahlen könnt, was könntet ihr also maximal anbieten? Gegebenenfalls müssen wir uns nämlich etwas anderes überlegen, und er ist weg.“ Der Fußballmanager legte also ein recht aggressives Verhandlungsverhalten an den Tag.

Der Sportliche Direktor wusste, dass der Klient des Managers ein extrem beliebter und netter Typ war, den alle in der Mannschaft mochten und mit dem er auch sehr gut zurechtkam, auch auf persönlicher Ebene. Und so sagte er zu dessen Manager: „Einen Moment, ihr rufe ihn an, ich will das mit ihm besprechen.“

Verblüfft musste der Manager zusehen, wie der Direktor des Klubs den Spieler anrief. Nach ein paar allgemeinen Worten und dem Austausch einiger Nettigkeiten sagte dieser zu dem Spieler: „Hör zu, dein Manager ist hier bei mir und droht mir mit deinem

Abgang. Ich wäre sehr glücklich, wenn du bei uns bleiben würdest. Was meinst du?“ Der Spieler sagte nur: „Okay, ich bleibe.“ Außer sich vor Wut verließ der Spielmanager das Büro des Sportlichen Direktors. Dieser gab dem Spieler einen neuen Vertrag mit einer 30-prozentigen Erhöhung, und alle (bis auf den Manager) waren glücklich.

## **Was können Sie aus dieser Geschichte lernen?**

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein kooperativer, netter und allgemein beliebter Mensch. Es würde Ihnen sehr schwerfallen, so zu verhandeln wie der Spielmanager. Es würde Ihnen aber leichtfallen, so zu verhandeln wie der Sportliche Direktor. Umgekehrt: Sind Sie ein aggressiver Verhandler wie unser Spielmanager, werden Sie große Probleme damit haben, während der Verhandlung ständig kooperativ, nett und auf das Wohl der anderen Seite bedacht sein zu müssen. Sie würden es vielleicht eine Zeitlang schaffen, irgendwann würde aber Ihre Dealmaker-Mentalität gnadenlos zuschlagen und Ihre Bemühungen zunichtemachen. Ihren eigenen Verhandlungsstil zu kennen ist also enorm wichtig, denn damit können Sie die Stärken Ihres Stils bewusster einsetzen und sind für die Gefahren gerüstet, die Ihr Stil mit sich bringt.

Übrigens: Selbst wenn Sie äußerst ungerne verhandeln, können Sie ein exzellenter Verhandler werden. Dazu müssen Sie weder Ihre Persönlichkeit noch Ihr Verhalten verändern. Allein die Kenntnis Ihres Kommunikations- und Verhandlungsstils schafft ein Fundament, auf dem Sie mit dem Wissen aus diesem Buch aufbauen können. Der Blick in den Spiegel ist dabei extrem hilfreich:

- Wer sind Sie?
- Welcher Stil liegt Ihnen?
- Wie kommunizieren Sie generell mit Menschen?
- Wobei fühlen Sie sich wohl?
- Welche Verhaltensweisen stoßen Sie ab?
- Was bereitet Ihnen Probleme?

## Tipp

Ihr persönliches Ziel sollte nicht sein, der beste Verhandler zu sein, den es gibt, sondern der beste Verhandler zu werden, der Sie sein können.

## Kompetitives Verhandeln vs. kooperatives Verhandeln

In der Literatur ist von unzähligen Verhandlungstypen und deren Verhaltensmustern die Rede – sicher haben Sie auch schon von Bezeichnungen wie die „Machtorientierte“, der „Harmoniebedürftige“, die „Faktenorientierte“ oder der „Macher“ gehört. Das ist zwar alles recht interessant, doch mal ehrlich, was hilft diese Einteilung für die Praxis? Sollen wir diese auswendig lernen und darauf hoffen, dass uns dann am Verhandlungstisch ein sortenreiner Verhandlungstypus gegenüber sitzt und wir spontan die dazu passenden Taktiken anwenden können? Was machen wir dann aber, wenn unser Verhandlungspartner sein Verhalten plötzlich ändert? Viel Spaß damit: Verwirrung ist vorprogrammiert. Bei Engarde beschränken wir uns daher auf zwei Hauptausprägungen, die *wirklich* einen Unterschied machen: den kompetitiven Verhandlungsstil und den kooperativen Verhandlungsstil.

Gleich vorweg: Keiner der beiden Stile ist richtig oder falsch. Abhängig von der Situation kann jeweils der eine oder auch der andere Stil effektiver und wirkungsvoller sein. In der Praxis wie auch in der Forschung zeigt sich allerdings:

- Der kooperative Verhandlungsstil ist eher dazu geeignet, langfristige zufriedenstellende Verhandlungsergebnisse zu erreichen.
- Der kompetitive Stil zeigt seine Stärke vor allem darin, bei Einmal-Transaktionen aufgrund der härteren Verhandlungsführung bessere Ergebnisse zu erzielen.

Zwei besonders interessante Studien geben einen Einblick in das Verhalten von Verhandlern auf breiterer Basis. Die erste Untersuchung, eine amerikanische Studie von Professor Gerald R. Williams, zeigte auf, dass

etwa 65 Prozent der Versuchspersonen – Rechtsanwälte aus zwei amerikanischen Großstädten – einen konsistent kooperativen Verhandlungsstil pflegten und nur 24 Prozent ausgeprägt kompetitiv verhandelten. Die restlichen 11 Prozent waren weder der einen noch der anderen Kategorie klar zuordenbar. Insgesamt war ungefähr die Hälfte der Versuchspersonen von Menschen aus ihrem Umfeld als effektive Verhandler beschrieben worden.

Das wirklich Interessante daran ist nun, dass mehr als 75 Prozent der als effektiv beschriebenen Verhandler den kooperativen Stil ausübten und nur 12 Prozent den kompetitiven. Dies steht in Kontrast zu den Stereotypen aus den Wirtschaftskrimis im Kino, denn die Studie zeigt klar, dass der kooperative Verhandlungsstil nicht nur verbreiteter, sondern offensichtlich auch wirkungsvoller ist. Darüber hinaus erscheint es uns auch logisch, dass es Ihnen leichter fallen wird, Langfristbeziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten und sich eine Reputation als fairer und guter Verhandler zu schaffen, wenn Sie den kooperativen Stil dem kompetitiven Stil vorziehen.

Die zweite interessante Studie stammt von Neil Rackham und John Carlisle aus England. Über einen Zeitraum von neun Jahren wurde das Verhalten von 49 professionellen Gewerkschaftsverhandlern in der Realität studiert. Die Studie untersuchte unter anderem die Anzahl von aggressiven Verhaltensweisen in Verhandlungen. Darunter fallen zum Beispiel überzogen positive Beschreibungen der eigenen Vorschläge (Schönreden), Beleidigungen der Gegenseite oder direkte Attacken auf die Aussagen der anderen. Ergebnis: Der durchschnittliche Verhandler setzte 10,8 aggressive Verhaltensweisen pro Verhandlungsstunde, die routinierteren und effektiveren Verhandler gebrauchten durchschnittlich nur 2,3 aggressive Verhaltensweisen pro Stunde. Darüber hinaus vermieden die routinierteren und effektiveren Verhandler das, was die Forscher eine Angriff-Verteidigungsspirale nennen, also Zyklen von emotionsgeladenen Argumenten zwischen beiden Verhandlungsparteien (Streitgespräch). Nur 1,9 Prozent der Kommentare von erfahrenen Verhandlern fielen in diese Kategorie, während 6,3 Prozent der Argumente der durchschnittlichen

Verhandler zu dieser Kategorie zählten. Das Profil des effektiveren und routinierteren Verhandlers scheint also einen höheren Grad an Kooperation zu zeigen als das des Durchschnittsverhandlers.

Die Conclusio beider Studien: Kooperation ist grundsätzlich die geeignetere Strategie für effektive Verhandlungsergebnisse, wenn auch sicher nicht die einzige und auch sicher nicht diejenige, die Sie in allen Fällen benutzen.

## Test zur Feststellung Ihres persönlichen Verhandlungsstils

Ihren persönlichen Verhandlungsstil zu kennen bietet eine ganze Reihe von Vorteilen für Sie:

- Sie wissen, worauf Sie in der Vorbereitung besonders achten müssen.
- Sie wissen, mit welcher Art von Verhandlungspartner Sie leichter oder schwerer zurechtkommen.
- Sie erfahren, wie Sie feststellen können, welchen Verhandlungsstil Ihr Verhandlungspartner anwendet.
- Sie können sich rechtzeitig gegen Gefahren wappnen, die Ihr Verhandlungsstil mit sich bringt.
- Sie lernen Ihre Verhandlungspartner besser zu verstehen und können diese leichter überzeugen.

Gehen Sie nun die folgenden 42 Fragen eine nach der anderen durch und entscheiden Sie jeweils spontan, ob die aufgelisteten Aussagen auf Sie persönlich zutreffen oder eher nicht zutreffen. Denken Sie dabei an alle möglichen Situationen, nicht nur im beruflichen Umfeld, sondern auch zu Hause und im privaten Bereich.

Bitte achten Sie darauf, dass Sie den Aussagen nicht generell zustimmen oder diese als richtig oder falsch anerkennen. Es geht ausschließlich darum, festzustellen, ob eine Aussage auf Sie persönlich zutrifft oder nicht. Es gibt keine falschen oder richtigen Antworten. Und wenn Sie bei einer

Antwort nicht ganz sicher sind, dann nehmen Sie jene, zu der Sie spontan tendieren.

Bitte wundern Sie sich nicht, wenn manche Fragen ähnlich sind, dies gehört zur Absicherung des Ergebnisses. Der Test ist rasch auszufüllen und liefert zuverlässige Ergebnisse. Bitte beginnen Sie jetzt – im Anschluss an den Test finden Sie die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.

### Welcher Verhandlungstyp sind Sie: kooperativ oder kompetitiv?

	Aussage	trifft zu	trifft nicht zu
		A	B
1	Die Beziehung zu meinem Verhandlungspartner ist mir sehr wichtig		
2	Ich versuche, die Bedürfnisse meines Verhandlungspartners zu identifizieren		
3	Ich versuche, unangenehme Situationen zu entspannen		
4	Ich erreiche Zusagen durch meine Hartnäckigkeit		
5	Ich versuche, unnötige Konflikte zu vermeiden		
6	Ich suche aktiv nach fairen Kompromissen		
7	Ich habe kein Problem mit unterschiedlichen Meinungen		
8	Ich versuche, die Probleme des anderen zu lösen		
9	Ich bemühe mich sehr um eine gute Atmosphäre		
10	Ich versuche, Kompromisse zu vermeiden		
11	Ich vermeide persönliche Konfrontationen		

12	Ich versuche, den goldenen Mittelweg zu finden		
13	Ich suche nach Gründen für unterschiedliche Meinungen		
14	Ich erwarte in Verhandlungen „Geben und Nehmen“		
15	Ich kommuniziere meine Ziele klar und deutlich		
16	Ich verhandle gern mit extremen Positionen		
17	Ich konzentriere mich auf die Bedürfnisse des anderen		
18	Ich versuche, taktisch überlegen zu sein		
19	Ich wende gern (erlaubte) Tricks an		
20	Ich gehe Meinungsverschiedenheiten aus dem Weg		
21	Ich habe starke Argumente, um Diskussionen zu gewinnen		
22	Ich bin immer kompromissbereit		
23	Ich verlange gern Zugeständnisse		
24	Ich finde das Thema wichtiger als die Personen		
25	Ich spreche Probleme gleich direkt an		
26	Ich achte mehr auf die Beziehung als auf meinen Profit		
27	Ich mache Zugeständnisse und erwarte dafür ebenfalls solche		
28	Ich gehe Verhandlungen sportlich an		
29	Ich versuche, alle meine Verhandlungsziele zu erreichen		
30	Ich fordere lieber etwas, als etwas zu geben		

31	Ich ziehe ein gutes Ergebnis einer guten Beziehung vor		
32	Ich versuche, eine gute Gesprächsbasis zu erhalten		
33	Ich lasse Konfrontationen lieber von anderen lösen		
34	Ich bespreche meine Ziele nicht mit dem Verhandlungspartner		
35	Ich behandle lieber Punkte, in denen Übereinstimmung herrscht		
36	Ich halte oft Zugeständnisse zurück		
37	Ich versuche, unterschiedliche Meinungen zu überbrücken		
38	Ich entwickle gute Beziehungen zu meinen Verhandlungspartnern		
39	Ich erreiche meine Verhandlungsziele eher selten		
40	Ich höre lieber zu als zu sprechen		
41	Ich habe oft die stärkeren Argumente		
42	Ich freue mich über Siege in Verhandlungen		

## Auswertung

Für Kreuze in den Feldern 1A, 2A, 3A, 4B, 5A, 6A, 7B, 8A, 9A, 10B, 11A, 12A, 13A, 14B, 15B, 16B, 17A, 18B, 19B, 20A, 21B, 22A, 23B, 24B, 25B, 26A, 27B, 28B, 29B, 30B, 31B, 32A, 33A, 34B, 35A, 36B, 37A, 38A, 39A, 40A, 41B, 42B geben Sie sich einen Punkt für die Kategorie A.

Für Kreuze in den Feldern 1B, 2B, 3B, 4A, 5B, 6B, 7A, 8B, 9B, 10A, 11B, 12B, 13B, 14A, 15A, 16A, 17B, 18A, 19A, 20B, 21A, 22B, 23A, 24A, 25A, 26B, 27A, 28A, 29A, 30A, 31A, 32B, 33B, 34A, 35B, 36A, 37B, 38B, 39B, 40B, 41A, 42A geben Sie sich einen Punkt für die Kategorie B.



Übertragen Sie die Summe der Kategorien A und B in das Koordinatensystem und lesen Sie dort Ihren Verhandlungstyp und die jeweilige Ausprägung ab.



## Auswertung Ihres Testergebnisses

Ihr persönlicher Verhandlungsstil, also die Ausprägung kooperativen oder kompetitiven Verhaltens, spielt eine zentrale Rolle in Ihren Verhandlungen. Der Grund dafür ist einfach: Je besser Sie sich selbst kennen, umso eher können Sie Gefahren vermeiden und umso eher können Sie Ihre Stärken ausspielen. Zudem wissen Sie, wie Sie auf jeweils gleiche oder entgegengesetzte Verhandlungstypen, mit denen Sie zu tun haben, optimal reagieren können.

Der Verhandlungsstil ist erfahrungsgemäß ein relativ stabiler Faktor im persönlichen Verhalten. Er entsteht über die Jahre aus Ihrer Prägung, Ihrem erlernten Verhalten im sozialen und beruflichen Umfeld, genauso wie er durch Geschlecht, Kultur und Ausbildung beeinflusst ist.

Es gibt Menschen, die mit beiden Verhandlungsstilen hervorragend zurechtkommen und auch keine Probleme haben, selbst zwischen Verhandlungsstilen hin und her zu wechseln. Wohingegen andere einen sehr stark eingefahrenen Stil verfolgen und auch kaum fähig sind, im anderen Stil zu verhandeln, geschweige denn mit dem anderen Stil zurechtkommen. Die wirklich spannende Frage dabei ist:

Welche Ergebnisse liefert Ihr Verhandlungsstil und wie geht es Ihnen, wenn Sie auf einen kooperativen oder einen kompetitiven Verhandlungspartner treffen? Machen Ihnen schwierige Situationen Spaß? Freuen Sie sich darüber? Oder sind sie eher frustrierend, machen sie Sie nervös oder sogar böse? Je emotionaler Sie auf die Stile reagieren, umso mehr müssen Sie in Verhandlungen darauf achten, keine Fehler zu machen, sich auf die Fakten zu konzentrieren und Ihre Strategie diszipliniert zu verfolgen.

## **Der kompetitive Verhandler – aus Lust am Gewinnen**

Als kompetitive Verhandler werden jene Verhandler bezeichnet, die stark wettbewerbsorientiertes Verhalten zeigen. Der kompetitive Verhandler hat oft Spaß an der Verhandlung selbst, weil er sie als sportliche Herausforderung sieht, die ihm die Möglichkeit zum Gewinnen gibt. Daher ist sein Zugang zur Verhandlung auch oft ein spielerischer, vergleichbar mit Sport oder auch Schach, bei welchem er seine Fähigkeiten zeigen und seine natürliche Tendenz zum Wettbewerb stark ausleben kann.

Der kompetitive Verhandler hat Werkzeuge wie Hebelwirkung (Phase 4, Optimieren), Erstvorschläge (Phase 3, Vorschlagen), das Ausspielen von Assen (Phase 4, Optimieren) oder den Abschluss (Phase 5, Abschließen) oft instinktiv zur Verfügung und ist in solchen Situationen auch entsprechend flexibel und stark. Gerade Transaktionen machen dem kompetitiven Verhandler Spaß, und um je mehr (Geld) es geht, umso größer die Herausforderung.