



VERHANDLUNG



Mit der Einführung in das Thema Verhandlung möchte ich Dir einen kleinen Einblick geben. Du wirst kein professioneller Verhandler, nur weil Du dieses Arbeitsbuch durcharbeitest und Dich mit verschiedenen Verhandlungstechniken vertraut machst. Es geht eher darum einen praktischen Ansatz zu suchen, der direkt in der Tierarztpraxis, beziehungsweise Klinik angewendet werden kann. Natürlich spielt auch hier die Kommunikation eine große Rolle.

Grundsätzlich geht es um die effektive und effiziente Lösung von Problemen. Ich konzentriere mich hier mehr auf zwischenmenschliche als auf interorganisatorische Verhandlungen.

Idealerweise ermöglicht eine Verhandlung eine intelligente, für beide Seiten faire Vereinbarung, ist dabei effizient, schafft eine gute Beziehung oder beschädigt sie zumindest nicht.

Erwartungen

Nicht nur bei Verhandlungen, auch allgemein im Umgang mit Menschen besteht oft von mindestens einer Seite die Erwartungshaltung gemeinsame Werte zu teilen. Dies wird aber nicht oder nur unzureichend angesprochen und bleibt somit unbestätigt was zusätzliche Konflikte schaffen kann. Bei Verhandlungen versuchen Menschen gewöhnlich unterschiedliche Wertesysteme zu lösen. Aber die menschliche Tendenz des egozentrischen Denkens ist bei der Suche nach der richtigen Lösung nicht immer hilfreich, um nicht zu sagen, dass es im Weg steht.

Man könnte diese vier Aspekte als Grundregeln für Verhandlungen bezeichnen:

Ziele:

Sei Dir im Klaren über dich selbst und über das, was du erreichen willst. Verhandlungen machen schliesslich wenig Sinn, wenn Du nicht weisst, was Du mindesten erreichen willst. Auch die Ziele Deines Verhandlungspartners sind wichtig. Nur so kannst Du auch für alternative Lösungen kreativ werden.



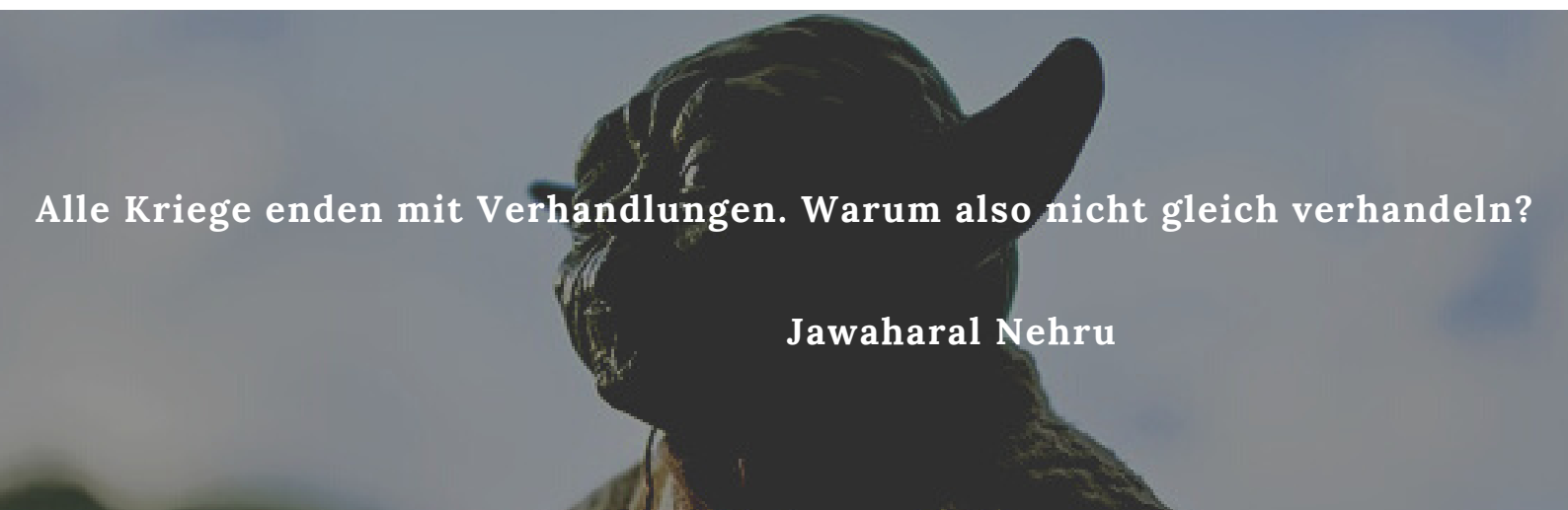
Atmosphäre:

Ist es etwas, das Dir wichtig ist? Selbst wenn nicht, könnte es der anderen Partei wichtig sein. Verhandle also nicht "auf der Flucht", sondern nimm Dir Zeit und schaffe ein entsprechendes Umfeld. Geht es um eine Gespräch mit einem Mitarbeiter (Gehaltsverhandlung, mehr Freizeit etc.) oder einem Kollegen (Verantwortlichkeiten), würde ich hierfür einen Ort und vor allem einen Zeitpunkt wählen, in dem ihr nicht durch den nächsten Patienten gleich wieder unterbrochen werdet. Ist es ein Gespräch mit einem Patientenbesitzer ist es sinnvoll nicht gestört zu werden und sind nicht im öffentlichen Raum zu befinden.

Das 'Wie' zählt

Nicht nur die Technik zählt, sondern auch die Einstellung, mit der Du sie anwendest. Sei respektvoll, höre zu und achte auf Deine Körpersprache, ebenso wie auf die Deiner Verhandlungspartner.

Wie Du inzwischen weißt, ist auch Zuhören wichtig, um eine Beziehung herzustellen. Es hilft Dir auch dabei das Interesse der anderen Seite herauszufinden. Das kann Dir helfen eine alternative Lösung zu finden. Stelle Dir einfach die Frage was die Person sucht.



Alle Kriege enden mit Verhandlungen. Warum also nicht gleich verhandeln?

Jawaharal Nehru

Klare Kommunikation

Wie angesprochen ist Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Dazu gehört es auch den Einfluss verschiedener Äußerungen, Überzeugungen und Wahrnehmungen zu verstehen. Schau, dass Du sicherstellst, dass ihr über dasselbe spricht, um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden. Dazu haben wir schon einiges im Kommunikationsmodul gelernt.



Feilschen ist nicht verhandeln

Viele Menschen denken, dass Verhandeln der typischen Situation auf einem arabischen oder dem Flohmarkt entspricht. Also 2 Personen haben ihre eigene Idee bezüglich des Wertes eines Produktes. Der eine nähert sich dem endgültigen Verkaufspreis von oben, der andere von unten an. Dies hängt aber sehr stark mit dem Ego der Beteiligten zusammen. Es geht darum, dass starre Positionen ergriffen werden und dadurch eine Lösung immer schwieriger zu erreichen ist. Dabei wird auch meist der Prozess immer länger und teurer. Sind hinzu noch mehr als zwei Parteien beteiligt macht der Feilsch-Prozess umso weniger Sinn.

Ein **Beispiel** in der tierärztlichen Praxis wäre:

Wenn Du meinen Wochenenddienst vom XY übernimmst, dann unterstütze ich Dich im nächsten Teammeeting zum Punkt der Anschaffung eines neuen XY Gerätes. Das Konzept ist somit:

- Wenn ich dies tue, musst Du das tun...

Dieses Prozedere führt oft zu Ärger in Beziehungen, die darunter auch langfristig leiden können. Denn Positionen müssen mehrmals angepasst werden, teilweise wird auch nicht von ihnen abgerückt und durch Erwartungshaltung wird Druck auf die andere Seite aufgebaut.

Wie Verhandlungen klassisch oft geführt werden basiert auf der Basis des **Hart oder Weich-Konzeptes**.

Hart	Weich
• Teilnehmer als Gegner behandeln • Misstrauisch gegenüber anderen Unterhändlern sein • Einsatz von Bedrohungen • Konfrontativ mit Extremposition • Möchte um jeden Preis gewinnen • Fokus auf Positionen • Nicht bereit, nachzugeben • Jede Situation ist ein Wettbewerb • Provoziert eine unnachgiebige Situation • Verletzt Beziehung	• Teilnehmer als Freunde behandeln • Vertrauen der anderen Teilnehmer • Angebote erweitern • Nicht konfrontativ, Suche nach einer einvernehmlichen Lösung • Fokus auf Positionen • Bereit zu Zugeständnissen, oft sehr (zu) schnell • Vermeidung von persönlichen Konflikten

Was passiert wenn die verschiedenen Verhandlungspartner gegeneinander antreten?

1.

Hart gegen Weich:

Trifft ein harter Verhandlungspartner auf einen weichen Verhandlungspartner, so gewinnt in der Regel der Harte (Win-Lose). Es gibt natürlich verschiedene Grautöne.

2.

Hart gegen Hart:

Kein garantierter Gewinner, oft kommt es zu zwei Verlierern. Dazu leidet die Beziehung.

3.

Weich gegen Weich:

Da beide Parteien den anderen zufrieden stellen wollen, führt dies in der Regel zu einer Art Kompromiss.

In der Familie oder unter guten Freunden können weiche Verhandlungen keinen oder zumindest wenig Schaden anrichten. Aber manchmal stimmen beide weichen Verhandlungsführer Kompromissen zu, mit denen beide nicht zufrieden sind. Keiner bekommt dabei wirklich das, was er wollte.

Das Fazit:
Nett sein ist keine Lösung!

Frage an Dich:

Kannst Du an andere Wege denken, wie man noch verhandeln kann?

Geschichte

Hier ist eine kleine Geschichte, um verschiedene, klassische Wege zu verdeutlichen.

2 Schwestern haben eine Orange. Beide möchten die ganze Orange haben.



Jetzt gibt es verschiedene Möglichkeiten.

Zum Beispiel könnten sie die Orange in der Mitte durchschneiden und beide bekommen die Hälfte. Da beide für ihr Vorhaben eine ganze Orange haben wollen, verlieren so beide. Auch wenn es vielleicht auf den ersten Blick nach einer fairen Lösung aussieht, ist es im Ergebnis ein fauler Kompromiss (**Lose-Lose**). Das Verhandlungsergebnis kann als sehr ineffizient beschrieben werden.

- Wenn nur eine der beiden Schwestern die Orange erhält ist es ein klares **Win-Lose**, da eine der beiden leer ausgeht.
- Dem dritten Szenario geht ein Prozess voraus, unter anderem die Frage nach den Fakten. In diesem Prozess stellt sich heraus, dass die eine einen **Kuchen** backen will und die Schale benötigt, während die andere den **Saft** haben möchte. Beide bekommen also genau was sie wollten, ohne einen Kompromiss eingehen zu müssen. Hier sieht man auch wieder wie wichtig es ist die **Ziele** beider Seiten vor Augen zu haben und auf die **Fakten** einzugehen.

Diese **Win-Win** Situation ist immer das Ziel einer produktiven Verhandlung. Manchmal muss man den Kuchen auch dafür vergrößern, also noch weitere Optionen mit ein den Raum bringen. Beispielsweise kann man bei der Behandlung nicht mit dem Preis runtergehen, sondern eine Entwurmung mit oben drauflegen.



Fakten, Fakten, Fakten

Verhandlungen sollten auf Fakten basieren. Um für beide Seiten ein gutes Ergebnis zu erreichen, ist es sinnvoll zu wissen worum es geht. Versuche idealerweise einen Prozess zu etablieren. Zum Beispiel kannst Du die Fakten bestimmten Kategorien zuordnen. Hier kannst Du auch wieder verschiedene Fragetechniken anwenden.

Frage an Dich:

Welches Thema möchtest Du als nächstes angehen. Wie könnten Deine Kategorien aussehen? Überlege Dir einmal welche Verhandlungen demnächst bei Dir anstehen und arbeite die Kategorien genau für dieses konkrete Beispiel aus. Wie kannst Du es generisch auch bei anderen Projekten einsetzen?