

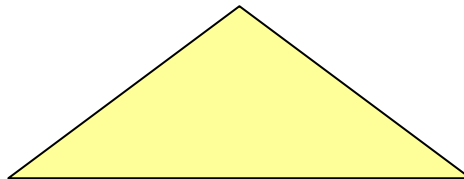
Verhandeln mit Alphatieren – Umgang mit schwierigen Zeitgenossen

- Wie ticken Strategen, Entscheider, Macher & Co. und wie kriegen wir sie zu fassen?
- Wie Sie sachlich/fachliche Entscheidungen gegenüber dominanten, cholerischen und ich-bezogenen Mitmenschen voranbringen
- Mechanismen der Macht, mikropolitische Spiele von Alphatieren erkennen
- Wie Sie durch gezielte Gesprächs-Führung und nachhaltiges Verhandeln positive Beziehungen schaffen und Ihre Ziele erreichen
- Wie Sie erfolgreich agieren – auch ohne hierarchische Macht

1. Grundlagen für erfolgreiches/nachhaltiges Verhandeln

Das Dreieck der Verhandlungsführung (siehe Teil A der CD Nachhaltig verhandeln):

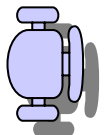
3. Wie können Sie eine gemeinsame Basis schaffen?
Worin liegt der gemeinsame Mehr-Wert?
Was können Sie anbieten, was Sie wenig kostet und Ihrem Partner viel bringt?



1. Was sind Ihre
- Ziele und Interessen,
- Stärken (Ihres Produkts/Dienstleistung)
Wie sieht Ihre Mini-Max-Strategie aus?
Welche Beste Alternative(n) haben Sie?

→ In dem Moment, in dem Sie eine Alternative haben, haben Sie **Verhandlungs-Macht!!!**

2. Welche Werte, Ziele und Interessen hat Ihr Verhandlungspartner? Wie können Sie diese **erkennen und an-erkennen**?
Was sind seine Prioritäten? ...Setzen Sie sich auf den **Stuhl des Anderen**.



...

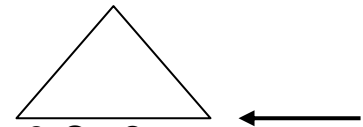
Wenn Sie die (unterschiedlichen sowie die gemeinsamen) Ziele für sich geklärt haben, können Sie entsprechend des Harvard-Konzeptes des sachgerechten Verhandeln

Hart in der Sache (2.)
(klar, deutlich)

und

(1.) weich zu den Menschen
verhandeln (pro-agieren).

2. Alpha-Tiere:



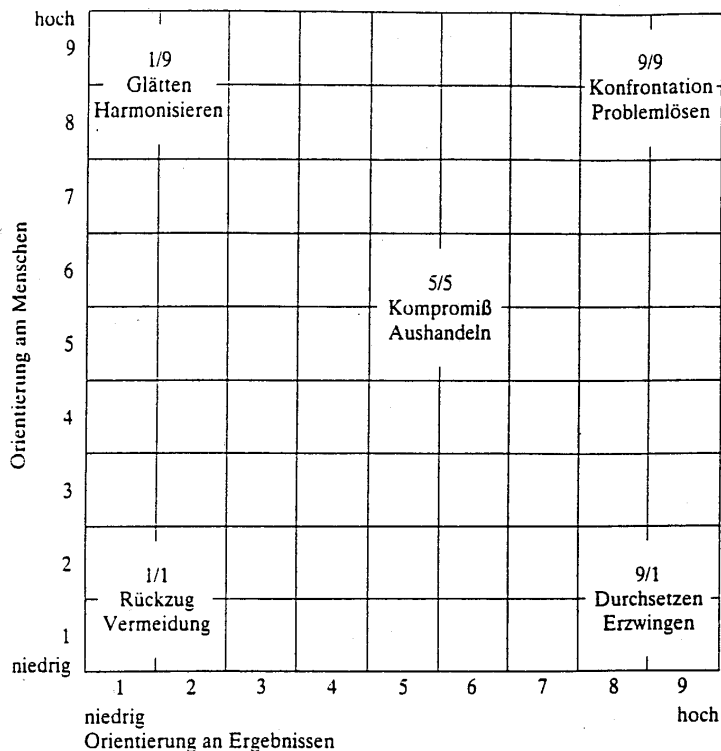
2.1. Wie ticken Strategen, Entscheider, Macher & Co.?

Alphatiere – So ticken sie: (ihre Stärken, ihre Werte und Vorgehensweisen)

- + Sie haben ehrgeizige Ziele,
- + sind mutig und selbstbewusst,
- + offensiv/durchsetzungsstark
- + wettbewerbs-/konkurrenzorientiert
- + Sach-/Fakten-/Leistungsorientiert
- + manche sind charismatisch
- + die meisten sind konflikt-/kritikfähig

Das sind positive Werte. Das sind Voraussetzungen, um an die Spitze zu kommen und um Unternehmen und Organisationen konkurrenzfähig zu machen bzw. zu erhalten.

2.2. Verhandlungs- und Konfliktstrategien von Alphatieren



Blake/Mouton unterscheiden zwischen den folgenden Strategien:

Typische automatische Verhandlungsstrategien von Alphas:

- Durchsetzen/erzwingen/kämpfen (9/1) und:
- Allianzen bilden mit erfolgreichen Personen/Entscheidungsträgern (9/9)
- gute Beziehungen nach oben schaffen (3-8/9)
- die Nähe zu Mächtigen suchen (3-8/9)
- Expertenwissen (Informationsmacht) ansammeln (9/1)
- Sich positionieren in einem erfolgreichen Projekt/unter einem erfolgreichen Chef, für den sie sich ins Zeug legen (9/9) ...
- Die Mechanismen der Macht nutzen und mikropolitische Spiele (mit)spielen (zwischen 9/1 und 9/9)

Typische Verhandlungsstrategien von Nicht-Alphas:

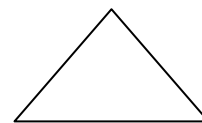
- Rückzug (1/1)
- glätten/harmonisieren (1/9)
- (mehr oder weniger gezielt) nachgeben (1-3/9)
- Kompromisse suchen (5/5)
- zur Not faule Kompromisse eingehen (2/2 bis 4/4).

Das können Sie von den Alphas für Ihre Verhandlungs-Führung lernen:

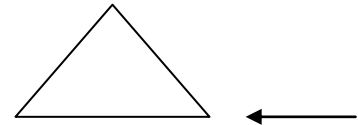
Sie müssen nicht so werden wie die Alphas, aber Sie können sich etwas abschauen von dem, was funktioniert, einzelne Punkte davon übernehmen. Damit können Sie sich angemessen positionieren. Weitere Möglichkeiten:

- Arbeiten Sie daran, dass Ihre Kompetenz wahrgenommen wird (sprachlich, körpersprachlich etc.).
- Gehen Sie nur dagegen/in die Auseinandersetzung, wenn Sie zu mindestens 70 % sicher sind, dass Sie – mit Ihren Verbündeten – stark genug sind um zu gewinnen.
- Achten Sie auf informelle Spielregeln und wer sie wie nutzt.
- Erkennen und an-erkennen Sie die Leistungen Ihres Chefs, unterstützen Sie ihn. Sein Erfolg fällt dann auch auf Sie zurück.
- Nehmen Sie an wichtigen Meetings teil und präsentieren dort Ergebnisse
- ...

Damit stärken Sie Ihre Verhandlungsposition und kommen Schritt für Schritt auf Augenhöhe.



2.3. Alphatiere: Wie schwierige Zeitgenossen aus positiven Werten in die Übertreibung gehen:



Alphatiere – Übertreibungen:

- + ↓ Sie haben ehrgeizige Ziele,
- ↓ **Sie verfolgen eigennützige Ziele**
- + ↓ sind mutig und selbstbewusst,
- ↓ **übermütig und übertrieben selbstbewusst**
- + ↓ offensiv/durchsetzungsstark
- ↓ **aggressiv, arrogant, einschüchternd, cholerisch**
- + ↓ wettbewerbs-/konkurrenzorientiert
- ↓ **feindselig, rücksichtslos**
- + ↓ Sach-/Fakten-/Leistungsorientiert
- ↓ **reine Faktenhuberei, kontrollsüchtig, paranoides Misstrauen**
- + ↓ manche sind charismatisch
- ↓ **reines Imponiergehabe**
- + ↓ die meisten sind konflikt-/kritikfähig
- ↓ **verletzend, von oben herab, geringschätzig/vertragen keine Kritik**

2.4. Verschiedene Alphatypen – Ihre spezifischen Stärken:

Überblick → <i>Stoßen Dinge an</i>	Führer Commander (nah) zukunfts-	Visionär orientiert (fern)	Charismatische Redner: sprechen positive <u>Gefühle</u> an ←
Detail →	Macher <i>setzt Dinge um Ergebnisse zählen</i> Gegenwarts-/ Vergangenh.orient.	Planer Strategie <i>analysiert, systematisiert, entwickelt</i> zukunftsorientiert (nah)	<u>Zahlen, Daten, Fakten</u> ←

2.5. Verschiedene Alphatypen – Gefährliche Mutationen:


+ Führer/Commander  - Despot Tyrann Krieger ...	+ Visionär  - Träumer/Phantast Prophet Rebell ...
+ Macher  - FBI-Agent Kontrollfreak Aktionist ...	+ Planer/Strategie  - Erbsenzähler Gnadenloser Kritiker Streithammel ...

2.6 Automatische Re-Aktionen von Alphatieren


... und wie Sie sie gut gemeint produzieren:

1.


Sie sind überzeugt von Ihrer Meinung und widersprechen einem **Alphatier** in einem wichtigen Meeting.

 Er wird Sie als Gegner wahrnehmen und gegen Sie kämpfen – mit erlaubten und unerlaubten Mitteln.
2.


Sie haben eine Arbeit nicht rechtzeitig fertiggestellt und rechtfertigen sich (oder verschärfen: jammern) gegenüber dem **Führer/Commander**.

 Sie haben einen cholerischen Anfall produziert.
3.


Sie sagen dem **Visionär**: „*Da sehe ich Schwierigkeiten bei der Umsetzung.*“

 Er fühlt sich in seiner Ehre gekränkt und zieht sich zurück bis hin zur Kommunikationsverweigerung. Erst dann, wenn er als strahlender Held den Erfolg präsentiert wird er Sie wieder anschauen: mit einem vernichtenden Blick auf Sie herab.
4.

Sie berichten dem **Planer/Strategen** von Ihren Kundengesprächen und Ihrem Gefühl, dass sich der Markt positiv entwickeln wird.

 Er wird Sie anschauen, als kämen Sie vom Mond und Ihnen Zahlen, Daten, Fakten um die Ohren hauen.
5.

Der **Macher** hat Ihnen eine schwierige Aufgabe delegiert. Sie sagen: „*Ich mache das schon. Vertrauen Sie mir.*“

 Er wird Pickel kriegen und Sie sekundlich kontrollieren! – Sie haben nämlich Kontrollzwang bei ihm ausgelöst – der kann bis zur Paranoia gehen.

2.7 Automatische Re-Aktionen von Alphas gezielt produzieren

Was können Sie ander(e)s tun? Welche Möglichkeiten des Denkens, Fühlens und Verhandelns haben Sie? Wie können Sie andere automatische Re-Aktionen von Alphas erzeugen?

1.

Sie sind überzeugt von Ihrer Meinung und widersprechen einem **Alpha** in einem wichtigen Meeting.

- Überlegen Sie sich, ob Sie überhaupt etwas sagen „müssen“ (vielleicht tun es andere, vielleicht ist es auch weniger wichtig)
- Kämpfen Sie, wenn Sie sich zu mehr als 70 % sicher sind, dass Sie mit Ihren Verbündeten diesen Kampf gewinnen werden. (Machiavelli)
- Zeigen Sie Respekt und fragen Sie im Meeting nach. Wenn Sie wollen, können Sie zusätzlich signalisieren, dass Sie noch nicht überzeugt sind
- Geben Sie ihm „Recht in Teilbereichen“
- Regel: Kritik nur unter 4 Augen und klären Sie vorher Ihren „Auftrag“: Arbeiten Sie mit o.g. Methoden und fragen ihn anschließend, ob er ergänzende Meinung hören will (wenn nicht: lassen Sie es bleiben und behandeln ihn mit Respekt – gerade dann, wenn es Ihnen schwerfällt).
- ...

2.

Sie haben eine Arbeit nicht rechtzeitig fertiggestellt und rechtfertigen sich (oder verschärfen: jammern) gegenüber dem **Führer/Commander**.

- Gehen Sie rechtzeitig zu Ihrem Chef und
- ... informieren Sie ihn über den bisherigen Stand: Ihre Leistungen und warum es aus Ihrer Erfahrung her zeitkritisch wird. Fragen Sie ihn, wie Sie aus seiner Sicht vorgehen sollten.
- ... weisen Sie darauf hin, dass der Zeitplan eng getaktet ist. Sagen Sie, was Sie zu tun beabsichtigen und fragen Sie ihn ...
- ... sagen Sie, was Sie daraus gelernt haben und was Sie in Zukunft tun wollen.
- ... stehen Sie zu Ihrer Verantwortung und machen Sie Ihrem Chef deutlich, dass Sie ihn beim Erreichen seiner Ziele unterstützen.
- ...

3.

Sie sagen dem **Visionär**: ~~„Da sehe ich Schwierigkeiten bei der Umsetzung.“~~



- Fragen Sie sich: Was ist gut an der Idee? Was könnte funktionieren? ...
- Zeigen Sie Begeisterung für seine Idee. Sprechen Sie über die Chancen.
- Bestätigen Sie, dass es spannend wäre, daran weiter zu arbeiten.
- Fragen Sie ihn, wie Sie ihn/die Idee aus seiner Sicht unterstützen/voranbringen können.
- Fragen Sie, welche Ideen/Ansätze er bereits in Richtung Umsetzung angedacht hat
- Versichern Sie ihm Ihre Unterstützung
- Als Mitarbeiter: Klären Sie mit ihm die Prioritäten: Was sollen Sie als nächstes tun (und was – erstmal – bleiben lassen)
- ...

4.

Sie berichten dem **Planer/Strategen** von Ihren Kundengesprächen und ~~Ihrem Gefühl, dass sich der Markt positiv entwickeln wird.~~



- ... unterstreichen dieses mit konkreten Zahlen, Daten, Fakten, die Sie in eine logische Reihenfolge bringen, über die bisherige Entwicklung
- ... nutzen die Szenario-Technik, um mögliche Entwicklungen faktenbasiert aufzuzeigen
- ... fragen ihn nach seiner Einschätzung
- ... (wenn er nicht völlig dagegen ist): betonen Sie, dass Sie aufgrund der vorliegenden ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) der Überzeugung sind, dass sich der Markt positiv entwickeln wird.
- ... fragen Sie ihn, welche ZDF er noch benötigt, um die entsprechende Sicherheit zu haben, damit sie in diese Richtung gehen können.
- ...

5.

Der **Macher** hat Ihnen eine schwierige Aufgabe delegiert. Sie sagen: ~~„Ich mache das schon. Vertrauen Sie mir.“~~



- ... fragen, wie Sie aus seiner Sicht vorgehen sollten
- ... fragen, auf welchem Weg er wann und wie informiert werden möchte.
- ... vereinbaren mit ihm Kontrolltermine, die Sie schriftliche bestätigen und strikt einhalten
- ... informieren ihn in der Folgezeit genau über Ihren Aktionsplan und Ihre bisher erzielten Fortschritte
- ... übernehmen 100% Verantwortung für die Dinge, die in Ihrem Einflussbereich liegen.
- ...
- ... treffen Vorkehrungen gegen burn-out.

3. Persönliche Angriffe, cholerische Ausbrüche, Killerphrasen, Beschwerden etc.: Vom re-agieren zum agieren

Wenn Sie sich bewusst machen, warum und wie Ihr Gegenüber zu seinen automatischen Re-Aktionen kommt, dann haben Sie einen ersten Schritt getan, nämlich dessen Automatismen erkannt, die Sie gezielt erzeugen können.

Und – genauso wichtig: Sie können Ihre eigenen automatischen Re-Aktionen auf Wirksamkeit überprüfen. Sie können nämlich selbst entscheiden, ob Sie sich von einem Alphatier angegriffen fühlen oder nicht. Wie das geht?

Erkennen Sie Ihre Hörgewohnheiten bzw. die Fragen, die Sie sich intern stellen, wenn andere Personen mit Ihnen reden: Was höre ich? Wie verarbeite ich diese Information?

Dazu dient uns das Modell der 4 Seiten bzw. 4 Ohren von Schulz von Thun (aus dem Buch Miteinander reden)

Selbstaussdrucksohr

Was ist das für einer?
Was ist mit ihm?

~~Wie redet der eigentlich mit mir?
Wen glaubt er vor sich zu haben?~~

Beziehungsohr



Sachohr

Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?

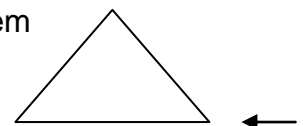
Was soll ich tun, denken, fühlen auf Grund seiner Mitteilung?

Appellohr

Mit welchem Ohr sollten Sie bei Angriffen, cholerischen Ausbrüchen, Beschwerden etc. sinnvollerweise hören?

- wenn Sie auf dem **Beziehungsohr** hören, dann fühlen Sie sich vermutlich angegriffen.
- wenn Sie auf dem **Sachohr** hören, dann werden Sie möglicherweise sofort abchecken, ob die Beschwerde berechtigt oder ungerechtfertigt ist. Dann werden Sie Fehler und deren Ursachen suchen.
- Wenn Sie auf dem **Appellohr** hören, werden Sie wahrscheinlich Druck verspüren, etwas tun zu müssen. Oder Sie weisen den (vermeintlichen) Appell vehement ab.

↪ Wenn Sie den **Selbstaussdruck** Ihres Verhandlungspartners betrachten, dann können Sie heraushören: "Er ist (sehr) verärgert." Dieses können Sie erkennen und anerkennen, um dann in einem zweiten Schritt – mit entsprechendem Abstand – gezielt nachzufragen/zu klären, wie Sie in Richtung **Problem-Lösung** gehen können.



3.1 Die Peperoni-Strategie: Mit Biss, Mut und Augenmaß agieren

Gehen Sie in Ihrer Verhandlungsvorbereitung noch einen Schritt weiter, um persönliche Angriffe, cholerische Ausbrüche etc. abprallen lassen zu können und Gegenstrategien einzusetzen. Arbeiten Sie an Ihrer „**Abwehrrhetorik mit Biss**“. Abwehrrhetorik

- „ermöglicht Ihnen schlagfertige Erwidierungen, die Ihnen **Zeit zum Nachdenken verschaffen**, bevor Sie inhaltlich auf die Angriffe eingehen
- ist die Kunst der **vorher (!) zurecht gelegten** bissig-humorvollen Antworten
- ist **nicht spontan**
- ist **wiederholt geprobt worden**, z.B. daheim vor dem Badezimmerspiegel“
(Weidner: Die Peperoni-Strategie, S.146)

Übung: **Erinnern Sie sich an vergangene Angriffe Ihres Lieblings-Alphatiers. Wie hätten Sie gerne darauf reagiert? Welche Antwort ist Ihnen erst eine Viertelstunde später eingefallen? Notieren Sie diese.** Stellen Sie eine Liste zusammen mit Sätzen und kleinen Abwehribissigkeiten, die Sie in der Vergangenheit gerne eingesetzt hätten. **Üben Sie diese Abwehrsätze** zu Hause, bis sie Ihnen ganz flüssig über die Lippen sprudeln.

-

-

Tipp: Überlegen Sie sich vorher, während der **Vorbereitung**, mit welchen Fragen, Einwänden und Angriffen Sie konfrontiert werden könnten. **Schaffen Sie sich bewusst ein worst-case-Szenario und überlegen Sie sich Fragen oder Standardsätze, die Sie in diesem Augen-Blick –nicht erst eine Viertelstunde später – anbringen können:** .

Dann können Sie z.B. den Angriff des Cholerikers: „Was haben Sie sich denn bei dieser Ausarbeitung gedacht? Das ist ja völliger Schrott! ...“ mit Biss und ohne Rechtfertigung abprallen lassen:

- (Das ist wirklich interessant.) Wie meinen Sie das?
- Können Sie das konkretisieren? Woran machen Sie das fest?
- STOPP. Wir können gerne in ruhigem Ton miteinander reden. Jetzt gleich oder später? Wann passt es Ihnen am besten? (Anschließend weiter, z.B.): Sie haben gesagt dass ... Was heißt das konkret für Sie?

- ...

Methoden der Abwehrrhetorik sollten Sie einsetzen können, bevor Ihre Emotionen hochgekocht sind und Sie sich in sinnlose „Hahnenkämpfe“ verstricken. Dann sind Sie nämlich (noch) in der Lage, **angemessen** auf Fragen, Ein- und Vorwände einzugehen. Wenn Sie dabei „hart in der Sache und weich zu den Menschen“ vorgehen, werden Ihre Chancen steigen, eine Gewinner-Gewinner-Situation zu produzieren. (Beispiele finden Sie in Teil B meiner Trainings CD Nachhaltig verhandeln)

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihren zukünftigen Verhandlungen.