

# Erfolgreich verhandeln

## Mit Diplomatie ans Ziel – statt mit dem Kopf durch die Wand

---

Ob es gelingt, seine Vorhaben und Ziele durchzusetzen, hängt längst nicht allein von guten Argumenten ab. **Wer andere überzeugen will, sollte sich die Grundregeln der Diplomatie aneignen.** Hart in der Sache, und smart im Umgang mit Menschen – so lautet die Faustregel. Mit diesen Tipps gelingt Ihnen der Spagat.

---

Wer kennt das nicht: Da hat man im Gespräch mit dem Kollegen klar die besseren Argumente. Nach endlosem Hin und Her hat man sich trotzdem die Köpfe rot diskutiert, und am Ende kommt nicht viel Neues dabei heraus. Außer der Erkenntnis, dass das elendige Auseinandersetzen mit den unfähigen Kollegen zu nichts führt und es wesentlich einfacher wäre, wenn man Entscheidungen allein treffen könnte. In dieser Situation sind aber wohl nur die wenigsten Mitarbeiter in deutschen Unternehmen. Der Alltag besteht aus Absprachen, Verhandlungen, Kompromissen. Und je größer der Wettbewerbsdruck wird, desto wichtiger sind effiziente Wege, Entscheidungen herbeizuführen.

### Beherrzen Sie die Verhandlungsmaximen der Diplomatie

Wer im Arbeitsalltag diplomatisch vorgeht, kann Absprachen mit Kollegen schnell zum Ziel führen. Und damit effizient Entscheidungen treffen. Denn oft scheitern Gespräche nicht an Sachfragen, sondern an der Unfähigkeit und dem mangelnden Willen, auf menschliche Bedürfnisse Rücksicht zu nehmen. Hinter der Büro-Diplomatie steht die Idee, dass Menschen immer auf zwei Ebenen zugleich miteinander kommunizieren, einer inhaltlichen und einer zwischenmenschlichen. Was vielen Mitarbeitern nicht bewusst ist: Die Beziehungsebene ist die mit Abstand wichtigere. Wer einen Kollegen von einer Idee überzeugen möchte, braucht auf dem Papier sachliche Argumente. Zustimmung bekommt er aber nur, wenn er aus der Sicht seines Verhandlungspartners denkt und verhandelt. Wenn ein Verhandlungspartner zum Beispiel sämtliche seiner Positionen aufgeben muss und zur Lösung faktisch keinen Beitrag leisten kann, wird er sich als Verlierer sehen. Und sich mit Händen und Füßen gegen eine Einigung wehren.

### Brücken bauen

Wer Verhandlungen zum Ziel führen will, muss solche Probleme seines Gegenübers erkennen und ihm Brücken bauen. Etwa, indem man in den Vorschlägen des Gesprächspartners nach nutzbaren Ideen fahndet und sie in die Lösung mit einbaut, statt sie wegzudiskutieren. Im Ergebnis sind diplomatische Verhandlungen dann ein Dialog und keine Diskussion. Das ist zunächst einmal anstrengend, weil ungewohnt. Mitarbeiter müssen die Möglichkeit zulassen, dass auch jemand anderes etwas Positives beizutragen hat. Statt nur die eigenen sachlichen Argumente auf den Tisch zu knallen, müssen Mitarbeiter lernen, zuzuhören. Und sich dann die Mühe machen, das vom Gesprächspartner Gesagte daraufhin abzuklopfen, was davon für eine gute und tragfähige Lösung taugt.



### Ans Beziehungskonto denken

Je häufiger Mitarbeiter auf diese Weise miteinander kooperieren, desto einfacher werden Gespräche. Denn wenn Kollegen etwas zu besprechen haben, fängt das Spiel nicht jedes Mal wieder bei null an. Vielmehr basteln Menschen permanent auch an Beziehungen. Deren Qualität lässt sich über das Modell des Beziehungskontos veranschaulichen: Je voller ein Konto ist, desto leichter fällt es den beiden Beteiligten, miteinander zu verhandeln und Lösungen zu finden. Alles was zwei Menschen tun oder eben nicht tun, wirkt sich auf dieses Konto aus – positiv oder negativ. Entsprechend einfach ist es für Mitarbeiter, Verhandlungen zum Ziel zu führen und gemeinsam Entscheidungen zu treffen, je mehr sie zuvor aufs Beziehungskonto eingezahlt haben.

### Ziele und Menschen im Blick behalten

Die Kunst besteht darin, beides zu schaffen: Entscheidungen so zustande zu bringen, dass das Gegenüber sein Gesicht wahren kann, und gleichzeitig die eigenen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Denn diplomatisch zu handeln heißt ganz gewiss nicht, Schwächen des Gegenübers zu ignorieren und sich bei ihm auf Kosten der Sache beliebt zu machen.

---

## So werden Sie zum Diplomaten:

### 1. Ressourcenorientiert denken und Fähigkeiten erkennen, statt Schwächen aufzuspüren.

Mitarbeiter sollten ihren Kollegen sagen können, was ihnen nicht passt, ohne dabei Frust abzulassen. Beispiel: Der Kollege hält einen Vortrag und redet so laut, dass den Zuhörern nach wenigen Minuten der Kopf dröhnt. Statt ihn mehr oder weniger freundlich zu bitten, leiser zu reden, erklärt einer der Zuhörer die laute Stimme des Referenten kurzerhand als Stärke: „Sie könnten auch locker einen doppelt so großen Raum beschallen.“

### 2. Respekt und Wertschätzung für andere zeigen.

Beispiel: Ein Kunde kommt zu vereinbarten Terminen grundsätzlich eine halbe Stunde zu spät. Statt sich darüber zu beschweren, zeigt der Mitarbeiter erst einmal Verständnis: „Ich habe den Eindruck, Sie sind stark eingebunden.“ Und fragt dann nach, wie man einen Termin findet, der besser passt.

### 3. Diplomatisch „Nein“ sagen.

Einfach „Nein“ zu sagen, ist der uneleganteste Weg. Stattdessen lieber Lösungen aushandeln: Für eine Entscheidung um Bedenkzeit bitten, mehr Zeit für eine Aufgabe erbitten. Oder ein Angebot machen, welchen Teil eines Jobs man übernehmen kann und welchen nicht.

## Alarmsignale für ein eskalierendes Gespräch:

- Wenn in einem Gespräch mehr und mehr Sätze mit „Ja, aber...“ beginnen, geht es den Teilnehmern nur noch um eines: Den anderen mit seinen Argumenten widerlegen und Recht haben.
- Einwände wie: „Das haben Sie falsch verstanden“, zielen in die gleiche Richtung.
- Wenn das Gespräch lauter wird, die Beteiligten immer schneller reden, sind das ebenfalls Zeichen für einen wenig lösungsorientierten Austausch.
- Ironie und Sarkasmus sind weitere Stufen der Eskalation.

## Und wie man eine Eskalation vermeidet:

Wenn Kollegen sich in Rage diskutieren, spulen sie meist lange angelernte Verhaltensmuster ab, ohne sich darüber im Klaren zu sein: Recht haben, gewinnen, sich durchsetzen. Wenn man sich selbst dabei ertappt, hilft oft eine kurze Unterbrechung, um aus dem gewohnten Verhaltensmuster herauszukommen. Ein Fenster aufmachen, etwas zu trinken holen. Und währenddessen überlegen, wie man das Gespräch wieder in diplomatische Bahnen lenkt.



**Autorin:**  
Carmen Kauffmann

M. A. Rhetorik/Kulturwissenschaft, Diplom-Verwaltungswirtin (FH). Ausbildung in Systemischem Coaching und Beratung. Seit 1995 selbstständige Trainerin und Coach mit Schwerpunkt Kommunikation & Verhandlung, soziale Kompetenz & Persönlichkeitsentwicklung sowie Führung & Macht. Haufe-Fachautorin.

## Unsere Seminarempfehlungen:

### Erfolgsfaktor Diplomatie

79.54 ▶

#### Mit dem Kopf durch die Wand oder geschmeidig ans Ziel?

Diplomatie ist die Kunst, sein Gegenüber zu verstehen, eine gemeinsame Lösung zu finden und dabei immer die Beziehung im Auge zu behalten. Dazu braucht es einen stabilen Selbstwert, Respekt und Wertschätzung. Lernen Sie, wie wichtig es für eine diplomatische Kommunikation ist, Brücken zu bauen, Grenzen zu setzen oder auch Nein zu sagen.

[www.haufe-akademie.de/79.54](http://www.haufe-akademie.de/79.54)

### Grundlagentraining Verhandeln

96.48 ▶

#### Know-how und Methoden für Ihre erfolgreichen Verhandlungen?

Sie bekommen heute nicht mehr das, was Ihnen zusteht, sondern nur noch das, was Sie verhandeln. Dieses Seminar zeigt Ihnen, wie Verhandlungsprozesse funktionieren und vermittelt den klugen Umgang damit. Sie lernen die verschiedenen Verhandlungsstile kennen und diese situativ einzusetzen. Sie entwickeln Gesprächstechniken und Methoden, um Ihre Ziele aktiv, kooperativ und flexibel zu erreichen.

[www.haufe-akademie.de/96.48](http://www.haufe-akademie.de/96.48)

## Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

[www.haufe.de/akademie/newsletter](http://www.haufe.de/akademie/newsletter)

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)