



**ERICH POMMER
INSTITUT**

**Fachkräfte
sichern**

weiter bilden und Gleichstellung fördern

spark^x

Das Leadership-Programm für Frauen in Medienunternehmen



Dr. Sabine Hahn:
Verhandlungsführung



DR. SABINE HAHN
Beratung Coaching Training

Das Projekt wird im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



Zusammen. Zukunft. Gestalten.



Kooperationspartner



INHALT

Erich Pommer Institut

Seite 03

sparkx

Seite 03

Die Autorin

Seite 04

Noch ein Text zur Verhandlungsführung?!

Seite 05

Was zeichnet eine erfolgreiche Verhandlungsführung aus?

Seite 05

Kann man erfolgreiche Verhandlungsführung lernen?

Seite 06

Mögliche Verhandlungsstrategien

Seite 06

Die Harvard-Methode der Verhandlung

Seite 08

Erfolgsfaktoren der Verhandlungsführung

Seite 09

ERICH POMMER INSTITUT

Das Erich Pommer Institut (EPI) ist einer der führenden Weiterbildungsanbieter in der deutschen und europäischen Medienlandschaft und ein unabhängiger Branchen-Think Tank.

Alleinstellungsmerkmal ist die inhaltliche Fokussierung auf rechtliche und wirtschaftliche Themen der Medienbranche mit hohem Praxisbezug.

Das EPI wurde 1998 als unabhängige gemeinnützige GmbH in Potsdam gegründet und ist An-Institut der Filmuniversität Babelsberg *KONRAD WOLF* und der Universität Potsdam.

SPARKX

DAS LEADERSHIP-PROGRAMM FÜR FRAUEN IN MEDIENUNTERNEHMEN

Ziel von *sparkx* ist es, die Aufstiegs- und Karrierechancen von Frauen im Management von Medienunternehmen nachhaltig zu verbessern und gleichzeitig deren Potential für die Unternehmen nutzbar zu machen. *sparkx* vermittelt Frauen Führungs-Skills und schult gleichzeitig die Unternehmen in modernem Gleichstellungsmanagement - mit Workshops, Coachings und Networking-Events. Das Programm richtet sich an Unternehmen aus den Bereichen: Film | TV | Radio | Publishing | IT | Games | Musik

Das Projekt *sparkx* wird gefördert im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie "Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds.

SABINE HAHN



Sabine Hahn ist promovierte Medienwissenschaftlerin, zertifizierte Trainerin (IHK) sowie Business Coach (BDVT). Sie war zunächst über zehn Jahre als Führungskraft im Management innerhalb der Spieleindustrie tätig, bevor sie sich 2013 als Dozentin & Coach selbständiggemacht hat. Dabei lag der Schwerpunkt ihrer Verantwortung im Bereich Vertrieb (Sales, Marketing, Business Development) inklusive Budget- und Teamverantwortung.

Sabine Hahn ist erfahrene Führungskraft sowie mit den Themen Führung und Motivation sowie Verhandlung in Theorie und Praxis vertraut. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit in Training, Coaching und Consulting liegt im Bereich Führungskräfteentwicklung im Zeitalter der Digitalisierung einerseits sowie Karriere- und Persönlichkeitscoaching andererseits. Aufgrund ihres beruflichen Backgrounds ist Sabine Hahn dabei vor allem auf die Medienbranche fokussiert. Sabine Hahn ist Hochschuldozentin im Bereich Medien- und Arbeitspsychologie.

Sabine Hahn hat zu *Gender und Games. Frauen im Fokus der Spieleindustrie* (2017) promoviert.

Ihre aktuelle wissenschaftliche Publikation trägt den Titel *Female Founders in der Games- und Medienbranche* (Springer Gabler, 2019).

Referenzen (Auswahl):

Mediengründerzentrum NRW | Game – Branchenverband der deutschen Spieleindustrie | Medienboard Berlin Brandenburg | Womenize / Berlin Games Week | Haufe Akademie | Movendo Consulting GmbH

NOCH EIN TEXT ZUM THEMA VERHANDLUNGSFÜHRUNG?!

Mit viel Freude habe ich als Trainerin zum Thema „Verhandlung“ am *sparkx* Leadership-Programm teilgenommen und mit sehr erfahrenen und beeindruckenden Frauen aus dem Management der deutschen Medienbranche die Frage „Was zeichnet eine erfolgreiche Verhandlungsführung aus?“ bearbeitet.

Als ich dann um eine Transferpublikation gebeten wurde, war ich zunächst zugegebenermaßen etwas skeptisch. Kann man den Inhalt eines Tages Training überhaupt auf einigen wenigen Seiten Papier vermitteln?

Der Grund, weshalb ich es jedoch tue, ist, dass ich genau diese Artikel, Bücher und Strategien, die jedem im ersten Anlauf der Suche begegnen, etwas „entzaubern“ möchte.

Denn ich glaube daran, dass jede/r, die/der motiviert ist, lernen kann, erfolgreiche Verhandlungsgespräche zu führen und zwar ohne vorher – teilweise übrigens auch für sehr viel Geld – die wichtigsten Verkaufsbibeln und Verhandlungsführer auswendig gelernt zu haben. Ich bin – auch aufgrund eigener Erfahrung – davon überzeugt, dass das Wichtigste in Verhandlungsgesprächen eine klare Haltung, eine gefestigte Persönlichkeit sowie Freude am Austausch mit Menschen ist. Und genau diese Überzeugung möchte ich im Folgenden kurz darlegen.

WAS ZEICHNET EINE ERFOLGREICHE VERHANDLUNGSFÜHRUNG AUS?

Gibt man „Verhandlungsführung“ in die Suchmaschine seiner Wahl ein, kann man sich eigentlich den Rest der Woche aus der realen Welt zurückziehen. Ähnliches gilt für Literaturrecherche in etwas seriöseren Bibliotheken oder Online-Katalogen.

Dabei kann eine Verhandlung zunächst beschrieben werden als eine Diskussion zwischen mehreren Personen bzw. Parteien, die das Ziel verfolgt, die Bedingungen eines Abkommens oder einer geplanten Transaktion festzulegen und dabei unter Umständen auch unterschiedliche Meinungen zu berücksichtigen.

Als wichtig erscheint mir bereits an der Stelle der Hinweis, dass dabei prinzipiell alle involvierten Personen auch gesprächsbereit sein sollten. Eine Verhandlung, bei der eine Partei die Bedingungen diktiert und die andere die Wahl hat ja oder nein zu sagen, ist keine solche. Dies erlebe ich insbesondere im Medienbereich häufig, weshalb gleich noch von Haltung und Machtverhältnissen die Rede sein wird.

Schwieriger wird es dann bereits, wenn man versucht, den Begriff „erfolgreiche Verhandlung“ zu konkretisieren – ab wann ist eine Verhandlung ein Erfolg und für wen und kann sie das für alle Beteiligten gleichermaßen sein? (Weshalb später auch noch auf die Harvard-Methode der Verhandlung hingewiesen werden wird). Diese Frage möchte ich zunächst als eine rhetorische im sprichwörtlichen Raum stehen lassen.

KANN MAN ERFOLGREICHE VERHANDLUNGSFÜHRUNG LERNEN?

Die gute Nachricht vorweg: ich bin davon überzeugt, dass gute Verhandlungsführung erlern- und trainierbar ist. Intrinsische Motivation, eine gewisse Fehlertoleranz, kritische Selbstreflektion und ein wenig Zeit vorausgesetzt.

Die weniger gute Nachricht: der Weg dahin ist vielfältig, divers und sehr individuell. Und im Zweifelsfall immer vom Kontext abhängig. Universelle Masterpläne, Zehnpunkte-Programme und die „in 30min zur perfekten Verhandlungsführerin“-Methode versprechen m.E. zwar den Autor*innen eine Reputation, aber in der Regel keine nachhaltige Wirkung.

Und weil ich ja nun mal einen Beitrag zum Thema Verhandlung schreibe, möchte ich im Folgenden einerseits mögliche Verhandlungsstrategien und andererseits die meiner Meinung nach wichtigsten Erfolgsfaktoren erfolgreicher Verhandlungsführung skizzieren. (Ohne Anspruch auf Baukasten-Erfolgsrezept-Formel!)

MÖGLICHE VERHANDLUNGSSTRATEGIEN

Meiner Erfahrung nach – und ich habe in rund zehn Jahren im Vertrieb in der Gamesbranche nicht wenige Verhandlungsgespräche geführt – gibt es vier grundlegenden Strategien, wie in Verhandlungssituationen vorgegangen werden kann: Die **Verhandlungsstrategie Druck**, die **Verhandlungsstrategie Partnerschaft**, die **Verhandlungsstrategie Ausweichen**, die **Verhandlungsstrategie Nachgeben**, sowie eine Master-Methode, der „Ferrari“ unter den Techniken – die Harvard-Methode.

Die Verhandlungsstrategie Druck

Diese Verhandlungsstrategie ist den Erfahrungsberichten meiner Klienten nach leider immer noch relativ verbreitet in der Medienbranche. Sei es, das in einem Nebensatz auf die Konkurrenz verwiesen wird, auf die Liste an anderen Unternehmen, die nur darauf warten, ein bestimmtes Projekt mit dem Kunden umzusetzen und die auf jeden Fall günstiger/schneller/flexibler usw. sind.

Weniger häufig – aber auch durchaus nicht abwegig – dem Gegenüber Konsequenzen androhen, wenn die Einigung nicht wie gewünscht erfolgen sollte („Dann ist Euer Ruf in der Branche ruiniert“). Auch Zeitdruck kann ein probates Mittel sein. Ebenso emotionaler Druck, den anderen in die Enge treiben, Ängste schüren („Ohne mein Projekt werdet Ihr es nicht schaffen!“) oder eventuell Mitleid („Ich bin auf Euch angewiesen, aber mein Budget ist nun mal wie es ist.“)

Diese Strategie geht oft mit lauten und/oder aggressiven Worten und entsprechender Körpersprache einher, sie kann aber auch sehr freundlich und subtil erscheinen.

Taktiken der Verhandlungsstrategie Druck zielen oft darauf ab, etwas gegen den Willen des anderen zu bekommen.

(An die Mütter unter uns: wie viele Schokoeier und Kaugummis habt Ihr an der Supermarktkasse schon ungewollt gekauft?)

Einem Gegenüber, der diese Strategie anwendet, sollte man vor allem ohne Gegendruck begegnen und fortwährend prüfen, ob es sich überhaupt noch um eine Verhandlungssituation auf Augenhöhe oder eventuell eher um eine Erpressung zweiten Grades handelt. Kurz – in diesem Szenario rate ich zur Besonnenheit und kritischer Reflektion des Gegenübers auf Abstand (zeitlich und räumlich). Und wichtig: nie in der Situation Entscheidungen treffen, die später nicht mehr revidiert werden können.

Die Verhandlungsstrategie Partnerschaft

Die Basis für die Verhandlungsstrategie „Partnerschaft“ ist, etwas gemeinsam erreichen zu wollen. Dazu hilft es ungemein, wenn man erst mal weiß, wo der Andere steht und was seine Wünsche sind und ob ich ihm eventuell sogar dabei helfen kann, diese zu erreichen.

Dazu hilft m.E. das Motto „Wer fragt, führt“ und insofern gilt es nicht nur, aber eben auch in Verhandlungsgesprächen zu berücksichtigen, dass ich durch aktives Fragen und aktives Zuhören viel eher in eine vorteilhafte Position gerate.

Im Hinblick auf ein partnerschaftliches Miteinander sollten insbesondere Berührungspunkte erarbeitet, eine eventuell gemeinsame erfolgreiche bisherige Vergangenheit oder die Beziehung an sich thematisiert werden.

Tipp dabei: dem Anderen genügend Zeit geben und sich selbst Zeit nehmen. Eine angenehme Gesprächsatmosphäre ist unabdingbar und muss meist aktiv geschaffen werden. (Bereits im Vorfeld ist dabei auch der Treffpunkt zu überlegen: „Kenne ich den Ort?“, „Geht's mir da gut?“ usw.)

Kurz den Deal seines Lebens verhandeln wollen, während der andere gerade akut zwischen drei anderen Punkten seiner To-Do Liste manövriert ist eher weniger clever.

Und auch Wertschätzung – kommunikativ u.a. durch „Bitte“ oder „Danke“ signalisiert – sollte in partnerschaftlich orientierten Verhandlungsgespräche nicht zu kurz kommen.

Für mich persönlich ist diese Strategie, das Zugrundelegen bzw. Etablieren von partnerschaftlichen Beziehungen, der mir liebste Ansatz, insbesondere, weil ich sie für die nachhaltigste halte.

Die Verhandlungsstrategie Ausweichen

Mitunter empfiehlt sich aber auch die Strategie „Ausweichen“.

Ein Grund kann sein, dass mir jemand eine Verhandlung aufs Auge drücken möchte, die ich aber nicht möchte, weil ich zum Beispiel gerade noch gar nichts zu verhandeln habe.

Ein erfahrener Verhandler weicht aber auch dann aus, wenn er zum jetzigen Zeitpunkt für die Verhandlung schlecht vorbereitet ist, aber in drei Wochen schon viel besser. Dies sollte natürlich durch Selbstreflektion zunächst klar

erkannt werden und die Zeit, um die ein mögliches Gespräch verschoben wurde, sollte dringend zur Vorbereitung genutzt werden.

Ein weiterer Grund für die Strategie „Ausweichen“ kann jedoch auch sein, wenn ich eine per se schlechte Ausgangsposition für eine Verhandlung habe und dabei eigentlich nichts gewinnen kann. Hier empfiehlt es sich, solange wie möglich auszuweichen, um den dann möglicherweise entstehenden Schaden eben so lange wie möglich abzuwehren.

Die Verhandlungsstrategie Nachgeben

Zu guter Letzt gibt es nun noch die Strategie „Nachgeben“. Dazu gibt es nicht viel zu sagen, denn ihre Umsetzung ist klar. Wann sollte man nachgeben? Wenn die Konsequenzen des Standhaft-Bleibens schlimmer sind als nachzugeben. Oder wenn man bereits alles erreicht hat – dann kann man entspannt großzügig sein.

DIE HARVARD METHODE DER VERHANDLUNG

Neben diesen vier grundlegenden Strategien möchte ich noch die sogenannte „Harvard-Methode der Verhandlung“ skizzieren, ohne die kaum ein Verhandlungstraining auskommt.

Die Methode wurde bereits vor über zwanzig Jahren an der Harvard University von den Professoren Roger Fisher und William Ury entwickelt und verdankt diesem Entstehen ihren Namen.

Mit der Harvard-Methode sollen Konflikt- bzw. Verhandlungspartner*innen in der Lage sein, eine konstruktive und friedliche Einigung zu erzielen. Da weder ein Feilschen getreu dem Motto „der Stärkere gewinnt“ noch voreilige Nachgiebigkeit zum gewünschten Erfolg führen, soll mit diesem Ansatz ein Ergebnis erzielt werden, von dem beide Verhandlungspartner profitieren, ohne das Gefühl zu haben, einen („faulen“) Kompromiss zu schließen.

Das Ziel der Methode ist, für beide Verhandlungspartner*innen eine „Win-Win“-Situation zu erzielen. Dies kann den Verhandlungspartner*innen zum Beispiel gelingen, in dem sie sich nicht als Gegner*innen verstehen, sondern als Partner*innen, mit denen ein fairer Interessenausgleich angestrebt wird. Das Harvard-Konzept zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass es den klassischen Verhandlungskompromiss überwindet und Lösungen sucht, die für beide Seiten ein gleichwertiger Gewinn sind.

Die vier wichtigen Grundprinzipien dieser Methode sind:

1. Sachbezogen diskutieren, Trennung von Person und Sache
2. Konzentration auf die Interessen, Position zurückhalten
3. Optionen suchen und Entscheidungsalternativen entwickeln
4. Objektive Entscheidungskriterien erarbeiten

Besonders überzeugt mich die Maxime der Methode: „Hart in der Sache, aber sanft zu den beteiligten Menschen.“ Ich habe damit wirklich gute Erfahrungen gemacht!

Aus meiner Erfahrung ist die Harvard-Methode ein praxisnahes und erfolgsversprechendes Tool und zudem wirklich gut, in Trainings zu üben, und insofern ein sehr beliebter Baustein in klassischen Verhandlungsseminaren. Dabei empfiehlt sich ein weiterführender Blick in die Literatur und/oder frei verfügbare Lehrvideos o.ä.

Das Erich Pommer Institut bietet darüber hinaus auch ein E-Learning mit dem Titel „e:course | The Art of Negotiation“ an: https://www.epi.media/etraining_negotiation

ERFOLGSFAKTOREN DER VERHANDLUNGSFÜHRUNG

Da sich aber der interessierte Leser vermutlich auch konkrete Empfehlungen im Sinne von „Und wie geht das jetzt alles?“ wünscht, möchte ich abschließend noch die für mich wichtigsten Erfolgsfaktoren erfolgreicher Verhandlungen auflisten.

Werden diese Punkte in angemessener Weise und insbesondere in Abhängigkeit vom individuellen Kontext berücksichtigt, ist der Weg für professionelle Verhandlungen meiner Meinung nach geebnet. Dabei sind die folgenden Punkte eher ein Schlüssel für erfolgreiche Verhandlungen, aber leider kein Erfolgsgarant. Wie eingangs bereits erwähnt, glaube ich nicht bedingungslos an die „Erfolgsformel der Verhandlung“.

Für mich persönlich ist Verhandlungen führen vergleichbar mit Yoga (Sportart austauschbar): ich kann es mir zunächst zeigen und erklären lassen, benötige dann ganz viel Praxiserfahrung, ab und an auch mal einen Sturzflug und vor allem kritische Selbstreflektion. Nur so werde ich allmählich wirklich besser und vor allem kann ich meinen eigenen Stil entwickeln, authentisch und bei mir bleiben und das wird das Gegenüber auf jeden Fall spüren!

- Allgemeine Kommunikationsregeln: die 4- Seiten einer Nachricht, Ich-Botschaften, Wer fragt, der führt, usw.
- Die eigene Haltung: vor Gesprächsbeginn unbedingt klar haben
- Do your homework: klare Zielsetzung für das Gespräch; „Systeminformationen“ sammeln (alles über das Gegenüber und dessen Situation), Machtfaktoren im Gespräch transparent haben
- Pitch-Material: bestens aufbereitet und überzeugend
- Den eigenen Verhandlungsspielraum kennen (und wahren!)
- Perspektivwechsel wagen
- Person und Sache trennen
- Der gesunde Menschenverstand
- Emotionen dürfen sein

Viel zu oft noch wird Frauen nachgesagt, dass sie schlechte Verhandlerinnen seien – insbesondere im Hinblick auf die eigenen Themen wie z.B. Gehalt oder inhaltliche Verantwortung im Job – und ich glaube fest daran, dass dies nicht so sein muss.

Wenn Frauen ein paar der soeben beschriebenen Gedanken und/oder Tipps berücksichtigen, mit ausreichend Zeit zur Vorbereitung, Mut zum Risiko und eigener, authentischer Klarheit in ein Verhandlungsgespräch gehen, dann sollte eigentlich alles laufen.

Insofern: Frauen in der Medienbranche – probiert Euch aus, trainiert, übt und wachst, an Euch und an Eurem Gegenüber!

Viel Freude und Erfolg!

Dr. Sabine Hahn

Köln | Deutschland
www.beratung-hahn.de