

I. Wie kann Kreativität eingeübt werden?

Ich bin überzeugt, dass Kreativität eingeübt werden kann, dass sie auch erlernbar ist. Und zwar deshalb, weil ich glaube, dass Kreativität nicht unbedingt von der Intelligenz oder davon abhängig ist, ob man als Genie geboren wurde, sondern vor allem auch davon, ob man die richtige Technik entwickelt, um Kreativität zu lernen und zu üben.

*

Vier Schritte sind wichtig auf diesem Weg des Lernens und des Übens:

1. Das Erwerben des Wissens, auf welchem Weg, mit welchen Fragen und Denkanstößen kreatives Denken ausgelöst wird:

Diese Fragen und Denkanstöße sind in den im V. Abschnitt enthaltenen Denkanstößen zusammengestellt. Sie sind als Anregungen gedacht und sollen von Ihnen ergänzt werden.

2. Das Analysieren von kreativen Lösungen, die andere gefunden haben:

Meist sind wir neidisch, wenn jemand eine besonders gute Idee gehabt hat. Lösen wir uns vom Neid und versuchen wir zu ergründen, wie der Betreffende zu dieser Idee gekommen ist.

Bemühen Sie sich also, das kreative Verhalten anderer zu analysieren und schreiben Sie die Schlussfolgerungen daraus auf. Auf diesem Wege bekommen Sie mehr Gespür für kreatives Verhalten.

Sicher ist aus der Analyse fremden Verhaltens weder eine vollständige noch eine besonders originelle Kenntnis der Kreativität zu erlangen. Aber das fremde Verhalten ist ein Ansatzpunkt und beinhaltet entsprechende Anregungen. Und die Analyse kann von Ihnen selbst erarbeitet werden.

Bei dieser Analyse sollen Ihnen die Beispiele im III. und im IV. Abschnitt behilflich sein.

3. Das eigene Üben im Alltag:

Jeder von uns, sicher auch Sie, erlebt häufig, wie andere Menschen Verhandlungen führen, Probleme bewältigen und Entscheidungen treffen. Oft ist man auch selbst vor Probleme gestellt und muss Entscheidungen treffen. Die nachträglich überlegten Fragen

- „wie hätte ich diese Situation gelöst“ oder
- „wie anders würde ich die erlebte Situation im Wiederholungsfalle lösen“

zwingen zum Nachdenken über die vergangenen Situationen. Daraus wächst dann die Übung für ähnliche Situationen, die in der Zukunft liegen.

Damit trainieren Sie kontinuierlich Ihre eigene Kreativität. Sie werden mit Sicherheit feststellen, dass Sie schon nach wenigen Wochen Ihre Kreativität bewusster einsetzen können. Sie werden selbstsicherer werden bei Verhandlungen und in der Bewältigung von Entscheidungen und Problemen.

4. Das Üben anhand der hier enthaltenen Beispiele in den Kapiteln III und IV:

Diese Beispiele sind auch als Anregung zum eigenen Weiterdenken gedacht. Überlegen Sie sich, ob es für Sie noch andere Lösungen bei einem Beispiel geben könnte. Überlegen Sie, ob man die für das Beispiel angegebene Lösung auch für andere Situationen heranziehen könnte.

Und noch etwas: Halten Sie jede Idee, die Sie selber haben oder irgendwo hören, ganz gleich, welches Gebiet die Idee betrifft, sofort auf einem eigenen kleinen Zettel fest, den Sie dann in eine Schachtel geben. Verwenden Sie für jede Idee nur einen Zettel. Irgendwann kommt der Zeitpunkt, wo Sie auf diese Idee zurückgreifen werden, sei es, um sie zu realisieren, sei es, um daraus Anregungen für andere Ideen ableiten zu können.

*

Neben den hier aufgezeigten Schritten des Lernens und Übens gibt es noch viele mehr oder weniger bekannte Techniken wie z.B. Brainstorming, Brainwriting, Assoziative Technik etc., über die bereits eine umfassende Literatur vorliegt. Deshalb wird auf diese Techniken im Rahmen dieses Buches nicht eingegangen.

II. Wie kann Kreativität bei Verhandlungen eingesetzt werden?

Auch für den Erfolg bei Verhandlungen gilt eine Aussage, die dem Erfinder Thomas Alva Edison zugerechnet wird:

- 1 % ist Inspiration,
- 99 % sind Transpiration.

Oder noch deutlicher: Die Inspiration, die Ideen, die Kreativität kommen erst dann richtig zur Wirkung, wenn wir die Schweißarbeit der Vorbereitung erledigt haben.

Die umfassende Kenntnis der Sache und der Probleme muss in der Vorbereitung erarbeitet werden. Diese Vorbereitung ist ausschlaggebend für den Verhandlungserfolg.

Je mehr Mühe auf die Vorbereitung gelegt wird, desto sicherer sind wir und desto weniger Aufwand an Zeit und Mühe benötigen wir in der Verhandlung.

Man wundert sich, wie oft aus dem Stegreif verhandelt wird; häufig entsprechen die Ergebnisse dann auch der Qualität der Vorbereitung.

Deshalb finden Sie im Folgenden einige Vorschläge. Dabei muss uns aber immer bewusst sein, dass manchmal auch bewusst das Gegenteil gemacht werden und trotzdem richtig sein kann.

A. Erarbeiten unseres konkreten Verhandlungszieles und Planung des erwarteten Verhandlungsablaufes

Dies wird je nach der Bedeutung, die die Verhandlung und deren Ausgang für uns hat, verschieden zeit- und arbeitsintensiv sein.

Wie kann Kreativität bei Verhandlungen eingesetzt werden?

Erfahrungsgemäß kann deshalb diese Vorbereitung mehrere Wochen oder auch nur eine Stunde in Anspruch nehmen.

1. Was ist unser optimales Ziel:
 - was sollte also im günstigsten Fall für uns das Ergebnis der Verhandlungen sein
 - wenn wir mehrere Ziele haben, sollten diese nach Priorität gereiht werden
 - wir müssen auch prüfen, ob unser optimales Ziel auch für die Zukunft eine optimale Lösung ist
 - alle Ziele sollten schriftlich formuliert werden und dürfen dann während der Verhandlung nicht mehr aus den Augen gelassen werden
2. Wie muss das erreichte Ergebnis strukturiert werden, damit es umgesetzt werden kann:
 - genügt es, wenn in den Verhandlungen eine Lösung mit Handschlag vereinbart wird, genügt also eine mündliche Zusage
 - soll das Ergebnis von einem der Beteiligten schriftlich festgehalten werden
 - soll dieses Schriftstück von beiden unterschrieben werden
 - brauchen wir einen formellen Vertrag
 - brauchen wir einen gerichtlichen Vergleich
 - brauchen wir Sicherheiten
 - brauchen wir eventuell zusätzlich die Haftung des Ehepartners
 - brauchen wir eine Bankgarantie
 - genügt uns ein Scheck oder ein Wechsel
 - oder nehmen wir nur Bargeld
 - überlegen wir bereits jetzt, was wir benötigen, um die Erfüllung erzwingen zu können, wenn der Verhandlungspartner sich nicht mehr an das Ergebnis halten will
 - brauchen wir also bereits jetzt eine weitere Vereinbarung, die unsere Sicherheit vergrößert wie z.B. die Übergabe eines Sparbuches
3. Was sind unsere Stärken:
 - Liste unserer Stärken aufstellen
 - ausarbeiten, wie wir möglichst oft unsere Stärken in die Diskussion einbringen können

4. Was sind unsere Schwächen:
 - Liste unserer Schwächen aufstellen
 - ermitteln, wo wir leicht angreifbar sind
 - überlegen, wie wir die Erörterung dieser Bereiche in der Diskussion vermeiden können
 - welche Schwächen sind unserem Verhandlungspartner voraussichtlich bekannt
 - wie kann er diese Schwächen ausnützen
5. Welche Punkte unseres optimalen Zieles sind unverzichtbar:
 - bei welchen Bereichen ist für uns jedes noch so kleine Nachgeben ausgeschlossen
 - was sind die unveränderlichen Kernpunkte unseres optimalen Ziels, die nicht verhandelbar sind
6. Bei welchen Punkten können wir nachgeben:
 - wo können wir Entgegenkommen signalisieren
 - was heben wir uns als Gegenleistung für spätere Zugeständnisse des Verhandlungspartners auf
7. Welchen Spielraum haben wir bei den anderen Verhandlungsgegenständen:
 - sind wir auch mit einem geringen Betrag einverstanden
 - wo können wir nachgeben, um insgesamt ein besseres Ergebnis zu erzielen
 - wenn wir im wichtigsten Verhandlungspunkt nicht weiterkommen, mit welchen Nebenkriterien könnten wir dann die Gespräche weiterführen
 - wenn wir in der Verhandlung gar nicht weiter kommen, gibt es andere Möglichkeiten, um zumindest einen kleinen Erfolg zu erzielen, wie z.B. statt Gehaltserhöhung einen Gratisparkplatz auf dem Firmengelände
 - was sind die Bereiche, die verhandelbar sind, wie Zahlungsbedingungen, Zinssatz bei Zahlungsverzug, Ratenvereinbarung, Vorauszahlungen, Skonto, Rabatt, kostenlose Zusatzleistungen, umfassendere Garantie, verlängerte Garantiezeit etc.

8. Was sind für uns die Alternativen, wenn die Verhandlungen mit dem Verhandlungspartner nicht zum gewünschten Ergebnis führen:
 - zuerst müssen wir alle Alternativen durchdenken
 - dann halten wir die Alternativen schriftlich fest
 - dann reihen wir die Alternativen nach den besten Lösungen
 - bleibt uns vielleicht nur die Klage
 - können wir überhaupt klagen
 - können wir die Belieferung stoppen
 - haben wir die Möglichkeit der Strafanzeige
 - könnten wir eventuell mit jemandem anderen neue Verhandlungen führen
9. Was sind unsere Not-Alternativen:
 - was würde das Ärgste sein, wenn die Verhandlungen total scheitern
 - wie könnten wir damit zurechtkommen
 - wie weit würden wir z.B. auf sofortige Zahlungen verzichten, um das unverzichtbare Ziel durchzusetzen
 - wie weit würden wir auf die Forderung verzichten, um einen Prozess zu vermeiden
 - würden wir einen Prozess führen
10. Verteilung der Rollen für das Verhandlungsgespräch:
 - wer nimmt am Gespräch auf unserer Seite teil
 - sind alle unsere Teilnehmer über den geplanten Ablauf informiert
 - sind auch alle über die Vorgeschichte, über den derzeitigen Stand der Gespräche und über die Ziele informiert
 - gibt es noch Meinungsverschiedenheiten in unserem Verhandlungsteam
 - wer ist auf unserer Seite Verhandlungsführer
 - müssen alle Teilnehmer die ganze Zeit da sein
 - wer macht bei der Vorbesprechung und dann bei der Verhandlung ein internes Protokoll
 - wie werden unsere Teilnehmer vorgestellt
 - wer bereitet sich auf welche Frage genau vor
 - welche Unterlagen brauchen wir für den Nachweis von Zahlen, Daten, Fakten, Thesen, etc.

- welche Unterlagen nehmen wir mit
- welche Unterlagen nehmen wir bewusst nicht mit
- wer ist für welches Dokumentationsmaterial und dessen übersichtliche Ordnung zuständig und nimmt es mit
- wer beginnt die Verhandlung und legt den Sachverhalt dar
- wie weit gehen die Kompetenzen unserer Verhandlungsleiter
- ist unser Verhandlungsteam entscheidungsbefugt

11. Ermittlung unserer Argumente:

- welche Argumente haben wir
- ergeben sich aus unseren Argumenten auch Vorteile für den Verhandlungspartner
- welche Beweise haben wir zur Stützung unserer Argumente
- welche Beispiele haben wir zur Stützung unserer Argumente
- welche Vergleiche und Bilder haben wir zur Stützung unserer Argumente
- schriftliche Festhaltung unserer Argumente auf einer Liste
- Reihung unserer Argumente nach Durchschlagskraft

12. Festlegung, welche unserer Argumente in das Verhandlungsgespräch eingebracht werden:

- entscheiden, welche der ermittelten Argumente in die Verhandlung eingebracht werden sollen
- die Argumente, die eingebracht werden, genau ausformulieren
- deren Reihenfolge fixieren
- abklären, welche Argumente nicht eingebracht werden
- überlegen, ob statt der Argumente etwas anderes vorgebracht werden kann
- überlegen, ab wann überhaupt argumentiert werden soll
- entscheiden, wer unsere Argumente einbringt
- überlegen, ob wir unser Ziel an die Erwartung von Fairness und Anstand koppeln können

13. Festlegung der Grundlage des Verhandlungsgesprächs:

- wo findet die Verhandlung statt
- kann der vom Verhandlungspartner vorgeschlagene Raum vorher besichtigt werden

- ist es auch dem Verhandlungspartner klar, dass er nicht plötzlich andere Verhandler entsendet
- dürfen zusätzliche Personen wie z.B. Fachleute mitgebracht werden
- gibt es Debattenordnungen, Geschäftsordnungen etc., nach denen bei der Verhandlung vorgegangen werden muss
- wer besorgt diese Unterlagen und nimmt sie mit
- gibt es eine formelle schriftliche Tagesordnung
- wer erstellt sie
- wer kann sie ändern
- ist die Dauer der Gespräche festgelegt
- werden vorher die Namen, Funktionen und Positionen der Teilnehmer dem Verhandlungspartner übermittelt
- sind die Verhandlungen vertraulich, oder werden die Medien informiert
- haben alle anwesenden Verhandlungsteilnehmer zugestimmt, dass nicht an die Öffentlichkeit gegangen wird
- wie reagieren wir, wenn sich der Verhandlungspartner entgegen der Vereinbarung an die Medien wendet
- wie reagieren wir, wenn aus uns unbekannten Quellen die Medien informiert werden und berichten

14. Planung des Ablaufes für das Verhandlungsgespräch:

- prüfen, ob seitens des Verhandlungspartners alle Forderungen bekannt gegeben worden sind, damit Nachforderungen verhindert werden
- wissen alle Teilnehmer auf unserer Seite, dass wir vorerst den kompletten Vorschlag des Verhandlungspartners abwarten, bevor wir eigene Vorschläge zur Diskussion stellen
- interne Festlegung, welche Informationen in der Verhandlung nicht weitergegeben werden sollen
- welche Reihenfolge der Themenbehandlung schlagen wir vor
- die wichtigsten Argumente nicht gleich an den Anfang

15. Was sind häufige Fehler beim Verhandlungsgespräch und wie können wir sie möglichst verhindern:

- welche Fehler haben wir in der Vergangenheit oft gemacht und wie wollen wir sie jetzt verhindern

- was hätten wir bei anderen Verhandlungsgesprächen lieber anders gemacht, was lernen wir daraus für das jetzt zu führende Gespräch
- wie können wir unsere Verärgerung zurückhalten, wenn der Verhandlungspartner mit unzumutbaren Forderungen kommt
- wie können wir unsere Emotionen im Griff behalten, um nicht einen Abbruch der Gespräche zu provozieren
- wie können wir verhindern, dass wir Vorschläge des Verhandlungspartners sofort ohne genaue Überlegung zurückweisen, weil sie uns als völlig absurd erscheinen, obwohl es erfahrungsgemäß besser wäre, auch diese Vorschläge unter allen Aspekten genau zu prüfen
- wie können wir verhindern, dass unsere Verhandlungsteilnehmer ins ungebremste oder nicht mehr kontrollierte Reden oder Plaudern kommen
- wie können wir verhindern, dass einer unserer Verhandlungsteilnehmer vom Verhandlungspartner immer direkt als Gesprächspartner angesprochen wird, obwohl dieser zu konkreten Fragen oder zum Thema überhaupt nichts sagen will
- überlegen, welche Getränke gemieden werden sollen, damit nicht die Ausdauer und Urteilskraft geschwächt werden

16. Erarbeitung der vermuteten Position des Verhandlungspartners:

- versetzen wir uns für die Vorbereitung ganz in die Rolle des Verhandlungspartners
- welche Wünsche und Ziele hat der Verhandlungspartner
- welche Interessen hat der Verhandlungspartner
- was hat der Verhandlungspartner bisher gesagt
- mit welchen Argumenten hat er dies begründet
- ist mit zusätzlichen Argumenten zu rechnen
- wer von uns bezieht in der Vorbereitung den Standpunkt des Verhandlungspartners und arbeitet die entsprechenden Argumente des Verhandlungspartners samt Begründung aus
- erarbeiten einer Liste mit den vermuteten Zielen des Verhandlungspartners
- erarbeiten einer Liste mit den vermuteten Interessen des Verhandlungspartners
- erarbeiten einer Liste mit den vermuteten Argumenten des Verhandlungspartners
- erarbeiten einer Liste mit den vermuteten Fragen des Verhandlungspartners

17. Einholung von Informationen über den Verhandlungspartner:
 - hat schon jemand Erfahrungen mit einzelnen Verhandlungspartnern gemacht
 - welche Informationen können aus diesen Erfahrungen gewonnen werden
 - war es uns möglich, zu erheben, wer die letzte Kompetenz für die Genehmigung des Verhandlungsergebnisses hat
 - gibt es schriftliche Unterlagen zum Verhandlungspartner wie z.B. Geschäftsberichte, Auszüge aus dem Handelsregister, etc.
 - wer sind die Verhandlungspartner: Name, Funktion, Titel
 - kann uns jemand anderer etwas über deren bisherige Verhandlungsstrategie und deren übliche Vorgangsweise erzählen
 - gibt es Zitate des Verhandlungspartners wie z.B. bei einer Versicherung „wir zahlen gerne“
 - gibt es Zitate des Verhandlungspartners in Medien: deren Erwähnung schmeichelt oft dem Verhandlungspartner, weil wir die Zitate gelesen und offensichtlich für wichtig gefunden haben. Diese Zitate sind meist vom Verhandlungspartner unwiderlegbar
18. Was sind die Stärken unseres Verhandlungspartners:
 - schriftliche Zusammenstellung der von uns vermuteten Stärken anfertigen
 - überlegen, welche Stärken von uns nicht beseitigt werden können
 - prüfen, welche Stärken reduziert werden können
 - glauben wir, dass der Gesprächspartner unbedingt eine Verhandlungslösung will
19. Was sind die Schwächen unseres Verhandlungspartners:
 - schriftliche Zusammenstellung der von uns vermuteten Schwächen
 - überlegen, wie wir diese immer wieder in die Verhandlungen einbringen können, ohne den Gesprächspartner zu verletzen oder ins Eck zu drängen
20. Festlegen, wie wir auf die Positionen des Verhandlungspartners reagieren:
 - wie werden die erwarteten Fragen des Verhandlungspartners beantwortet
 - wann werden unsere Gegenargumente gebracht