

Verhandlungstraining planen und durchführen

Spielen Sie mit dem Gedanken, in Ihrer Organisationseinheit – etwa der Vertriebs- oder Einkaufsabteilung in einem Wirtschaftsunternehmen – eine Verhandlungsschulung durchzuführen, um Ihr Personal systematisch weiterzubilden und die Verhandlungsergebnisse zu verbessern? Sind Sie selbstständige(r) oder angestellte(r) Verhandlungstrainer/in oder im universitären Lehrbetrieb tätig und daran interessiert, wie Sie Ihre Seminare noch besser konzipieren und leiten können? Vielleicht haben Sie ein generelles Interesse an Verhandlungstheorie und -praxis und/oder möchten gerne mehr darüber erfahren, was Sie in der nächsten Veranstaltung zu diesem Thema erwartet?

Dann ist dieses E-Book genau das Richtige für Sie! Der Autor beschreibt aus langjähriger Erfahrung, wie es gelingt, die Teilnehmer(innen) an einem Verhandlungstraining im leistungsfördernden Wohlfühlbereich zwischen Langeweile und Überforderung zu halten. Dazu werden bewährte Tipps und Regeln systematisch und leicht verständlich erläutert, mit denen es auch Neulingen in Lehrtätigkeiten gelingt, spannende Programme vorzubereiten und umzusetzen. Mit dem Masterplan lässt sich eine lernfördernde Spannungskurve erzeugen, und die Trainees erhalten hilfreiches Wissen und wertvolle praktische Erfahrungen für ihre tägliche Verhandlungsarbeit.

Aus dem Inhalt

- Kompetenzen, Kosten und Kontrakte
- Seminarleiter und Teilnehmerkreis
- Verhandlungstraining planen und vorbereiten
- Masterplan, Formate und Verhandlungsübungen
- Verhandlungstraining durchführen
- Schulung in anderen Kulturkreisen
- Nacharbeiten und Follow-up

Der Autor

Dr. Guido Wenski war strategischer Einkäufer, Verhandler und Führungskraft in der Halbleiterindustrie und ist heute selbstständiger Verhandlungstrainer und Autor. Bei Springer Gabler bisher erschienen sind seine Fachbücher „Lösungsorientiert verhandeln im Technischen Vertrieb“ (2019), „Beraterverkauf im globalen B2B-Equipmentgeschäft“ (2020) und „Nachhaltig verhandeln im Technischen Einkauf“ (2020). Das Sachbuch „Selbstmanagement im Beruf“ ist vom Springer-Verlag für den 13.06.2021 angekündigt.



Guido Wenski

Verhandlungstraining planen und durchführen

Leitfaden für spannende
und lehrreiche Seminare

Verhandlungstraining planen und durchführen

Guido Wenski
Guido Wenski Consulting
Burghausen, Deutschland

© Dr. Guido Wenski 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Autors. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Autor geht davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind, und übernimmt, ausdrücklich oder implizit, keinerlei Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Für in dieser Publikation enthaltene Links auf Webseiten Dritter wird für deren Inhalte keine Haftung übernommen, da der Autor sich diese nicht zu eigen macht, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung verweist.

Umschlagbild: Pixabay table-4019724

Guido Wenski

Verhandlungstraining planen und durchführen

Leitfaden für spannende und lehrreiche
Seminare

Was Sie in diesem Buch finden können

- Unterschiede zwischen Verhandlungstrainings und anderen Seminaren
- Rolle, Aufgaben und Kompetenzen eines Verhandlungstrainers
- praxisnahe Vorschläge zur Konzeption einer mehrtägigen Veranstaltung
- Tipps und Erfahrungen zur Durchführung von Verhandlungstrainings
- Hinweise für einen konstruktiven Dialog zwischen Trainer und Teilnehmern

Über den Autor



Dr. Guido Wenski hat in jungen Jahren Nachhilfestunden in Mathematik gegeben und am 16. Geburtstag das erste „Seminar“ an seiner Schule gehalten – eine Förderveranstaltung für Mittelstufenschüler. Nach Chemiestudium und technologischen Funktionen in der Industrie arbeitete er im Strategischen Einkauf eines großen Halbleiterunternehmens, wo er das Verhandeln gelernt und Spaß an der damit verbundenen Systematik entwickelt hat. Seine Erfahrung und sein Wissen halfen ihm beim Aufbau eines konzernweiten internationalen Schulungsprogramms für Beschaffungsgruppen.

2015 wagte der Autodidakt als Verhandlungstrainer und Autor den Sprung in die Selbstständigkeit. Von ihm sind bei Springer Gabler bereits mehrere Bücher zu Vertriebs- und Einkaufsthemen veröffentlicht. Er ist Botschafter des *Sustainable Procurement Pledge*.

Kontakt:

guido@wenski-consulting.com
www.wenski-consulting.com

Vorwort

Die genaue Zahl der Seminarleiter, die im deutschsprachigen Raum im Wettbewerb um Kundeninteresse und Aufträge stehen, ist nicht bekannt – sie liegt vermutlich in der Größenordnung von 50.000 Personen. Was durch Umfragen hingegen bestätigt wurde: Ungefähr zwei Drittel von ihnen sind Spezialisten mit einer eingegrenzten Themenauswahl. Darunter dürften sich mehrere tausend *Verhandlungstrainer* befinden: hauptberufliche, nebenberufliche, Einzelanbieter und Angestellte bei Unternehmen oder Weiterbildungsagenturen. Entsprechend umfassend und unübersichtlich ist das diesbezügliche Schulungsangebot. Allein unter dem Suchbegriff „Verhandlungstraining für Einkäufer“ weisen Internet-Suchmaschinen über hundert Angebote und fast ebenso viele Werbeanzeigen aus.

Für eine Ausbildung zum Verhandlungs- und vor allem Vertriebs- bzw. Verkaufstrainer stehen neben renommierten Universitäten und Instituten (allen voran die legendäre Harvard Business School) verschiedene Anlaufstellen für Lehrgänge und Schulungen etwa nach dem *Train-the-Trainer*-Konzept zur Verfügung. Zur Gestaltung von Seminaren ist eine Fülle an Büchern und sonstigen Publikationen erschienen. Allerdings fehlt bisher eine kompakte Zusammenfassung, worauf bei der Konzeption und Realisierung von Verhandlungsschulungen – man spricht von „Verhandlungstraining“, wenn aktive Übungen und Rollenspiele beinhaltet sind – zu achten ist und wie der Seminarleiter dabei vorgehen kann. Diese Lücke will das vorliegende Buch schließen und eine Anleitung nicht nur für hauptberufliche Verhandlungstrainer geben, sondern ebenfalls Vorgesetzte und Mitarbeiter in Unternehmen und Verwaltung unterstützen, die mit der Durchführung beauftragt werden oder sich eigeninitiativ dafür anbieten.

Im Gegensatz zu einer Reihe anderer Schulungs- und Weiterbildungsinhalte zeichnet Verhandlungstrainings der Vorteil aus, dass über die Themenstellung („Verhandeln lernen und trainieren“) zwei wichtige Kernelemente dieses Formats bereits klar vorgegeben sind:

1. die Vermittlung theoretischer Grundlagen sowie
2. deren praktische Umsetzung in Verhandlungsübungen.

Auf dieser Basis lassen sich bei Beachtung einiger simpler Regeln und Praxiserfahrungen (*Dos & Don'ts*) für die Teilnehmer interessante, bedarfsorientierte Seminare gestalten, die einen nachhaltigen Lerneffekt bewirken. Die Zielpersonen sind primär Beschäftigte in Vertriebs- und Einkaufsabteilungen, deren Verhandlungsleistungen sich unmittelbar auf das Geschäftsergebnis auswirken. Dazu zählen jedoch auch Techniker, Führungskräfte, Juristen, HR-Businesspartner und viele andere – im Prinzip jeder, der extern oder intern verhandelt, und dies trifft auf die meisten Angestellten zu, die im Dialog mit anderen stehen. Eine zahlenmäßig sehr große Klientel, von der ein Teil deutlichen Nachholbedarf bei der Verhandlungstechnik hat.

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf meinen Erfahrungen als Teilnehmer und vor allem als Ausrichter zahlreicher Schulungen und sind in drei Kapiteln gegliedert:

Kap. 1 spannt den Rahmen der Themen auf, die bei der Planung und Durchführung von Verhandlungstrainings eine Rolle spielen: offene und geschlossene Seminare, freiberufliche und angestellte Trainer, Beauftragung und Vergütung, Konzipierung und zu vermittelnde Botschaften. Übliche Tagessätze werden ebenso diskutiert wie Inhalte von Trainerverträgen.

Kap. 2 erläutert die notwendigen Schritte im Vorfeld des Verhandlungstrainings: Erstellung des Detailkonzepts unter der Prämisse eines gleichbleibend hohen Levels an Spannung und Aufmerksamkeit, die praktische Vorbereitung und weitere Arbeitsschritte, um möglichst nichts dem Zufall zu überlassen. Ein Hauptaugenmerk gilt der Berücksichtigung aktiver Elemente.

Kap. 3 beleuchtet relevante Aspekte während und nach der Veranstaltung: vom Einstieg und Umgang mit Stimme und Körpersprache über die permanente Analyse des Trainer-Teilnehmer-Austauschs und einen genauen Blick auf das Herzstück – die Verhandlungsübungen – bis zur Schulung von Vertretern anderer Nationen, Rückmeldungen und offenen Punkten.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung geschlechtsspezifischer Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen beziehen sich auf alle Geschlechter.

Dr. Guido Wenski, im Februar 2021

Inhaltsverzeichnis

Was Sie in diesem Buch finden können	4
Über den Autor	4
Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
1 Kompetenzen, Kosten und Kontrakte	9
1.1 Seminare – Auszeit vom Betriebsalltag	9
1.2 Was zeichnet einen guten Verhandlungstrainer aus?	11
1.3 Verhandlungstrainer und Teilnehmerkreis	15
1.4 Tagessätze freiberuflicher Seminarleiter	20
1.5 Konzept, Angebot und Auftrag	22
2 Verhandlungstraining planen und vorbereiten	26
2.1 Themenfestlegung und Masterplan	27
2.2 Kernbotschaften definieren	30
2.3 Passive und aktive Wissensvermittlung	32
2.4 Verhandlungsübungen konzipieren	35
2.5 Material und Rahmenbedingungen	41
3 Verhandlungstraining durchführen	43
3.1 Vorhang auf – die Show beginnt	43
3.2 Trainerleistung und Teilnehmerverhalten	47
3.3 Erfahrungen bei Verhandlungsübungen	49
3.4 Schulung in anderen Kulturkreisen	52
3.5 Feedback und Aktionspunkte	56
Was Sie aus diesem Buch mitnehmen können	60
Literatur	62

1 Kompetenzen, Kosten und Kontrakte

Zusammenfassung

Nicht jeder eignet sich als Didaktiker und Seminarleiter, und vor allem Verhandlungstrainer müssen ganz spezielle Anforderungen erfüllen, wenn sie erfolgreich und wirksam sein wollen. Den perfekten Vertreter dieser Profession gibt es nicht, doch Narzissmus und Überheblichkeit sind ebenso fehl am Platz wie Durchsetzungsschwäche und Ignoranz. Als vorteilhafte Eigenschaften bewähren sich vielmehr Resilienz und Empathie, Rationalität und Fantasie, Menschenkenntnis und Humor. Ein guter Verhandlungstrainer kommt aus der Praxis und besitzt sowohl Verhandlungs- als auch Führungserfahrung, womit er als interner oder externer Trainer, in geschlossenen wie offenen Seminaren punkten kann. Es wird über die Erstellung eines Schulungskonzepts, die Beauftragung durch den Kunden sowie typische Tagessätze berichtet. Bei der Gestaltung eines Dienstleistungsvertrags mit externen Auftraggebern sollte der Trainer als Auftragnehmer darauf achten, dass bestimmte Regelungen zu seiner Absicherung darin enthalten sind.

Betriebliche Fortbildungen und besonders mehrtägige Seminare sind für Angestellte eine willkommene Auszeit vom regulären Alltag: Man kann dem Büro entfliehen, trifft vielleicht interessante neue Leute und nimmt an einem spannenden Programm teil, das der Arbeitgeber genauso wie Anreise, gegebenenfalls Unterbringung und Verpflegung – und weiterhin das reguläre Gehalt – bezahlt.

1.1 Seminare – Auszeit vom Betriebsalltag

Für das Gelingen einer Seminarveranstaltung sind allerdings einige Prämissen entscheidend:

- Die Teilnehmer (hier treffenderweise auch als *Trainees* bezeichnet) sind intrinsisch motiviert sowie offen, kreativ und gut gelaunt. (Aus verschiedenen Gründen muss das nicht zwingend so sein: Denken Sie an Umbruchphasen, schlechtes Betriebsklima, Arbeitsüberlastung usw.)
- Die Gruppe ist bei Leistungsstand, Anspruch und Aufgabengebiet einigermaßen homogen.
- Ernsthafte Konflikte, Rivalitäten und Animositäten zwischen den Individuen liegen nicht vor.
- Das Seminar ist wertschöpfend und spannend aufgebaut und beinhaltet umfangreiche Teilnehmeraktivitäten zum spielerischen Erfassen der Lerninhalte.
- Der Seminarleiter beherrscht sein Thema und leitet das Training kraft seiner Ausstrahlung souverän und ergebnisorientiert auch ohne Sanktionsmöglichkeiten.

Beispiel: Gute und schlechte Seminare

In vielen Jahren als Angestellter in der chemischen und Halbleiterindustrie nahm ich an zahlreichen Seminaren teil (was mich letztlich auf den Geschmack brachte, es selbst als Leiter zu versuchen). Langfristig in Erinnerung geblieben sind mir vor allem sehr gute wie auch suboptimale Erfahrungen. Erfreulicherweise finden sich in der ersten Kategorie deutlich mehr Beispiele.

Zu meinen besten Seminarerlebnissen gehört ein „Betriebswirtschaftliches Planspiel“, das Jahre lang im Weiterbildungskatalog für Nachwuchs-Führungskräfte stand. (Inzwischen werden derartige Planspiele für den PC angeboten, doch ist der Lerneffekt in einer persönlichen Veranstaltung deutlich größer.) In vier Tagen vermittelte der Seminarleiter ökonomisches Basiswissen aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich, und gleichzeitig „führten“ die Teilnehmer, aufgeteilt auf mehrere Kleingruppen, im Wettbewerb stehende produzierende Unternehmen. Dazu wurden in mehreren Schritten anhand bestimmter Rahmenbedingungen geschäftliche Transaktionen simuliert, und der (Spiel-)Leiter wertete die Auswirkungen zentral aus. Bemerkenswert: Das Unternehmen des Teams mit den erfahrensten (und daher sehr selbstbewussten) Mitgliedern war am Ende aufgrund riskanter Entscheidungen insolvent.

In starkem Kontrast zu diesem Event stand ein Verhandlungsseminar für Einkäufer, das in wunderschöner Ambiente in Schwäbisch-Hall unter Leitung eines altgedienten Trainers stattfand und an dem mit mir drei Kollegen und vier weitere Einkäufer aus anderen Unternehmen teilnahmen, alle mit ähnlichem Verantwortungsbereich. Sehr vorteilhafte Voraussetzungen für ein gutes Gelingen also. Vielleicht wäre es besser gelaufen, wenn der Trainer nicht gleich mehrere Grundregeln der Seminarleitung missachtet hätte:

1. Die verwendeten Overhead-Folien [*sic!*] waren alt und nicht mehr auf dem aktuellen Stand.
2. Bei einer zentralen Verhandlungsübung diskutierte der Trainer lediglich die Leistung von einem der drei Verhandlungspaare, die zuvor parallel aktiv waren.
3. Die anschließende Analyse der erstellten Videoaufnahme belegte mehr Zeit als die eigentliche Verhandlungssituation.
4. Die Kritik von (vermeintlichen) Schwächen der Teilnehmer nahm einen deutlich breiteren Raum ein als die Betonung ihrer Stärken.
5. Diesbezügliche Rückmeldungen an den Trainer blieben jedoch ohne spürbare Wirkung. (Er wurde nie wieder von unserem Unternehmen gebucht.)

Verhandlungstrainings stellen im Bereich der Seminare eine Besonderheit dar. Der auch im Deutschen etablierte Begriff „Training“ suggeriert, dass es dabei keineswegs nur mit Frontalunterricht und Vortragsstil getan ist, sondern dass Verhaltensmuster in Verhandlungsübungen und Rollenspielen *trainiert* werden müssen. Der Seminarleiter agiert hier als Übungsleiter, als „Trainer“. Das hat gegenüber anderen fachli-

chen Schulungen den enormen Vorteil, dass eine Methodik vorgegeben ist, die kreativ und lehrreich ist, den Spieltrieb weckt, momentan nicht aktive Teilnehmer als Beobachter beschäftigt und die Akteure dazu veranlasst, ihre Komfortzone zu verlassen. Allerdings besagt Training ebenso, dass es sich um eine regelmäßige Verpflichtung zur Verbesserung handeln sollte, um nachhaltige Wirkung zu zeigen – was von vielen Verantwortlichen verkannt wird.

1.2 Was zeichnet einen guten Verhandlungstrainer aus?

Nicht alle Aspiranten bringen die notwendigen Voraussetzungen als Verhandlungstrainer mit, wie es trotz hohem Schulungs- und Trainingsaufwands nicht jedem gegeben ist, ein erfolgreicher Fußballprofi, Arzt oder Unternehmensvorstand zu werden. Meine Erfahrung ist in folgender These zusammengefasst und ermuntert zu einem näheren Blick auf die einzelnen Anforderungen:

- Ein guter Verhandlungstrainer benötigt die kombinierten Eigenschaften eines erfolgreichen *Verhandlers* und einer wirksamen *Führungskraft*.

Eigenschaften wirksamer Führungskräfte und erfolgreicher Verhandler

Führung beschäftigt sich mit neuartigen und unbekanntem Herausforderungen, während *Management* bedeutet, gelernte und anerkannte Methoden auf bereits dagewesene und wiederkehrende Herausforderungen anzuwenden. Zu den Führungsaufgaben gehören unter anderem das Festlegen der Marschrichtung im Unternehmen sowie der Umgang mit Neuem und Unvorhergesehenem. Dazu ist ein bestimmtes Kompetenzprofil erforderlich, das die Führungskraft sich über viele Jahre hinweg durch Schulung, Erfahrung und Reflexion aneignet – wobei es wie bei einem erfolgreichen Verhandler ohne ein gewisses Talent nicht geht (zu den notwendigen Kompetenzen eines Einkaufsleiters s. Wenski 2020b, S. 169–201).

Beginnen wir also mit einer Liste vorteilhafter Eigenschaften, Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten für wirksame **Führungskräfte** ohne Anspruch auf Vollständigkeit, wie sie einer typischen Stellenbeschreibung entnommen sein könnte:

- psychisch stabile Persönlichkeit mit ausgeprägter Sozialkompetenz
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Übernahme von Führungsaufgaben und von Verantwortung
- Durchsetzungsvermögen mit einem gesunden Mix aus Rationalität und Empathie
- diplomatisches Geschick, emotionale Intelligenz und Kooperationsvermögen
- Geduld, Resilienz und Nervenstärke
- rasche Auffassungsgabe und Offenheit für neue Ideen und Wege
- Fähigkeit, Mitarbeiter mit interessanter und sinnstiftender Arbeit zu beschäftigen
- fachliche, strategische und interkulturelle Kompetenz

- ausgeprägtes unternehmerisches Denken und Handeln
- Fähigkeit und Bereitschaft zum Lernen durch Scheitern
- gelegentlicher Mut zur Lücke

Die meisten Einzelpositionen dieses Anforderungskatalogs sind ebenfalls für einen erfolgreichen Verhandler von Vorteil. Dies verwundert nicht, da der Arbeitsalltag einer Führungskraft in Unternehmen zu einem gravierenden Teil aus Verhandlungsaktivitäten der einen oder anderen Art besteht. Dabei gehören Verhandlungsschulungen nach wie vor nicht zur Regelausbildung von Führungskräften.

Neben den bereits genannten Punkten benötigt der – designierte – **Verhandler** einige zusätzliche Eigenschaften (s. auch Wenski 2019, S. 7–10; 2020b, S. 33–38):

- offene Einstellung zu kreativen Lösungen und Freude am Verhandeln
- Selbstbestimmung, Selbstvertrauen und intrinsische Motivation
- Selbstständigkeit, Eigeninitiative und Organisationstalent
- Dialog- und Kooperationsfähigkeit
- Fähigkeit zum analytischen Zuhören, Denken, Argumentieren und Handeln
- Kopfmensch mit ausreichend Bauchgefühl, um Zusammenhänge intuitiv zu erfassen
- sorgfältiger, strukturierter Arbeitsstil
- Fähigkeit zum klaren, verständlichen und präzisen Formulieren und Subsummieren
- rasche Auffassungsgabe auch für komplexe technische und kaufmännische Sachverhalte
- vor allem im ökonomischen Bereich ein klares Zahlenverständnis
- vorzeigbares Benehmen und sicheres, diplomatisches Auftreten mit Fähigkeit zum Smalltalk

Als Führungskraft, Verhandler *und* Verhandlungstrainer sind Menschen denkbar ungeeignet, die der „Dunkler Triade“ aus Narzissten, Machiavellisten und Psychopathen angehören. (s. Wenski 2020b, S. 170–171).

Eigenschaften guter Verhandlungstrainer

Mark Twain gilt als Schöpfer des folgenden Aphorismus: „Je mehr Vergnügen du an deiner Arbeit hast, desto besser wird sie bezahlt.“ Angesichts der zahlreichen Seminaranbieter, die sich im Wettstreit um Aufträge gegenseitig auf den Füßen stehen, halte ich den Spruch für die hier bedachte Klientel gänzlich ungeeignet. Verhandlungstrainer sollte jemand nur aus *Berufung* werden (vgl. Wenski 2021), denn reich wird die Masse der Trainer bei dieser Tätigkeit mit vertretbarem Aufwand keineswegs (s. Abschn. 1.4). Ein Zuviel und ebenso ein Zuwenig an Aufträgen führt leicht zu Stress und negativen psychischen und sogar physischen Auswirkungen. Insbesondere in selbstständiger Stellung müssen Sie widerstandsfähig sein und auf Ihre Gesundheit achten, um drohendem Tinnitus, Burnout, Übergewicht, Herzinfarkt oder

1.2 Was zeichnet einen guten Verhandlungstrainer aus?

einer Alkoholabhängigkeit entgegenzuwirken. Als Belohnung locken unter anderem ein spannender Job, eine Stärkung des Selbstwertgefühls und der Erhalt oder die Wiedergewinnung von Selbstbestimmung.

Wie bereits bemerkt, vereinigt ein guter **Verhandlungstrainer** die wesentlichen Vorteile von Führungskräften und Verhandlern in seiner Person. Doch darüber hinaus sind weitere Eigenschaften hilfreich oder gar notwendig, die bisher nicht genannt wurden. Dazu gehört als Grundvoraussetzung, dass er in der Lage ist, sein eigenes Ego hintenanzustellen. Die Zielstellung ist nicht dessen Bedienung, sondern die Leitung eines interessanten Seminars, bei dem die Trainees etwas lernen. Natürlich benötigt er dafür das entsprechende Selbstbewusstsein, jedoch ist Arroganz abträglich für den Erfolg. Darüber hinaus sind diese Fähigkeiten von Vorteil:

- Prägung und Routine als Allrounder, der in den unterschiedlichsten Themenfeldern der Geschäfts-, Alltags- und Verhandlungswelt zu Hause ist
 - Authentizität mit gleichzeitiger Befähigung zum Schauspieler und Entertainer
 - spannender Erfahrungsschatz mit lehrreichen Beispielen zur Weitergabe an die Teilnehmer
 - Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und eine Gruppenstruktur und -dynamik zu erfassen und zu steuern
 - Fähigkeit und Bereitschaft zum Networking
 - Humor, Überzeugung und innere Ruhe, um sich nicht provozieren zu lassen
 - pädagogisches und didaktisches Talent sowie Konfliktlösungs- und Deeskalationspotenzial
 - Kritikfähigkeit und Offenheit für Feedback von Teilnehmern und Außenstehenden
 - Unternehmerblut, starke Eigenmotivation und viel Idealismus
 - hohe Frustrationstoleranz gerade bei selbstständiger Tätigkeit
 - gutes *Standing* bei Management und Teilnehmern insbesondere im Fall der internen Trainer
- Ein erfolgreicher Verhandlungstrainer ist in der Lage, durch seine Persönlichkeit und Authentizität in Verbindung mit dem passenden Seminarprogramm eine kreative Lernatmosphäre zu schaffen, sodass die Teilnehmer mit einem guten Gefühl aus der Veranstaltung gehen und zielführende Erkenntnisse und Handlungsweisen für den Arbeitsalltag mitnehmen – und der Auftraggeber unter Berücksichtigung dieser Wertschöpfung über Folgeaufträge nachdenkt.

Es geht für Sie nicht darum, selbst zu glänzen, sondern sich zurückzunehmen und die Teilnehmer zu animieren und zu fordern. Dazu haben Sie integrativ zu wirken, ohne das Heft des Handelns aus der Hand zu geben, um eventuell auftretenden Spannungen im Teilnehmerkreis begegnen zu können. Kritikfähigkeit wird vorausgesetzt, denn es läuft in den Schulungen nicht immer alles wie erwartet, und er muss auch mit

negativen Rückmeldungen aus dem Teilnehmerkreis konstruktiv umgehen, ohne sich zu rechtfertigen oder gar eingeschnappt zu reagieren (Abschn. [3.5](#)).

Natürlich sollten Sie kompetent und souverän auftreten und die Materie sowie das notwendige Fach- und Allgemeinwissen beherrschen. Mehrjährige Verhandlungspraxis ist von großem Vorteil, inklusive der eigenverantwortlichen Leitung komplexer Verhandlungen. Führungserfahrung und ein angemessenes Moderations- und Steuerungsverhalten der Gruppe sind ebenfalls hilfreiche oder sogar notwendige Voraussetzungen

So nicht!

Den perfekten Verhandlungstrainer gibt es nicht, und so wie jede Verhandlung stellt ebenso jede Schulung etwas Neues dar und wird von den verschiedensten Rahmenbedingungen beeinflusst. Und gerade diese Unwägbarkeiten machen die Sache spannend. Die Welt mag keine perfekten Menschen, und kleine Fehler werden in der Regel gerne verziehen. Auch ein Verhandlungstrainer durchläuft – mit oder ohne formale Trainerausbildung – eine Lernkurve und erkennt mit der Zeit, was funktioniert und was nicht. Lassen Sie sich von ersten Misserfolgen nicht entmutigen.

Beispiel: Negative Phänotypen

Kennen Sie diese typischen Seminarleiter? So sollten Sie es nicht machen!

- **Der Perfektionist.** Er duldet keine Abweichung vom Plan und zieht sein Programm gnadenlos durch – es spielt keine Rolle, ob es beim Teilnehmerkreis ankommt oder nicht. Fragen werden knapp beantwortet, Seitengespräche unterbunden und Zuspätkommer gerügt. Typ Felix Magath – war vielleicht vorher im Management oder als Feldwebel bei der Bundeswehr.
- **Der Harmoniebedürftige.** Er ist konfliktscheu und betrachtet die Trainees als Freunde (und zwingt ihnen gerne das „Du“ auf). Taucht in Jeans und Turnschuhen auf und versagt dabei, die Kernbotschaften knackig zu vermitteln und den Zeitplan auch nur annähernd einzuhalten. Wäre als Betreuer in einem Montessori-Kindergarten besser aufgehoben.
- **Der Intellektuelle.** Er referiert gerne und hält weite Teile des Seminars im Vortragstil. Hat toll designte Folien, doch andererseits eine latente Angst vor der Durchführung von Spielen und Verhandlungsübungen. Spricht zwar langsam und deutlich, verwendet aber zu viele Fremdwörter und komplexe Gedanken. Passt eher als Dozent an eine Universität.
- **Der Dampfplauderer.** Er redet lieber über sich und seine unvergleichlichen Leistungen und Erlebnisse als über Inhalte des Programms. Brüstet sich, mit 160 km/h auf der Landstraße im Überholverbot zu überholen – und muss dann mit dem Taxi anreisen. Das reale Beispiel vor meinem inneren Auge war darüber hinaus noch frauenfeindlich und latent rassistisch.

1.2 Was zeichnet einen guten Verhandlungstrainer aus?

- **Der Komiker.** Er hat den Schalk im Nacken und baut ständig Witzchen und Pointen in seine Darbietungen ein. Das Programm ist gespickt mit Spielen und Auflockerungsübungen. Die Teilnehmer sind vor Überraschungen nie sicher und können schlecht einschätzen, was als Nächstes kommt. Typ Heinz Erhardt – war in seinem alten Leben möglicherweise Kabarettist.
- **Der Startrainer.** Er verdient mit seinem Namen und seiner Aura üppig an der gut gefüllten Veranstaltung und repräsentiert mehr, als dass er persönlich anleitet. Dies überlässt er seinen Cotrainern und verschwindet zwischen Einführung und Schluss. Der Kunde fragt sich einige Zeit später, warum er soviel Geld bezahlt hat und der praktische Erfolg dennoch ausbleibt.
- Und letztlich: **Der Durchschnittstrainer.** Er macht alles so, wie er es immer schon gemacht hat – aufgrund fehlender Berufspraxis in Führungspositionen bzw. als aktiver Verhandler in Wirtschaft oder Verwaltung bleibt ihm nichts anderes übrig. Das Resultat sind vorhersagbare, langweilige 0–8–15-Trainings gemäß Lehrbuch aus dem Buchhandel.

1.3 Verhandlungstrainer und Teilnehmerkreis

Ein fundiert aufgebautes Verhandlungstraining mit einem auszeichnenden Anteil an Übungen dauert mindestens zwei Tage, wobei Folgeveranstaltungen mit Festigung des Wissens und Behandlung weiterer Schwerpunkte im Hinblick auf den Erfolg der Bildungsmaßnahme vorteilhaft sind. Der Einkauf kommt dabei regelmäßig zu kurz: Ein allgemeiner Trend geht dahin, dass Mitarbeiter in der Beschaffung seltener und weniger intensiv geschult werden als Vertriebspersonal, obwohl sie im Mittel ein deutlich höheres Ausgabevolumen betreuen (Wenski 2020b, S. 114, 185–187). Es ist zu beobachten, dass in vielen Einkaufsabteilungen und bei den zuständigen Vorständen und Geschäftsführern verkannt wird, dass teils gravierende verhandlungstechnische Defizite vorliegen und mit relativ wenig Schulungsaufwand eine hohe Wertschöpfung zu erzielen wäre.

Formate im betrieblichen Bildungswesen

Bevor wir auf die möglichen Konstellationen im Rahmen von Verhandlungstrainings schauen, scheint eine Übersicht über die gängigen Formen betrieblicher Wissensvermittlung sinnvoll.

► **Training** bezeichnet in seiner erweiterten Bedeutung alle Prozesse, die eine verändernde Entwicklung vor allem mit Blick auf Fähigkeiten bzw. Kenntnisse hervorrufen. Umgangssprachlich (und nicht ganz korrekt) wird bereits eine einmalig durchgeführte Übungseinheit als Training bezeichnet.

- ▶ **Coaching** ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche Beratungsmethoden, wobei der Coach keine direkten Lösungsvorschläge liefert, sondern die Entwicklung eigener Lösungen begleitet.
- ▶ Unter **Schulung** versteht man ganz allgemein eine Veranstaltung zur Vermittlung von Wissen zu einem bestimmten Schwerpunkt. Der **Lehrgang** als Spezialform setzt eine planmäßige Aufeinanderfolge von Schulungseinheiten innerhalb eines Faches voraus.
- ▶ Ein **Seminar** ist eine Lern- und Lehrveranstaltung unter Leitung eines Seminarleiters bzw. Trainers mit dem Ziel, Wissen in kleinen Gruppen interaktiv zu erwerben oder zu vertiefen.
- ▶ **Workshop** wird eine Veranstaltung genannt, in der eine kleinere Gruppe mit begrenzter, kompakter Zeitdauer intensiv mit einem gemeinsamen Ziel an einem Thema arbeitet – das kleinere Gegenstück zu einer **Konferenz**.
- ▶ Unter **Weiterbildung** sind alle Aktivitäten zusammengefasst, die der Vertiefung, Erweiterung oder Aktualisierung von Kompetenzen von erwerbstätigen Menschen dienen, die eine erste Bildungsphase abgeschlossen haben.
- ▶ Eine **Fortbildung** ist ein Teilbereich der Berufsbildung und wird als ergänzende und fortlaufende Ausbildung in einem erlernten Beruf definiert.

Nach dieser Unterscheidung führt *Weiterbildung* die Bildung über die bisherige fachliche Ausrichtung hinaus weiter und *Fortbildung* die Bildung im eigenen Fach fort, indem sie vorhandenes Wissen vertieft und aktualisiert.

Beim Verhandlungstraining als Spezialdisziplin der Erwachsenenbildung geht es darum, eine Einzelperson oder eine nicht zu große Teilnehmergruppe durch Vermittlung von Theorie und Praxis in die Kunst und Kompetenz des (professionellen oder seltener privaten) Verhandeln einzuführen. „Training“ trifft es also, und ebenso „Schulung“. Eine derartige Veranstaltung über einen bis mehrere Tage mit einer Gruppe wird meist als „Seminar“ mit dem Charakter eines „Workshops“ – oft in Klausur an einem externen Veranstaltungsort – durchgeführt.

Im Text verzichte ich auf eine genaue Unterscheidung zwischen diesen Formaten, und sie werden mehr oder weniger synonym verwendet. Ob es sich um eine „Fortbildung“ oder eine „Weiterbildung“ handelt, mag danach beurteilt werden, ob die Teilnehmer im Beruf bereits regelmäßig aktiv verhandeln oder aber erst auf diese Aufgabe vorbereitet werden sollen.

Formate bei Verhandlungsschulungen

Mit Blick auf den Teilnehmerkreis und die Position eines Verhandlungstrainers lassen sich folgende Konstellationen unterscheiden:

- **offene Seminare:** Diese Veranstaltungen werden von Einzeltrainern oder – weit-aus häufiger – institutionellen Ausrichtern am Markt angeboten, und es können sich Teilnehmer aus unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen dafür anmelden. Dabei stehen neben übergreifenden Verhandlungsthemen zahlreiche Spezialveranstaltungen in den Katalogen, etwa „Verhandlungstraining für Einkäufer“ bzw. „... für Verkäufer“, „... für Führungskräfte“ usw. oder „Verhandlungen im Harvard-Stil“, „Hartes Verhandeln“ u. a. Der Vorteil liegt in den Möglichkeiten, neue Leute und Sichtweisen kennenzulernen und sein Netzwerk zu erweitern. Nachteilig kann die mangelnde Passgenauigkeit der Kurse auf die Anforderungen der Teilnehmer und ihrer Arbeitgeber sein, sodass teilweise lediglich Allgemeinplätze gelehrt werden. Ein zusätzliches Manko betrifft die Geheimhaltungsproblematik.
- **geschlossene Seminare:** Die Teilnehmer stammen alle aus demselben Unternehmen.
 - Wird der Kurs im Rahmen eines Weiterbildungsprogramms **konzernweit angeboten**, können die Teilnehmer aus verschiedenen Abteilungen und Geschäftsbereichen kommen und kennen sich bis dahin möglicherweise gar nicht; derartige Veranstaltungen haben den Charakter offener Seminare und werden von externen Trainern geleitet. Am Ende der Veranstaltung bewerten die Teilnehmer Seminar und Trainer vielfach auf einem standardisierten Fragebogen der Personalabteilung (in größeren Organisationen ist die Personalentwicklung zuständig), und die Ergebnisse besitzen einen entscheidenden Einfluss auf die Wiederbeauftragung des Trainers bzw. der Agentur.
 - Wesentlich bedarfsorientierter lassen sich Verhandlungstrainings gestalten, in denen lediglich **Teilnehmer einer Fachabteilung** gezielt gemäß ihren Bedürfnissen geschult werden. Hier sind zuvorderst Einkauf und Vertrieb zu nennen, doch werden solche Formate ebenso für Techniker, Management, Justiziar, Betriebsrat und weitere Interessentenkreise angeboten. Es lassen sich wiederum zwei Fälle unterscheiden:
 - Für das Seminar wird ein **externer Trainer** gebucht, mit dem Personal- oder Fachabteilung unter Berücksichtigung der Teilnehmergruppe detailliert festlegen, welche Schwerpunkte zu schulen sind und was das Ziel der Veranstaltung ist. Experten mit Spezial- und Branchenkenntnissen erhalten dabei meist den Vorzug.
 - Die Schulung wird **unternehmensintern** mit Bordmitteln durchgeführt, das heißt der Trainer stammt aus derselben Fachabteilung wie die Teilnehmer oder zumindest aus dem gleichen Unternehmen. Im erstgenannten Fall kann es sein, dass der Vorgesetzte seine Mitarbeiter unterweist oder ein anderes Mitglied der Fachabteilung seine Kollegen schult. Vorteil: Der Trainer ist Insider. Nachteil: Der Blick über den Tellerrand hinaus fehlt möglicherweise.

Unternehmensinterne versus externe Verhandlungstrainer

Ein **unternehmensinterner Verhandlungstrainer** erledigt diese Tätigkeit in der Regel neben seinen Kernaufgaben und transferiert in vielen Fällen seinen Erfahrungsschatz an jüngere und unerfahrenere Kollegen. Dies ist z. B. in Zeiten eines personellen Umbruchs, einer Umorganisation oder bevorstehender Verrentung erfahrener Verhandler von Vorteil. Das wirtschaftliche Risiko und die Herausforderungen der Akquise entfallen. Der Betreffende hat eventuell eine praxisorientierte Trainerausbildung (*Train the Trainer*) durchlaufen, in vielen Fällen – mich eingeschlossen – jedoch nicht. Wichtig sind vor allem methodische, kreative und didaktische Fähigkeiten, die (im Gegensatz zu Fachkenntnissen) nur bedingt erlernbar sind (vgl. Abschn. 1.2): *Learning by Doing* ist zusätzlich gefragt. Mit der Übung und Routine wird relativ schnell klar, was die Teilnehmer benötigen und wie man sie inhaltlich und emotional erreicht und motiviert.

Es spielt eine gewisse Rolle mit Blick auf das Machtgefüge, ob die Schulung durch den Vorgesetzten oder einen Kollegen (quasi der *Primus inter paris*) geplant und durchgeführt wird. Bei der Organisation durch Ranghöhere handelt es sich vielfach um ein angeordnetes Trainingsformat. Eine gute Führungskraft schafft es dennoch, die anfänglich extrinsische Mitarbeitermotivation in eine intrinsische Begeisterung für das Seminar umzuwandeln.

Der mit der Trainingsaktivität beauftragte *Mitarbeiter* muss noch stärker als der Vorgesetzte darauf achten, eine intrinsische Motivation zu erzeugen, indem seine teilnehmenden Kollegen den Nutzen der Veranstaltung und ihrer Inhalte erkennen. Um dies zu gewährleisten, sind primär drei Faktoren von Bedeutung, die für die übrigen Formate ebenfalls relevant sein können:

- ▶ 1. Vorgesetzter und Top-Management unterstützen die Vorgehensweise vorbehaltlos.
- 2. Innerhalb der Schulungsgruppe herrscht ein kollegiales Miteinander, und es liegen keine gravierenden Rivalitäten und ungelösten persönlichen Probleme vor.
- 3. Das Verhandlungstraining ist von Inhalt und Gestaltung her gleichzeitig spannend und wertschöpfend für die Teilnehmer.

Wenn Sie als interner Trainer, der diese Aufgabe nebenher wahrnimmt, Entlastung suchen und die Trainees besser einbinden wollen, sollten Sie Kollegen aus der eigenen Einheit oder anderen Abteilungen um Beiträge zu bitten, seien es Erfahrungsberichte, Präsentationen oder die Leitung einzelner Seminarblöcke (*Sessions*). So stehen Sie nicht ein oder zwei Tage allein im Fokus und ist in der Lage, kurzzeitig durchzuatmen (s. Abschn. 3.1).

Der **externe Verhandlungstrainer** bekleidet im Verhältnis zur Schulungsgruppe eine in mehreren Punkten unterschiedliche Stellung. Er ist – sofern es sich nicht um einen Folgeauftrag handelt – bisher nicht Teil des Netzwerks der Teilnehmer, und dies hat folgenden Vorteil: Er kann mit einem gelungenen ersten Eindruck und einem fesselnden Programm auf einer *Tabula rasa* aufsetzen und das Programm ohne emo-

tionale Vorgeschichte durchführen kann. Der Respekt, die Ernsthaftigkeit und der Kooperationswille sind gewöhnlich bei einem solchen „Bezahlprogramm“ deutlich stärker ausgeprägt, denn der Auftraggeber erwartet für das investierte Budget eine adäquate Leistung. Dazu passt der Spruch: „Nur was etwas kostet, ist etwas wert.“

Beispiel: Interne und externe Trainings

Ein internes Training gelingt dann gut, wenn es der Trainer schafft, einer Gruppe von selbsterklärten „Experten“ neue Impulse zu vermitteln und wertschöpfende Tipps und Vorschläge für die Praxis an die Hand zu geben. Es kann gleichzeitig die Zusammenarbeit verbessern und den Teamgeist stärken. Hierbei helfen Kleinigkeiten wie Bewirtung und passende Räumlichkeit für die Veranstaltung (eventuell auch außerhalb des Unternehmensgeländes und sogar in Klausur mit Kamingespräch und Übernachtung – dies ist oft kostengünstiger als ein teurer externer Trainer). Doch bei aller Begeisterung für das *Teambuilding* darf der Chef insbesondere als Leiter und eventuell Trainer seine Autorität nicht einbüßen: Letztendlich trägt er währenddessen und ebenso nachher die Verantwortung, und von einer vorschnellen Verbrüderung und der Erosion von Respekt und Disziplin sollte er unbedingt absehen.

Zu den Konstellationen „unternehmensinterne Schulung“ und „externer Trainer“ habe ich umfangreiche Erfahrungen sammeln dürfen. Beide Formate können mit Pluspunkten aufwarten. Im Vergleich fallen mir – sieht man von der schwierigen Akquise und den Corona-bedingten gravierenden Einschränkungen ab – die aktuellen externen Seminare leichter und bereiten mehr Freude als manche frühere interne Schulung. Der Hauptgrund liegt darin, dass die teilnehmenden Spezialisten im Einkaufs- und vor allem Vertriebsbereich der einzelnen Unternehmen gewöhnlich deutlich motivierter sind und meine Expertise aus dem Industriebereich zu schätzen wissen.

Die Einstellung gegenüber externen Seminarleitern ist allgemein freundlich-distanzierter, respektvoller und nachsichtiger als gegenüber internen Trainern. Andererseits besitzen sie im Gegensatz zu Vorgesetzten und weiteren Vertretern des Auftraggebers keine Weisungsbefugnis gegenüber den Teilnehmern und können nur durch Leistung und Charisma überzeugen. Es sind in der Regel keine abschließenden Tests und Prüfungen vorgesehen (und meist arbeitsrechtlich auch nicht erlaubt oder zumindest mitbestimmungspflichtig) – dies ist der gravierende Unterschied zu Schule, Hochschule oder Lehrgängen mit entsprechenden Leistungskontrollen und einem Abschlusszertifikat. Insofern müssen vor allem die externen Trainer unbedingt dafür sorgen, dass die Schulungsgruppe durch aktive Teilhabe am Programm „bei der Stange“ bleibt. Sind zwischenzeitlich Langeweile, Spannungen oder Irritationen spürbar, muss der Trainer diese erkennen, adressieren und eliminieren (s. Abschn. [3.1](#)). Es darf sich keine negative Haltung ausbilden, denn dieser Effekt kann sich leicht selbst verstärken.

1.4 Tagessätze freiberuflicher Seminarleiter

Wenn Sie als Führungskraft im Fachbereich eines Unternehmens oder als Business Partner in der Personalabteilung bei einem institutionellen Anbieter ein offenes Verhandlungstraining für Ihre Mitarbeiter bestellen wollen, werden Sie mit Seminar-gebühren von etwa 750 bis 1.000 Euro pro Person und Tag für eine zwei- bis dreitägige Veranstaltung konfrontiert. (Günstigere Angebote sind oft ihr Geld nicht wert.) Ein für derartige Agenturen tätiger freiberuflicher Seminartrainer erhält ein Honorar bestenfalls in der genannten Größenordnung *für die gesamte Veranstaltung*, wobei Anreise, Unterkunft und Verpflegung nicht extra vergütet werden. Dies bedingt angesichts der Nebenkosten, dass sich ein Angebot vielfach nur für lokale Trainer lohnt.

Der feudale Rest der Einnahmen geht zu einem guten Teil in Werbung, Marketing und Akquise; was übrigbleibt (und das ist nicht wenig), wird für den Organisationsaufwand ausgegeben sowie als Gewinn verbucht. Als Voraussetzung dafür hat der Trainer gewöhnlich einen sehr einseitig formulierten und oktroyierten Formularvertrag mit AGB-Charakter zu unterschreiben, der primär die Rechte des Auftraggebers und die Pflichten des Trainers definiert (vgl. Abschn. 1.5). Damit tritt er vielfach sämtliche Rechte – auch am eigenen Schulungsmaterial – ab. Im Fall von Vertragsverletzungen drohen ihm (aber nicht dem Auftraggeber) laut Vertragsentwurf Pönalen in der Größenordnung von 25.000 Euro, und eine Begrenzung der Haftung ist nicht möglich. Die Liste der kritikwürdigen Punkte ließe sich problemlos verlängern.

Beispiel: Killerklausel

In einem Fall wurde mir ein Vertragsentwurf mit der folgenden Formulierung angeboten:

- *„Sollte aufgrund mangelnder Qualität der vom Auftragnehmer durchgeführten Schulung der Kunde das Seminar abbrechen [oder] eine Nachschulung fordern (Durchschnittsnote des Bewertungsbogens im Bereich Dozent schlechter als 3,0), so ist vereinbart, dass die aufgrund der vorliegenden Vereinbarung vom Auftragnehmer durchgeführte Schulung nicht berechnet werden kann.“*

Dadurch versucht der Auftraggeber, einen Dienstleistungsvertrag durch Einbringung einer Art Abnahmeregelung in einen Werkvertrag umzumünzen. Fraglich ist, ob eine solche überraschende Klausel in einem Formularvertrag überhaupt gerichtlichen Bestand hätte. Doch welcher Auftragnehmer wird schon gegen den Auftraggeber klagen? Ich war kaum überrascht, dass ich auf meine Änderungswünsche nie wieder etwas von der Agentur hörte.

Ein direkt vom Endkunden beauftragter Verhandlungstrainer kann deutlich höhere Tagessätze realisieren. Wie reden hier über einen mittleren Bereich zwischen 1.500 und 2.500 Euro pro Tag, wobei Erfahrung, Renommee und ebenso Ausbildungsstand

sowie die Branche eine Rolle spielen. Nach oben hin sind beim Preis mit Tagessätzen größer 5.000 Euro kaum Grenzen gesetzt, wobei man bei namhaften Trainern vielfach diesen „Namen“ bezahlt: Die eigentliche Schulungsarbeit wird oft von einem Stab von Untergebenen durchgeführt.

Beispiel: Gestaltung von Schulungsangeboten

Bei der Preisgestaltung vor allem in Offerten an Neukunden lohnt es sich, einen Blick auf die relevanten verhaltensökonomischen Grundlagen zu werfen (s. z. B. Wenski 2020a, S. 97–129). Auch wenn die meisten Menschen dieses Prinzip inzwischen kennen, lassen sie sich dennoch von *Schwellenpreisen* psychologisch beeinflussen: Ein Tagessatz von 1.990 Euro wird gefühlsmäßig als deutlich niedriger wahrgenommen im Vergleich mit 2.000 Euro. *Ansteigende Ziffernfolgen* (wie in 2.390 Euro) empfinden die Menschen als authentisch. Es kann manchmal ebenfalls hilfreich sein, einen *Preisanker* zu setzen, an dem sich der Kunde orientiert und sich über einen Nachlass freut – jedoch sollte damit generell zurückhaltend umgegangen werden.

Ein Angebot wird vorteilhaft so aufgebaut, dass Tagessatz, weitere Leistungen (Tischvorlagen, Bücher, kostenpflichtige Nachbesprechung etc.) sowie Nebenkosten (Material, Reiseaufwand, Unterbringung etc.) separat aufgeführt sind. Bei den „weiteren Leistungen“ können bewusst *Streichposten* untergebracht sein, und der Kunde freut sich, wenn er dabei Geld spart. Generell muss es gelingen, dem Interessenten zu vermitteln, dass er durch das angebotene Training eine Wertschöpfung erfährt, um ihn frühzeitig vor psychologischer *Verlustangst* zu bewahren.

Im Sinne einer Rechtfertigung von Tagessätzen um 2.000 Euro ist zu berücksichtigen, dass sich ein guter Trainer sorgfältig auf alle Eventualitäten vorbereitet und (einschließlich Akquise, Fort- und Weiterbildung, Vorbereitung und Reisezeiten) im Mittel pro Seminartag drei bis vier weitere Tage beschäftigt ist; mehr als 50 Seminartage pro Jahr sind bei kundenorientierter Vorbereitung und Berücksichtigung der eigenen Belastbarkeit daher kaum möglich, wenn er nicht auf einen Mitarbeiterstab zugreifen kann. Die durchschnittlichen Stundensätze im Bereich von 200 bis 300 Euro sind beispielsweise auch bei Service- und Anwendungstechnikspezialisten für komplexe Geräte und Großanlagen in der Industrie üblich.

Dafür sind Sie als Freiberufler für das komplette Aufgabenspektrum bei einer Auftragsabwicklung allein verantwortlich. Sie haben für eine geeignete materielle Ausstattung zu sorgen und müssen sich selbst kranken- und rentenversichern. Die größte Herausforderung ist in der Akquise neuer Aufträge zu sehen. Dies trifft insbesondere bei sich abschwächender Konjunktur und überlasteten Personalabteilungen zu, deren Mitarbeiter oftmals wenig Muße haben, neue Wege zu gehen und innovative Trainingskonzepte auszuprobieren. Da bleibt man gerne beim Bewährten: Trainer und Agenturen, die bereits seit vielen Jahren regelmäßig beauftragt werden.

1.5 Konzept, Angebot und Auftrag

Die Ausrichtung offener Seminare ist für einen freiberuflichen Seminartrainer mit einem hohen Aufwand und vor allem viel wirtschaftlichem Risiko verbunden. Oft fehlt ein adäquates Forum, in dem die Leistungen angeboten werden können, sodass eine verlässliche Quote an Buchungen zu erwarten ist. Immerhin sind frühzeitige vertragliche Verpflichtungen im Rahmen der Ausrichtung einzugehen. Dieses Feld bleibt weitgehend institutionellen Anbietern sowie sehr gut im Markt etablierten und vernetzten Einzelunternehmern vorbehalten. Der Rest arbeitet entweder als Unterauftragnehmer der erwähnten Agenturen oder bietet am Markt geschlossene Seminare für Unternehmen an, was bei Konzeption und Durchführung wiederum Vorteile bietet.

Auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen

Für einen selbstständigen Verhandlungstrainer gilt dasselbe, was er seinen Kunden im Vertriebsbereich nahebringen versucht: Der schwierigste Schritt ist die Kundenakquise, und die Gewinnung eines neuen Geschäftspartners verursacht zehnmals soviel Aufwand wie das Halten eines Bestandskunden. Dies gibt eine klare Handlungsanweisung für die Vorgehensweise: gezielte Neukundenansprache mittels Werbung, Pflege und Nutzung von Netzwerken, Internetpräsenz, Publikationen, Messen u. a., jedoch parallel dazu unbedingt die Pflege der bestehenden Basis.

Fragt ein potenzieller Kunde bei Ihnen eine Schulungsleistung an, liegt es in Ihrer Hand, was Sie daraus machen. Dazu sind nähere Informationen wertvoll, und Sie sollten versuchen, diese telefonisch oder über E-Mail bei der verantwortlichen Person zu erfragen. Werden Seminare von den HR-Abteilungen des Kunden durch Ausschreibungen vergeben, erhält in der Regel derjenige Anbieter den Zuschlag, der den niedrigsten Preis nennt und/oder bereits für das Kundenunternehmen tätig ist oder war. Dabei wird von den Entscheidern nicht notwendigerweise darauf geachtet, das am besten auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnittene Angebot auszuwählen, sondern es geht vielleicht vielmehr darum, der Verpflichtung zur ständigen Weiterbildung der Mitarbeiter zu möglichst geringen Kosten nachzukommen. Und erfahrungsgemäß findet sich immer eine ausreichend hohe Anzahl an Trainern, die ihre Leistungen zu günstigen Tagessätzen anbietet.

Beim Erstkontakt werden Sie zunächst versuchen, die Zielsetzung des Auftraggebers und seine Kernbotschaften an die Teilnehmer zu verstehen. Gleichzeitig interessieren Sie Angaben zum Teilnehmerkreis, vor allem Anzahl der Personen, Funktionen/Aufgaben und Berufserfahrung. (Teilweise werden Teile dieser Angaben erst nach Auftragsvergabe verfügbar gemacht.) Auf dieser Basis sollten Sie in der Lage sein, ein Konzept für die inhaltliche Gestaltung zu entwickeln und dem Kunden zusammen mit einem kommerziell verbindlichen Angebot zeitnah zuzusenden. Dies geschieht gewöhnlich elektronisch, aus Gründen der Datensicherheit in einem plattformunabhängigen Dateiformat – meist im von Adobe entwickelten PDF-Format.

- ▶ Signalisiert ein Kunde Bereitschaft, Sie als Verhandlungstrainer zu buchen, erfragen Sie zunächst die Rahmenbedingungen und Hintergründe und senden ihm zeitnah (das heißt innerhalb von drei Werktagen) einen Konzeptvorschlag mit einem verbindlichen kommerziellen Angebot zu.

Die versandten Schriftstücke müssen fehlerfrei, sauber formatiert und ansprechend gestaltet sein – was ebenso für jeden anderen Schriftverkehr mit Geschäftspartnern einschließlich der E-Mail-Korrespondenz gilt. Dabei sollten Sie nicht vergessen, individuelle vertragsrechtliche Regelungen in Form von speziellen Geschäftsbedingungen sowie auch die Allgemeinen Geschäftsbedingungen in das Angebot aufzunehmen.

Beispiel: Schwierige Anforderungen

Ein meiner sehr wenigen negativen Erfahrungen mit eigenen Veranstaltungen betrifft ein Verhandlungstraining für Einkäufer, das ich in der Anfangsphase meiner Selbstständigkeit bei einem Grundstoffhersteller im Kölner Umland durchführen durfte. Der Kontakt kam durch einen ehemaligen Kollegen zustande, der interessiert daran war, was ich anzubieten hatte. Im Vorfeld der Ausführung kam es zu einem unschönen Preisgeschacher, bei dem ich die Kosten für das Begleitmaterial dezidiert begründen und beim Tagessatz deutliche Abstriche machen musste.

Dafür hatte der Auftraggeber eine stattliche Anzahl von 20 Teilnehmern aus zwei Standorten gemeldet, von denen letztlich 18 erschienen. Diese ließen sich grob in vier unterschiedliche Leistungsklassen einteilen, wobei sich in der kompetentesten Klasse einige Gruppen- und der Abteilungsleiter fanden, die Rahmenverträge verhandelten und industrielle Großanlagen einkauften, und die am weitesten von Geschehen entfernte Klasse aus Sekretariatspersonal bestand, das niemals verhandelt. Viel zu viele Teilnehmer für einen aktiven Workshop also, und die vorbereiteten Themen und vor allem Verhandlungsübungen trafen nie gleichzeitig den Bedarf aller Beteiligten. Obwohl ich mich zwei Tage lang redlich abmühte, war die Zufriedenheit bei den Trainees am Ende überschaubar.

Zusätzlich belegte mich der Auftraggeber am Abend vor dem ersten Seminartag mit einem Einführungstreffen sowie am Ende mit einem längeren Feedbackgespräch. Beides war für mich natürlich kostenloser Service, und ich skizzierte ein Konzept mit homogeneren Gruppen und eventuellem Einbezug auch von Vertriebspersonal, das ich kurz darauf schriftlich ausgearbeitet nachreichte. Der Kunde hat sich nie wieder gemeldet.

Verhandlung und Vertragsabschluss

Mit Bestandskunden hat sich oft ein Tagessatz etabliert oder ist sogar formal in einem Rahmenvertrag festgehalten, der nicht bei jedem neuen Auftrag zur Disposition steht. Dieser gewöhnlich rabattierte Wert sollte im Angebot als „Hauspreis“ o. Ä. nebst

regulärem Tagessatz und Nachlass vermerkt sein; dies reduziert die Gefahr von Nachverhandlungen.

Ist eine Preisvereinbarung erst noch zu treffen, wirkt es in meinen Augen unprofessionell, wenn ein Verhandlungstrainer von seiner Rate (etwa die erwähnten 2.390 Euro pro Tag) bereits im ersten Angebot einen Nachlass subtrahiert, um so seine Chancen auf den Auftrag vermeintlich zu erhöhen. Dies suggeriert, dass er Zweifel hat, ob sein Tagessatz berechtigt ist, und wirft die Frage auf, warum dieser nicht von vorne herein niedriger angesetzt ist. Erfahrene Einkäufer und HR-Mitarbeiter werden über den angebotenen Satz – ganz gleich in welcher Höhe – auf jeden Fall verhandeln wollen. Die in manchen Publikationen vorgeschlagene Entgegnung „Ich wäre ein schlechter Verhandlungstrainer, wenn ich mich von Ihnen herunterhandeln ließe“ geht mit Blick auf die Verteilung der Verhandlungsmacht von falschen Prämissen aus und erscheint kontraproduktiv im Hinblick auf einen fairen Geschäftsabschluss.

Ein Vertrag kommt durch Angebot und Annahme bzw. durch zwei übereinstimmende Willenserklärungen zustande. Im Seminargeschäft wird dies so ablaufen, dass der Trainer (meist elektronisch) ein Angebot an den Kunden schickt. Nach telefonischer Preisverhandlung (oder auch ohne dieselbe) sendet der Kunde dem Trainer eine Buchungsbestätigung: entweder eine formale Systembestellung oder lediglich eine E-Mail-Nachricht (was die vertragsrechtliche Bewertung der vereinbarten Einzelheiten nicht einfacher macht). Sie repräsentiert das eigentliche „Angebot“ im juristischen Sinne. Der Trainer sollte nach genauer Prüfung des Auftragschreibens zeitnah eine formale Auftragsbestätigung an den Kunden senden – gewöhnlich ebenfalls mit E-Mail im PDF-Format. Dabei muss er nicht vereinbarte Details klarstellen und die wichtigsten Vertragsinhalte nochmals aufführen. So wird das Vertragsverhältnis begründet.

- ▶ Auch wenn zwischen Auftraggeber und freiberuflichem Trainer nichts Schriftliches vereinbart wird, entsteht spätestens durch das Abhalten des Seminars (= Ausführung des Auftrags) ein Vertragsverhältnis – oft ohne ausreichende Klarheit hinsichtlich der exakten Regelungen.

Als Verhandlungstrainer sollten Sie im eigenen Interesse darauf achten, dass bestimmte relevante Vereinbarungen Vertragsinhalt werden und nicht durch die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) des Kunden ausgehebelt zu werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass anstelle nicht explizit vereinbarter Punkte die gesetzliche Regelung tritt, und die ist gemäß Bürgerlichem Gesetzbuch *kundenfreundlich*. Hier finden Sie eine Übersicht über Klauseln, die – rechtssicher formuliert – in keinem Seminarvertrag eines selbstständigen Anbieters fehlen sollten:

- **Haftungsbegrenzung:** Der Haftungsumfang des Trainers muss begrenzt werden, am besten auf die Höhe des Auftragswerts, wenn nicht Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit vorliegen.

- **Allgemeine Geschäftsbedingungen:** Der Trainer macht seine eigenen AGB zu Lasten der AGB des Auftraggebers gültig, um letztlich nur der Schnittmenge zur Gültigkeit zu verhelfen.
- **Wesentliche Vereinbarungen** und Rahmenbedingungen, wie Thema, Programm, Länge, Teilnehmerzahl, Ort der Durchführung, Vor- bzw. Nachgespräch usw., gehören in den Vertrag.
- **Weitere wichtige Punkte** (Honorar, Nebenkosten, Zahlungsbedingungen, Verhinderung, Geheimhaltung, Urheberrechte und Materialnutzung) sind ebenfalls individuell zu regeln.
- **Salvatorische Klausel:** Sie sichert die Gültigkeit des Gesamtvertrags auch bei Nichtigkeit einzelner Vereinbarungen.
- Die in Abschn. [1.4](#) erwähnten **Formularverträge** sollten von Trainern niemals ohne genaue Prüfung und Risikoabschätzung unterschrieben werden.

2 Verhandlungstraining planen und vorbereiten

Zusammenfassung

Wie die Verhandlung selbst erfordern auch Verhandlungstrainings eine umfassende und sorgfältige Vorbereitung, die den Grundstein zum Erfolg legt. Ein systematischer Aufbau des Programms ist von Bedeutung, das unter Berücksichtigung bestimmter Kernbotschaften einem festgelegten Konzept mit einer vorgegebenen Spannungskurve folgen sollte. Anteile passiver Wissensvermittlung – Vortragsanteile, die jeweils nicht zu lang sein dürfen – wechseln sich stets mit Teilnehmeraktivitäten ab. Bei der Stoffauswahl gilt: Oft ist weniger mehr. Das Herzstück bilden kürzere und komplexere Verhandlungsübungen, über die sich Verhandlungstrainings von anderen Seminaren abgrenzen. Die Lerninhalte können so von den Teilnehmern praktisch und spielerisch umgesetzt und verinnerlicht werden. Bei allen Materialien (im weitesten Sinne), die präsentiert bzw. bereitgestellt werden – Folien, Flipcharts, Handouts, Ausdrucke, Anschreiben etc. –, ist auf sehr gute Qualität und hohe Sorgfalt in der Gestaltung ebenso zu achten wie auf Copyrights.

Die Planung des Konzepts für ein Verhandlungstraining auf Basis der Angaben vom externen (oder internen) Kunden beginnt mit der Festlegung des groben Ablaufs. Dabei sind die zur Verfügung stehende Zeit in Verbindung mit den Anforderungen der Zielgruppe und das Budget des Auftraggebers zu berücksichtigen, Informationen, die aus Erstkontakt oder Abstimmungsgespräch stammen. Einige Eckpunkte zu den Inhalten sowie zu geplanten Botschaften sollten frühzeitig mit dem Auftraggeber abgestimmt werden.

Das zeitliche Optimum liegt nach meiner Erfahrung bei zwei Seminartagen. Ein eintägiges Format vergibt die Chance, dass sich der Stoff von Tag eins beim Überschlafen „setzen“ kann und am Folgetag ergänzt und verstärkt in die Praxis umgesetzt wird. Bei längerer Dauer ist die zusätzliche Wertschöpfung begrenzt. Einen Zeitraum von zwei bezahlten Fortbildungstagen gestehen die meisten Unternehmen ihrem Personal problemlos zu; andererseits ist die Spanne ausreichend lang, um die Teilnehmer kennenzulernen und neben der Vermittlung von Kenntnissen eine Gruppendynamik zu erzeugen. Eine gemeinsame Abendveranstaltung (Essen und/oder Kaminabend), um die Seminarinhalte in entspannter Runde zu vertiefen und zwanglos zu diskutieren, könnte ein weiteres Highlight darstellen – auch hierbei ist der Trainer gefordert. Von weiteren Lerneinheiten nach dem Abendessen rate ich ab, da nach acht oder neun Stunden Programm die verbleibende Energie und Aufmerksamkeit dafür sehr begrenzt wären.

2.1 Themenfestlegung und Masterplan

Wie bei einer Verhandlung gilt: Der Anbieter sollte sein Programm immer sorgfältig vorbereiten und sich mental darauf einstellen. Es gibt keine Selbstläufer! Für einen Verhandlungstrainer gilt dasselbe wie für Verkäufer, Vertriebsingenieure oder Beschaffungsmitarbeiter – und ebenso Berufssportler: Er ist ein Profi, der für seine Leistung bezahlt wird, und hat sich entsprechend professionell in seinem Arbeits- und Aufgabenumfeld zu bewegen. Und ein Schulungsprofi darf folgende beiden Grundregeln niemals missachten:

- ▶ 1. Die Teilnehmer müssen dort abgeholt werden, wo sie aktuell vom Wissen her stehen.
- 2. Der Trainer darf auf keinen Fall länger als 15 bis maximal 20 Minuten im Vortragsstil arbeiten, danach bedarf es einer Teilnehmeraktivität.

Hauptziel ist, dass die Teilnehmer etwas lernen, das ihnen in der Praxis weiterhilft, und das können sie am besten in einer entspannten, entkrampften Arbeitsatmosphäre. Dazu ist eine attraktive Mischung aus Vermittlung von theoretischem Wissen und praktischen Übungen notwendig und sinnvoll.

Der Masterplan

Für die Konzeption eines geschlossenen Verhandlungstrainings benötigen Sie zunächst Antworten auf diese Fragen:

- Wer ist der wahre Kunde für Ihre Leistung? (Die Trainees, deren Vorgesetzte, das Top-Management oder HR?)
- Wer wird teilnehmen, und was sind Background, Erfahrung und Aufgaben dieser Personen?
- Wie lang soll das Training sein, welches Format erhalten und wo stattfinden?
- Welche Themen und Schwerpunkte möchte der Auftraggeber behandelt sehen?
- Welche Kernbotschaften sind den Teilnehmern zu vermitteln?

Die Antworten versetzen Sie in der Lage, zunächst einen *Masterplan* zu erstellen, den Sie dem Kunden (bzw. Interessenten) als Konzept vorgelegen können. Dabei geht es zunächst um die Festlegung der Themenblöcke und ihre ungefähre zeitliche Anordnung, und auch eine oder zwei längere Verhandlungsübungen werden eingeplant. Auswahl und Verteilung der weiteren aktiven Elemente erfolgen erst später in einem detaillierten „Drehbuch“: ein genaueres Schema des Ablaufs mit zeitlicher Gestaltung, Verteilung von Theorie und Aktivitäten, Optionen und möglichen Kürzungen als roter Faden für die Durchführung, das Sie im Seminar in Griffnähe haben sollten.

Beispiel: Schema Masterplan für das Programm einer zweitägigen Vertriebschulung

Tag 1. Motto: „Vorbereitung“

8:30 – 9:00	Einführung, Vorstellung, Zielsetzung
9:00 – 10:30	Schwerpunkt 1: Grundlagen des Verhandeln; Kaffeepause
10:45 – 12:30	Schwerpunkt 2 (<i>praxisnahes Thema</i>); Mittagspause
13:30 – 15:30	Verhandlungsfall: Vorstellung, Vorbereitung und erste Schritte; Kaffeepause
15:45 – 17:30	Schwerpunkt 3 (<i>Spezialthema</i>)
17:30 – 18:00	Zusammenfassung, Diskussion und erstes Feedback
ab 18:30	Gemeinsames Abendessen

Tag 2. Motto: „Ausführung“

8:30 – 10:15	Schwerpunkt 4 (<i>praxisnahes Thema</i>); Kaffeepause
10:30 – 12:00	Verhandlungsfall: erste Verhandlungsrunde; Mittagspause
13:00 – 14:00	Intermezzo (<i>optional</i>), ggf. Zeitpuffer; Kaffeepause
14:15 – 15:30	Verhandlungsfall: zweite Verhandlungsrunde
15:30 – 16:00	Analyse des Falls, Bezug zu Seminarstoff und Lerneffekte
16:00 – 16:30	Offene Punkte, Fragen, Feedback etc.

Detaillierte Themenfestlegung

Das Raster in einem solchen Masterplan lässt sich systematisch mit Themen füllen, die den Ansprüchen des Auftraggebers genügen und die Bedürfnisse der Teilnehmer befriedigen. Vorteilhaft für die Planung – jedoch wie bereits erwähnt meist nicht der Fall – ist es, wenn der Auftraggeber für geschlossene Verhandlungstrainings die Möglichkeit einräumt, nach der Erstbestellung in zeitlichem Abstand weitere Veranstaltungen durchzuführen. Unabhängig von den spezifischen Rahmenbedingungen bearbeite ich zu Beginn – selbst wenn es sich um einen zweiten Teil oder eine Auffrischungsschulung handelt – die wesentlichen **Grundlagen des Verhandeln** (zu Inhalten s. Wenski 2019, S. 17–46; 2020b, S. 69–102). Ohne dieses systematische Rüstzeug würden viele anschließend behandelte Aspekte ins Leere laufen.

Bereits in diesem Eingangsblock sollten für die Praxis hilfreiche Regeln, Tipps und Kniffe für Verhandlungen eingeführt werden, ohne zu übertreiben – auch hierbei gilt wie für die Auswahl des Stoffs generell: *Oft ist weniger mehr*. Anstatt in die Tiefen des Einkaufswesens einzudringen, interessiert den Vertriebsingenieur schließlich primär, dass ein Einkäufer *Savings* ausweisen muss und zu 80 Prozent auf den Preis der Leistung fixiert ist. Umgekehrt sollte der Kundenvertreter wissen, dass der Lieferant bei ihm Champions aufbaut und nichts so sehr fürchtet wie Wettbewerb und die Vergleichbarkeit seiner Produkte. Dafür benötigt er keine 100 Tipps.

Neben den obligatorischen Grundlagen des Verhandeln enthält der Masterplan mehrere Zeitfenster von etwa eineinhalb bis zwei Stunden, die für Schwerpunktthemen vorgesehen sind und deren genaue Zahl von Konzept, Inhalten und Länge der Schulung abhängen; nachfolgend Vorschläge für einzelne Kategorien.

Praxisnahe Themen:

- Verhandlungsvorbereitung (Wenski 2019, S. 47–81)
- Durchführung einer Vertriebs- (Wenski 2019, S. 82108) oder Einkaufsverhandlung (Wenski 2020b, S. 103–138)
- Verhandlung von Investitionsgütern (Wenski 2019, S. 109–129)
- Tipps und Regeln für Vertriebsverhandlungen (Wenski 2019, S. 217–221; 2020a, S. 225–228)
- Vertriebsingenieure im Dialog mit Kunden (Wenski 2020a, S. 1–66)
- Aufgaben und Anforderungen im industriellen Einkauf (Wenski 2020b, S. 1–67, 203–235)
- Tipps und Regeln für Beschaffungsverhandlungen (Wenski 2020b, S. 139–168, 259–268)
- Unterschiedliche Typen von Verhandlungen (Wenski 2019, S. 131–154)
- Grundlagen des Vertragsrechts für Vertriebsingenieure (Wenski 2019, S. 187–216) bzw. Einkäufer (Wenski 2020b, S. 124–131, 268, 271–276)

Spezialthemen:

- Körpersprache in Verhandlungen (Wenski 2020a, S. 67–95)
- Grundlagen der Kommunikation (Wenski 2019, S. 1–66; 2020b, S. 220–227)
- Unsaubere Verhandlungstricks (Wenski 2019, S. 155–185)
- Verhaltensökonomik versus Spieltheorie (Wenski 2020a, S. 97–156)
- Interkulturelle Verhandlungen (eventuell länderspezifisch; Wenski 2020a, S. 157–204)

Als kürzere **Intermezzo-Themen**, die in maximal einer Stunde vorgestellt werden und alternativ als Zeitpuffer dienen und ohne Schaden für das Gesamtkonzept entfallen können, bieten sich entweder Kurzfassungen der genannten Einheiten an oder weitere Einblicke in die Welt des Verhandeln, etwa zu Kunden- bzw. Lieferantenorganisationen, Rahmenbedingungen, Verhandlungen in Mitarbeitergesprächen, Verbraucherkäufen, politischen Verhandlungen u. v. m.

Der optionale Verzicht auf das Intermezzo bei Zeitverzug lässt es erahnen: Es ist ratsam, für ein Verhandlungstraining mehr Material vorzubereiten, als unter realistischen Umständen benötigt wird. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass die Aktivität und Diskussionsfreudigkeit einer Gruppe nie konkret vorhersehbar sind, was sich auf die benötigte Zeit auswirkt. (Es ist prinzipiell ein positives Zeichen, wenn einzelne Programmpunkte etwas länger als geplant dauern.) Dennoch sollte ein Trainer in der Lage sein, den Zeitbedarf für den geplanten Lernstoff einigermaßen realistisch einzuschätzen, um die Trainees nicht durch ein Übermaß zu überfordern.

Teilnehmer einladen

Nach Abstimmung mit dem Auftraggeber über die Ausrichtung einer Schulung und der Inhalte sollten Sie um die E-Mail-Adressen der Teilnehmer bitten. So sind Sie in der Lage, etwa drei bis vier Wochen vor der Veranstaltung eine Einladung in Form

einer meist zweiseitigen Übersicht über Programmablauf und Beschreibung der Schwerpunkte elektronisch an die Beteiligten zu senden. Darin lassen sich je nach Programm auch Vorbereitungsaufgaben unterbringen.

Diese Vorinformation kommt bei Kunden gut an: So hat niemand den Eindruck, dass das Seminar eine Art Blackbox ist, sondern es wird eine bestimmte Sicherheit und Erwartungshaltung erzeugt, die sich in der Veranstaltung oft positiv bemerkbar macht. Die Teilnehmer haben von Anfang an Klarheit darüber, woran sie sind. Nur ein einziges Mal wurde ich vom Kunden für diese Vorgehensweise kritisiert: Der Abteilungsleiter im Beispiel in Abschn. 1.5 ließ mich abschließend recht indigniert wissen, dass er das Einladungsschreiben gerne selber verschickt hätte, da es nicht meine Aufgabe wäre, seine Mitarbeiter direkt zu kontaktieren. Nun ja.

2.2 Kernbotschaften definieren

Damit Seminarstoff und im vorliegenden Fall Lerninhalte von Verhandlungstrainings auch mittel- und teilweise sogar langfristig bei den Teilnehmern verankert werden und für die Praxis abrufbar sind, bedarf es klarer, leicht zu merkenden Formulierungen. Hierzu ist es ratsam, mit dem Auftraggeber im Rahmen des Vorbereitungsgesprächs *Kernbotschaften* zu vereinbaren bzw. zu definieren, die während der Veranstaltung transferiert werden sollen. Zur Abstimmung des Programms und zur Klärung von Fragen sollte dort eine Kontaktperson benannt werden.

Da der Mensch in der Regel assoziativ denkt, ist es für den Lerneffekt hilfreich, wenn sich diese Kernbotschaften durch das gesamte Seminar oder einzelne Einheiten hindurchziehen, um die der Wissensstoff angeordnet ist. Eine gewisse Redundanz hilft den Teilnehmern, die Botschaften im Gedächtnis zu behalten und später in der Praxis anzuwenden. Diese können je nach Teilnehmergruppe, Erfahrung und Aufgaben, Branche und sonstiger Rahmenbedingungen gänzlich unterschiedlich formuliert sein; einige Beispiele:

Beispiele: Kernbotschaften in Verhandlungstrainings

Beispiel 1:

Schulung von Vertriebsingenieuren für technische Produkte (vgl. Wenski 2019)

- Der Kunde kauft keine Produkte, sondern Problemlösungen.
- Mindestens 80 Prozent des Verhandlungserfolgs werden in der Vorbereitung erarbeitet.
- Verändern Sie niemals Ihr Angebot ohne zwischenzeitliches Gegenangebot.
- Betrachten Sie eine Verhandlung nie als Konfrontation.
- Gute Verkäufer bevorzugen gute Einkäufer.
- Finden Sie heraus, was der Verhandlungspartner wirklich haben möchte und wo seine Sachzwänge sind.

Beispiel 2:

Verkaufstraining Einzelhandel

- Konzentrieren Sie sich auf eine non-direktive und gleichzeitig auf Vertragsabschluss ausgerichtete Gesprächsführung und Rhetorik.
- Treten Sie verbindlich-freundlich und selbstsicher auf, um das Vertrauen von (potenziellen) Kunden zu gewinnen.
- Versuchen Sie herauszufinden, was der Kunde wirklich will, und verkaufen Sie ihm dies.
- Entwickeln Sie eine ausreichende Frustrationstoleranz und Resilienz.
- Nutzen Sie die typischen Phasen eines Verkaufsgesprächs* im Hinblick auf den Geschäftsabschluss.
- Üben Sie sich im Umgang mit schwierigen Kunden und darin, Einwände positiv entgegenzunehmen und Gefühlsebene und Sinne anzusprechen.

Beispiel 3:

Verhandlungstraining für den technischen Einkauf (vgl. Wenski 2020b)

- Verhandeln bedeutet Tauschen und nicht Fordern.
- Ein guter Vertragsabschluss muss fair und nachhaltig sein und übervorteilt keine Partei.
- Versuchen Sie nicht, aus jeder Verhandlung das Letzte herauszuholen.
- Im Einkauf wird meist zu wenig Zeit und Energie in Vorbereitung und Follow-up investiert.
- Der Aufbau von Wettbewerb auf Anbieterseite stärkt die eigene Verhandlungsmacht erheblich.
- Taktieren in einer Verhandlung heißt, mit dem Belohnungs- und Angstsystem des Gegenübers zu spielen.

Beispiel 4:

Verhandlungsseminar für Jedermann (Konsumenten, Arbeitnehmer u. a.)

- Das Talent zum Verhandeln muss man im Blut haben, doch die Grundlagen sind erlernbar.
- Setzen Sie sich klare Verhandlungsziele und nutzen Sie Ihre Verhandlungsmacht aus.
- Machen Sie Ihre Interessen deutlich, aber erkennen Sie auch die Interessen der anderen an.
- Verhandlungspartner denken nicht immer hochrational, sondern werden von psychologisch bedingten Einflüssen geleitet. Vor allem Verbraucher ...
- Setzen Sie gesunden Menschenverstand und Bauchgefühl ein, und regen Sie sich nicht auf.

* Kontaktaufnahme – Bedarfsermittlung – Warenpräsentation – Verkaufsargumentation – Einwandbegegnung – Preisnennung – Kaufentscheidung – Verabschiedung

2.3 Passive und aktive Wissensvermittlung

Man kennt das vom Frontalunterricht in der Schule oder aus Vorlesungen an Universitäten: Wissensvermittlung durch Präsentieren erfolgt zwar mit einer hohen Informationsdichte, ist aber ohne Begleitmaßnahmen erfahrungsgemäß nicht sehr nachhaltig. Etwas zu hören heißt nicht, es verstanden zu haben; dies wiederum bedeutet nicht, es auch praktisch umzusetzen. Daher wird selbst in vielen Hochschulveranstaltungen inzwischen dazu übergegangen, die Studenten mehr einzubinden, was nebenbei die Ratings der so vorgehenden Dozenten entscheidend verbessert.

Theorie ist notwendig

Auf die Planung eines Verhandlungstrainings überführt: Die Vermittlung eines gewissen Umfangs an Fakten und Hintergründen ist auch dort notwendig, jedoch hat in diesem Format der Erwachsenenbildung Priorität, den Lernstoff praktisch zu üben und zu vertiefen und dadurch Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Ein solches Seminar stellt eine permanente Gratwanderung zwischen Theorie- und Praxisüberschuss dar, zwischen Überforderung und Langeweile der Teilnehmer. Die optimale Schulung entwickelt durch Auswahl, Sequenz und Qualität der Präsentation von Themen eine Eigendynamik, und die Teilnehmer werden in einen Flow-Zustand versetzt, der eine hohe Auffassungsgabe für theoretische Aspekte mit einer kreativen, euphorisierten Haltung zu Aktivitäten aller Art mit der Krönung durch Verhandlungsübungen bewirkt.

Um die Aufmerksamkeit durchgehend hochzuhalten und einer Ermüdung der Teilnehmer entgegenzuwirken, müssen Sie als Trainer das geeignete Spannungsfeld definieren und abgrenzen sowie die zur Verfügung stehenden Methoden ausgewogen nutzen. Über die Kunst des attraktiven Vortragens wurde an anderer Stelle berichtet (Wenski 2020a, S. 85–94). Anschauliches und fesselndes Präsentieren erfordert ein gewisses Handwerkszeug, und Sie erkennen den Effekt Ihrer Ausführungen auf die Zuhörer durch Beobachtung von deren Körpersprache (s. Abschn. [3.1](#)). Lebhaftes, interessierte Gruppen machen es dem Seminarleiter leicht, und Zwischenfragen in die Runde tun ihr Übriges.

Eine ansprechend gestaltete Vortragsfolie (s. Abschn. [2.5](#)) beansprucht nach einer brauchbaren Faustregel im Schnitt zwei Minuten Präsentationszeit. Das heißt nach spätestens zehn Textfolien muss etwas passieren, um die Teilnehmer aktiv einzubinden. Es liefert also bereits die Seitenzahl einen ersten Anhaltspunkt dafür, wann Action notwendig ist.

Nachhaltiges Lernen durch Teilnehmeraktivitäten

Das Programm lässt sich mit Hilfe kleiner Spiele und weiterer typischer Seminaraktivitäten auflockern. Beispiele finden sich in der entsprechenden Literatur und im Internet zuhauf. Ich möchte an dieser Stelle jedoch ausdrücklich betonen, dass die Rolle und Bedeutung von Seminarspielen nicht überbewertet werden sollte – ein ernsthaftes Verhandlungstraining für Profis ist keine Quizshow. Übertreiben Sie es

bei der Planung keinesfalls mit dem Anteil an Unterhaltungselementen, ansonsten geht die Professionalität schnell verloren.

- ▶ Je höher eine Teilnehmergruppe von Kenntnisstand, Erfahrung oder hierarchischer Stellung her angesiedelt ist, desto weniger angebracht sind Seminarspiele zur Auflockerung. Das betrifft allerdings nicht die wichtigen Verhandlungsübungen!

Erfahrene Vertriebsingenieure, die regelmäßig Millionengeschäfte verhandeln, oder Top-Manager, die sich in Verhandlungen mit Geschäftspartnern, Shareholdern oder Betriebsrat verbessern wollen, fühlen sich angesichts ihrer knappen Zeit sonst nicht ernst genommen. Zielführender und für den Lernerfolg nachhaltiger ist es, bestimmte Inhalte und Fragestellungen von Teilnehmern erarbeiten zu lassen oder durch Rollenspiele zu vertiefen; so werden die Ergebnisse besser im Gedächtnis verankert. Im Folgenden einige Ideen:

Als interaktive Elemente dienen in erster Linie **Verhandlungsübungen** (s. Abschn. 2.4 und 3.3). Hierbei bietet sich ein ganzes Register von Stilmitteln an, um die Rollenspiele spannend und lehrreich zugleich zu gestalten und ihnen einen möglichst realistischen Touch zu verleihen. – Auf den **Icebreaker** zum gegenseitigen Kennenlernen wird in Abschn. 3.1 näher eingegangen.

Das einfachste und naheliegendste aktive Format ist die mehrfach angesprochene **Diskussion**, die sich entweder spontan ergibt oder initiiert wird. Aufhänger dafür sind im Seminarstoff vielfach gegeben. Wird ein neues Thema angerissen, lässt sich elegant die Frage in die Runde stellen, was die Teilnehmer dazu bereits wissen oder denken. Als Trainer können Sie ein paar Minuten durchatmen und sich eventuell neu sammeln, während Sitznachbarn oder Kleingruppen ein sachbezogenes Gespräch führen. Der zeitliche Anteil von Diskussionen sollte begrenzt bleiben, da sie zwar auflockern, aber nicht den Spieltrieb der Teilnehmer befriedigen.

Die auch als Metaplan[®]-Methode bezeichnete **Pinnwandmoderation** eignet sich zur tieferen Durchdringung eines Themas. Im Rahmen eines Brainstormings schreiben die Teilnehmer Ideen gut lesbar auf Karten, die vom Trainer als Moderator sinnvoll gruppiert und auf Pinnwänden angebracht werden. In einer einfacheren, zeitsparenden Variante fragt er nach Vorschlägen und schreibt diese auf ein Flipchart. Aus der resultierenden Anordnung (z. B. als *Mindmap*) lassen sich Muster erkennen und Schlüsse zu ziehen, was in Maßnahmen resultieren kann.

- ▶ Es gehört zur Serviceleistung eines Verhandlungstrainers, dass er gefüllte Pinnwände ebenso wie beschriebene Flipcharts ablichtet und eine Zusammenfassung der Bilder im PDF-Format an die Teilnehmer schickt. Falls das Seminar am Standort des Kunden stattfindet, ist im Vorfeld zu klären, ob eine *Fotografier-Erlaubnis* vom Auftraggeber erforderlich ist.

Verwandt mit der Pinnwandmoderation ist die kreative Übung, dass **Kleingruppen Flipcharts erstellen**, die ein vorgegebenes Thema behandeln und anschließend im Plenum präsentiert und diskutiert werden. Die Flipcharts sollten wiederum deutlich mit einer bestimmten Mindestschriftgröße beschrieben werden, um die Lesbarkeit im Plenum zu erleichtern.

Beide letztgenannten Aktivformate kosten Zeit, die jedoch in der Regel gut investiert ist, und benötigen je nach Gruppengröße etwa eine bis zwei Stunden. Die mögliche Auswahl an stoffbezogenen Ideen ist mannigfaltig, und es zeichnet einen erfolgreichen Verhandlungstrainer aus, dass er die richtigen Formulierungen vorgibt (immerhin muss eine solche Aktivität mit den spannenden Verhandlungsübungen konkurrieren). Einige wenige Vorschläge zur Verdeutlichung.

Beispiel: Fragestellungen für Gruppenarbeiten

Allgemein:

- Welche Bedeutung hat die Nachhaltigkeit von Verhandlungsergebnissen in ihrem Arbeitsbereich?
- Mit welchen psychologischen Tricks wird der Verbraucher im Einzelhandel manipuliert?

Für Einkäufer:

- An welchen Schwachpunkten würden Sie ansetzen, wenn Sie als Verkäufer eines anderen Unternehmens zum Verhandeln in Ihr Unternehmen geschickt würden?
- In welchen Abteilungen sitzen Ihre internen Kunden und Bedarfsträger, und was sind deren Erwartungen an die Einkaufsabteilung?

Für Verkäufer:

- An welchen Schwachpunkten würden Sie ansetzen, wenn Sie als Einkäufer mit Verkäufern Ihres Unternehmens verhandeln würden?
- Was wissen Sie über Ihre Verhandlungspartner beim Hauptkunden? Haben Sie dort einen Champion bzw. Coach aufgebaut?

Für ein Verhandlungstraining bietet sich je nach genauer Zielsetzung eine Fülle **sonstiger aktiver Methoden** an, um den vorgesehenen Stoff spannend zu präsentieren und das Seminar attraktiv zu gestalten. Hier weitere Beispiele:

- Das Ausfüllen eines standardisierten Fragebogens mit Fragestellungen zum Verhandeln hilft, den bevorzugten *persönlichen Verhandlungsstil* und den sekundären Stil zu bestimmen.
- Zur Steigerung der Vortragskompetenz und Überzeugungskraft bieten sich kurze *Stehgreifreden* an (z. B. „Framing“ des Verkaufsobjekts mittels Narrativ durch einen Vertriebsingenieur oder Üben von Auftreten und Körpersprache). Bei mehr

als vier Trainees ist die Zeit normalerweise zu kurz für einen kompletten Durchgang; der Trainer kann also bevorzugt Redner motivieren bzw. auswählen, die bis dahin weniger aktiv waren.

- Ein kompetenter Verhandler muss gleichzeitig auch ein guter Diskutant und Moderator sein. Dies lässt sich mittels strukturierter Diskussion unter Verwendung der *sechs Hüte des Denkens nach De Bono* üben.
- Im Rahmen eines juristischen Themenblocks lasse ich Vertriebsmitarbeiter die Inhalte eines (präparierten und gekürzten) *Verhandlungsprotokolls* überprüfen und werte mit ihnen die Ergebnisse aus. Umgekehrt erhalten Einkäufer in einer Vertragsrechtsschulung die Aufgabe, *Inhalte einer Auftragsbestätigung* auf Basis der Bestellinhalte zu prüfen.
- Bei der Verwendung von Computerprogrammen sind der Fantasie kaum Grenzen gesetzt. Bestimmte Typen von Seminaren basieren gar auf derartigen Systemen, z. B. solche, in denen *Planspiele* durchgeführt werden, in die auch Verhandlungsaufgaben integriert sind.
- Im einfachsten Fall lassen Sie nach einer Pause, bis die Teilnehmer wieder vollständig und aufnahmebereit sind, *elektronisches Memory* spielen. Um einen „Memory-Effekt“ [*sic!*] zu erzeugen, bilden die verwendeten Abbildungspaare Themen aus dem Lernstoff ab.
- Ein elektronisches *Abschlussquiz* fragt nach Definitionen von Kernbegriffen aus der Schulung. Dazu verwende ich ein Tableau mit 40 Schlagwörtern, zu denen beim Anklicken die Lösung erscheint. Dieses spannende Format begeistert auch bereits abgespannte Teilnehmer für eine Dauer von etwa 20–30 Minuten und verstärkt nochmals die Speicherung im Gedächtnis.

2.4 Verhandlungsübungen konzipieren

Die Qualität eines Verhandlungstrainings lebt nicht zuletzt von der Planung, Durchführung und Analyse der in Form von Rollenspielen durchgeführten Verhandlungsübungen, und hierbei werden in der Praxis die meisten Fehler gemacht (wie im Beispiel in Abschn. 1.1 geschildert). Vor allem interne Trainer scheuen sich mangels Erfahrung und Kreativität vielfach, überhaupt Verhandlungsübungen durchführen zu lassen, während externe Seminarleiter es manchmal übertreiben. Es ist ein gesunder Mix, der zum Gelingen der Veranstaltung beiträgt.

Verhandlungstraining lebt von Verhandlungsübungen

Die Teilnehmer haben den berechtigten Anspruch, die neuen Lernimpulse spielerisch zu erproben, ohne dass der Ernstfall eines echten Geschäfts vorliegt. Berufliche All-

tagserfahrungen im jeweiligen Fachgebiet sind dabei willkommen und werden wertgeschätzt. Ich selbst tue mich daher mit Blick auf die Übungen und Gepflogenheiten am leichtesten, wenn ich mit Kunden aus der chemischen und Halbleiterindustrie arbeite, in der ich viele Jahre tätig war. Vor dem eigenen beruflichen Hintergrund lassen sich passgenaue Szenarien schaffen, die auf die Bedürfnisse der Teilnehmer zugeschnitten sind. Dieser Umstand kommt internen Verhandlungstrainern (als Vorgesetzte oder Kollegen) ebenfalls zugute, die sich für die Herausforderung entscheiden, eine entsprechende Schulung in ihrem Unternehmen und Fachbereich durchzuführen.

Doch so wie ein guter gewerblicher Einkäufer im Prinzip *alles* einkaufen kann, sollten Sie als guter externer Verhandlungstrainer entsprechend in der Lage sein, Teilnehmer aus *jeder* Branche adäquat zu schulen und ihnen ein praxisorientiertes Programm zu bieten. Doch bedenken Sie: Es ist anstrengend und mühsam, sich komplexe neue Verhandlungsübungen auszudenken, die im Seminar funktionieren. Wie bei der Ausarbeitung eines Gesellschaftsspiels sind verschiedenste Entwicklungen und Wendungen im Zuge der Durchführung zu bedenken, der Fall muss spannend und lehrreich sein, und echte Verlierer darf es nicht geben – und wie beim realen Verhandeln ist auch hier eine Win-Win-Lösung anzustreben. Mit etwas Berufserfahrung haben die meisten Trainer einen eigenen Fundus an Verhandlungsfällen erstellt, die unterschiedliche Bereiche des täglichen Berufs- und Privatlebens abdecken und für den Einzelfall adaptiert werden können.

- Durch die Möglichkeit von Verhandlungsübungen unterscheidet sich das Verhandlungstraining von anderen Seminartypen. Eine zweitägige Schulung sollte mindestens eine längere und mehrere kürzere Musterverhandlungen beinhalten.

Für alle im Masterplan (Abschn. [2.1](#)) enthaltenen Schwerpunkte sind eine bis zwei kürzere Verhandlungsübungen sowie andere Teilnehmeraktivitäten und Diskussionen im Plenum oder in Kleingruppen vorzusehen. In allen Fällen müssen Sie den Beteiligten ausreichend Zeit einräumen, das jeweilige Szenario zu verstehen und sich – allein oder im Team – sorgfältig auf das Rollenspiel vorzubereiten.

Kürzere Verhandlungsübungen

Ich empfehle, Verhandlungsübungen nach dem Baukastenprinzip aufzubauen:

1. Grundlage ist der *Verhandlungsgegenstand*, bei Beschaffungsvorgängen meist der Preis von Werk, Sache oder Leistung.
2. Dazu können *weitere Verhandlungsobjekte* kommen, um ein Paket zu schnüren, das vorteilhaft für beide Parteien ist und das Geschäft aufwertet („den Kuchen größer macht“).

3. Die nächste Komplikation (wie der Uhrmacher sagen würde) liegt in der Schaffung eines asymmetrischen Kenntnisstands. Dazu erhalten die Teams *individuelle Informationen*, z. B. harte Fakten (wie Preiskalkulationen) oder Hintergrundwissen (etwa zum Wettbewerb).
4. Als Spielleiter können Sie natürlich noch mit der Vorgabe *kurzfristiger Entwicklungen* ins Geschehen eingreifen: Neue Verhandler treten auf; der Markt ändert sich; das Geschäft erhält eine neue Dimension; ein Unternehmen wird übernommen o. Ä.

Vom Zeitaufwand her lassen sich drei wesentliche Abstufungen unterscheiden: einfache Szenarien mit einer Zeitvorgabe von je fünf bis zehn Minuten für Vorbereitung und Durchführung, komplexere Szenarien für circa 30 bis 60 Minuten Spielzeit sowie ein anspruchsvolles Szenario für eine Gesamtdauer von einem halben bis ganzen Tag, aufgeteilt auf zwei Tage.

Das **einfache Szenario** betrifft eine griffige Konstellation aus dem täglichen Leben oder dem direkten Arbeitsumfeld und ist in wenigen Sätzen erklärbar; es geht im Wesentlichen um ein einziges Verhandlungsobjekt, den Verhandlungsgegenstand. Kurze Verhandlungsübungen eignen sich zur Auflockerung und zur Vertiefung einzelner Aspekte und werden in der Regel von Einzelpersonen oder Paaren und nicht von größeren Verhandlungsteams durchgeführt. Dabei besteht meist ein Bezug zu einer aktuellen Lerneinheit (Telefonverhandlung; einfache Preisverhandlung; Gehaltsverhandlung; Anwendung offener Fragen oder bewusster Körpersprache; Verwendung vorgegebener Tipps; Abwehr bestimmter unsauberer Tricks ...).

Beispiel: Einstellungsgespräch

Ein bewährtes Fallbeispiel lautet so:

„Sie wurden aufgrund Ihrer eingesandten Bewerbungsunterlagen für eine ausgeschriebene Stelle als Produktmanager zum Vorstellungsgespräch in der deutschen Niederlassung des US-amerikanischen Marktführers [...] eingeladen. Sie haben sich umfassend vorbereitet und dabei einen Überblick gewonnen, was das Unternehmen produziert bzw. anbietet und wie es strukturiert ist.

Sie werden in das Büro des Personalleiters gebeten. (Ein weiterer Teilnehmer könnte den Vertriebsleiter spielen.) Ihr Ziel ist es, für sich zu werben, um die offene Stelle angeboten zu bekommen. Die Details können frei gewählt werden.“

Generell besteht in dieser Konstellation die Möglichkeit, dass ein „Bewerber“ mit einem „Unternehmensvertreter“ oder ein „Verkäufer“ mit einem „Einkäufer“ das Fallbeispiel vor der Gruppe durchspielt und die übrigen Teilnehmer anschließend ihre Beobachtungen mitteilen – nachdem die Akteure selbst von ihrer Wahrnehmung der Situation berichtet haben. Der Vorteil besteht im breiten Feedback von allen; der Nachteil ist, dass nur zwei Personen in den Genuss der Verhandlungssituation und der entsprechenden aktiven Lernerfahrung kommen. (Für die nächste Übung wählen

Sie dann andere Teilnehmer aus.) Allerdings wird die Vorbereitung – vor der Auswahl der Verhandler – von allen Teilnehmern durchgeführt, damit sich jeder in die Situation hineinendenken kann und um bei allen die Spannung erhalten bleibt.

Die Alternative besteht darin, die Gruppe in Zweierteams aufzuteilen und jedes einzelne Paar verhandeln zu lassen. Die genannten Vor- und Nachteile kehren sich dadurch um. Auf keinen Fall sollte ein solches Rollenspiel mit demselben oder allenfalls geringfügig modifiziertem Szenario mehrmals hintereinander von unterschiedlichen Teilnehmern im Plenum durchgeführt werden – dies wirkt schnell langweilig.

Ein **komplexeres Szenario** für einen Zeitaufwand von maximal einer Stunde ist auf einer Präsentationsseite abbildbar. Es geht gewöhnlich um den Verhandlungsgegenstand und zusätzlich eine überschaubare Anzahl weiterer Verhandlungsobjekte. Argumente und Nebenbedingungen lassen Sie auf Basis der Spielanleitung und üblicher (Geschäfts-)Gepflogenheiten von den Teilnehmern erarbeiten bzw. festlegen.

Hierfür bieten sich etwa der (Ver-)Kauf eines Pkw im Autohaus, eines Tourenfahrrads im Fachgeschäft oder der private Erwerb sonstiger Investitionsgüter an, die ich bereits mit vielen Teilnehmergruppen erfolgreich durchgespielt habe. Auch simulierte Tarifverhandlungen eignen sich. Der Schwerpunkt liegt dabei oft auf der Ausnutzung der (durch die Fallbeschreibung zugebilligten) Verhandlungsmacht der jeweiligen Partei. Im gewerblichen Bereich kommt eine typische Beschaffungsverhandlung ohne zu viele Freiheitsgrade in Betracht. Sie können Lieferantenvertreter üben lassen, wie sie diplomatisch ein „Nein“ zu einer problematischen Kundenanfrage verpacken, oder Einkäufer die Ausnutzung der Wettbewerbssituation. Andere Konstellationen betreffen das Erkennen verborgener Motive oder die Vertiefung einer vorgegebenen Methode, z. B. das Verhandeln nach dem Harvard-Konzept. Bestimmte Aspekte interkultureller Verhandlungen lassen sich so ebenfalls erarbeiten.

Im komplexeren Szenario können in begrenztem Umfang auch verdeckte Informationen an eine der Parteien ausgegeben werden. Es bestehen die Möglichkeiten, Zweierteams miteinander verhandeln zu lassen oder durch Bildung von Kleingruppen alle Teilnehmer einzubeziehen. Von Bedeutung ist, dass systematisch vorbereitet und konsequent argumentiert wird.

Beispiel: Verhandlung von Investitionsobjekten

War ein Thema im Stoff das Erkennen versteckter Motive des Verkäufers durch den Einkäufer, lässt sich eine Verhandlungssituation wie die folgende für verschiedene Branchen anpassen und durchspielen:

„Sie sind als Einkäufer in der [...] -Industrie tätig und beschaffen Großanlagen für die Produktion von [...] bei Lieferanten in Japan und den USA; der Marktpreis liegt bei etwa [...] Euro pro Stück. Für Kapazitätserweiterungen in Deutschland benötigen Sie aus [...] -Gründen [*Verfügbarkeit, Lieferzeit, Transport, Zölle, Währungsfragen, Beschaffungsstrategie, Insolvenzrisiko ...*] einen alternativen Lieferanten. Zusammen mit der technischen Abteilung wurde Kontakt zu einem deutschen Anbieter aufgenommen, mit dem sich Ihre Fachleute über die technische Spezifikation weitgehend einig sind.

2.4 Verhandlungsübungen konzipieren

Sie sitzen dem Seniorverkäufer Herrn Altmann gegenüber, mit dem Sie die Vergabeverhandlung führen wollen. Er hat Ihnen zuvor folgendes Angebot zukommen lassen:

- Angebotspreis [...] Euro [ca. 20 Prozent über dem o. a. Marktpreis]
- Bereitstellung „ab Werk“ (= Incoterm FCA)
- Zahlung 90 Prozent bei Lieferung, 10 Prozent bei Abnahme innerhalb von 30 Tagen
- ein Jahr „Gewährleistung“ (= Verjährungsfrist für Mängelrügen)
- Kosten für Verpackung, Installation, Schulung und CE-Zertifizierung nicht im Preis enthalten und separat angeboten

Bereiten Sie die Verhandlung vor und nutzen Sie etwa 20 Minuten Verhandlungszeit, um zu einem für Ihr Unternehmen optimalen kommerziellen Ergebnis zu kommen. Es wird Ihnen dabei sicherlich helfen, wenn Sie im Gespräch versuchen, hinter die verdeckten Motive des Verkäufers zu kommen.“

Der Verkäufer erhält im Rollenspiel zuvor ein Extrablatt mit Hintergrundinformationen. Er ist sich im Klaren darüber, dass der Angebotspreis deutlich zu hoch ist, und kann dem Einkäufer bestimmte Nachlässe einräumen: Hausrabatt, Anzahlung, eine rasche Bestellung noch vor Ende des Geschäftsquartals usw. Außerdem wird in diesem Beispiel eine weitere Preisreduktion gewährt, wenn der Einkäufer eine ihm *unbekannte negative Vorgeschichte* erkennt und in der Verhandlungsführung berücksichtigt: Mit einem Vorgänger des Einkäufers, Herrn Knallhart, hatte der Lieferant in der Vergangenheit massive Schwierigkeiten gehabt, sodass seinerzeit die Geschäftsbeziehung auf unschöne Weise beendet wurde. Die immer noch nachwirkenden Irritationen auf Anbieterseite gilt es durch die angestrebte Vereinbarung auszuräumen.

Derartige Verhandlungsszenarien lassen sich, sofern sie allgemeine Beschaffungsthemen betreffen oder in einem Ihnen bekannten Umfeld spielen, in unterschiedlichen Varianten entwickeln. Allerdings besteht auch die Möglichkeit, die Teilnehmer bei einer vorgegebenen Konzeption in die Feingestaltung und Festlegung der Details einzubeziehen. Je nachdem, wie kreativ die Gruppe ist, wird dadurch eine noch bessere Identifikation mit Einzelheiten des Lernstoffs erreicht.

Das Herzstück des Verhandlungstrainings

Wie vorgeschlagen sollte ein **anspruchsvolles Szenario**, das über zwei Tage zu bearbeiten ist, im Programm enthalten sein. (Abschn. 3.3 berichtet über die Durchführung.) Der Fall betrifft meist die Verhandlung eines komplexen Kauf-, Werk- oder Servicevertrags mit einem ganzen Paket an Verhandlungsobjekten. Dazu kommen Vorgaben zu Ziel- und Walkout-Preisen, vorherigen Geschäften, Markt und Verhandlungsmacht, eine Reihe weiterer Nebenbedingungen und Überraschungen sowie

zusätzlich verdeckte Spielinformationen für jede der beiden Parteien, die zur Vorbereitung ausgehändigt werden. Die Aufnahme eines konkreten Beispiels würde den Rahmen dieses Buchs sprengen; ausführlich kommentierte Verhandlungsfälle sind in Wenski 2019, 2020a, 2020b enthalten. Einfachere Konstellationen finden sich z. B. bei Donaldson 2008 und Voeth und Herbst 2009.

Zu Beginn meiner freiberuflichen Trainertätigkeit experimentierte ich daneben mit realen Fallbeispielen aus der beruflichen Praxis der Teilnehmer, die diese mir vorab zur Verfügung gestellt hatten. Die Ergebnisse waren nicht optimal. Zwar wurde so der direkte Bezug zum Tagesgeschäft geschaffen und in einigen Fällen auch die Vorbereitung auf eine bevorstehende echte Verhandlung erleichtert, doch stößt diese Vorgehensweise an dramaturgische Grenzen. Das so geschaffene Spielklima lässt sich nicht vergleichen mit der Spannung und Leidenschaft, die ein systematisch konzipiertes Verhandlungsszenario mit seinen Stellschrauben erzeugen kann.

Ich arbeite bei geschlossenen Verhandlungstrainings am liebsten mit vier bis zwölf Teilnehmern (obwohl ich Anfragen außerhalb dieses Bereichs niemals ablehnen würde). Darüber ist ein intensives Training (im Wortsinn) unter Einbezug aller Teilnehmer in Verhandlungsübungen kaum mehr möglich, und es ergibt sich eine Mischung aus Vortragsstil, Aktivitäten aller und der Durchführung exemplarischer Rollenspiele im Plenum. Ist die Gruppe zu klein, lassen sich etwa in Diskussionen zu wenige Facetten eines Themas herausarbeiten. Die Schulung von Einzelpersonen entspricht einem Verhandlungscoaching und folgt leicht modifizierten Regeln.

Beispiel: Verhandlungsplaner

Im Zuge der Vorbereitung auf wichtige Verhandlungen habe ich gute Erfahrungen mit der Verwendung eines formalen *Verhandlungsplaners* gemacht: ein zweiseitiges Formular zum internen Gebrauch in einer adaptierten Version für Einkauf bzw. Vertrieb, auf dem – bevorzugt im Verhandlungsteam – alle wesentlichen Angaben zur Verhandlung vorab notiert werden (s. Wenski 2019, S. 54–59; 2020b, S. 113, 268–270). Im Rahmen der Bearbeitung eines anspruchsvollen Szenarios lasse ich die Teilnehmer(gruppen) das Formular am ersten Tag ausfüllen.

Auf dieser Basis findet die eigentliche Verhandlung am zweiten Tag in ein oder zwei Runden statt. Ich pendele während der Vorbereitung zwischen den einzelnen Gruppen (auch wenn ich später selbst mitspiele). Damit der grobe zeitlichen Rahmen eingehalten wird, muss ich meist dirigierend eingreifen und vor allem auf die zügige Vereinbarung und Festlegung der Kernelemente drängen.

Ich ermuntere die Teilnehmer, den Planer in der späteren Praxis zu nutzen, was mir einige auch später bestätigt haben. Allerdings handelt es sich vor allem in der ausgefüllten Version um ein vertrauliches Dokument, das der Verhandlungspartner niemals zu Gesicht bekommen darf.

2.5 Material und Rahmenbedingungen

Ein erfolgreicher Verhandlungstrainer bereitet seine Veranstaltungen akribisch vor und überlässt nichts dem Zufall. Dies betrifft nicht nur die zuvor diskutierten inhaltlichen Themen, sondern ebenfalls die verwendete *Hard- und Software*, um diese allegorische Formulierung zu verwenden.

Ich trage in meinen Seminaren den Lernstoff mit Hilfe von Präsentationsprogrammen vor. Interessant aufgebaute, nicht zu überladene Folien mit ansprechender farblicher Gestaltung helfen unter – sparsamer – Verwendung von Bildschirmanimation, die im Vortrag vermittelten Informationen durch optische Hilfen zu unterstützen und so einen Spannungsbogen aufzubauen. Dabei sind die wesentlichen Tipps und Regeln für Präsentationen zu beachten: Schriftgröße mindestens 18-Punkt; leistungsstarker Projektor oder Monitor; Souveränität und positive Körpersprache des Vortragenden; freies Sprechen; Einbindung der Teilnehmer ...

- ▶ Für die passive Wissensvermittlung sind Folienpräsentationen effizienter als ein Vortrag mit Hilfe vorgefertigter Flipchart-Bögen (oder gar den antiquierten Overhead-Folien). Für alle Formate gilt: Sie müssen gut lesbar und sinnvoll strukturiert sein; es gilt eine Seite = eine Botschaft.

Da Dateien sehr einfach an einen beliebigen Adressatenkreis weitergeleitet und sogar ins Internet gestellt werden können, versende ich nur in Ausnahmefällen Teile meines Materials in elektronischer Form an die Teilnehmer. Stattdessen lasse ich die geplanten Präsentationsfolien und weitere Unterlagen in einer lokalen Druckerei vorab farbig ausdrucken (zwei Folien pro DIN-A4-Seite, gegebenenfalls unter leichter Komprimierung und Bündelung) und binden. Damit haben die Trainees eine auch haptisch ansprechende Tischvorlage mit den Schulungsinhalten als Arbeitshandbuch vorliegen, in die sie Notizen machen können; diese Form ist ansprechender als lose Blätter in Ringbüchern oder Schnellheftern. Dazu erhalten sie die Möglichkeit, meine entsprechenden Fachbücher zu erwerben.

Für Material, das den Teilnehmern ausgehändigt oder geschickt wird, gilt die Maxime: nur in perfekter Layout- und Druckqualität! Es ist verhaltensökonomisch belegt, dass dies die Authentizität und Glaubwürdigkeit der Inhalte steigert. Außerdem sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass in Seminarveranstaltungen – insbesondere in gedrucktem Material – ausschließlich rechtfreies Bildmaterial unter Angabe der Originalquellen verwendet werden darf (z. B. von Wikipedia oder Pixabay). Auch sonstige urheberrechtliche Aspekte wie Zitiergebote oder Kopiereinschränkungen bei Verwendung von Buchauszügen müssen Sie als Trainer unbedingt beachten, um hohe Schadenersatzforderungen von Rechteinhabern zu vermeiden.

Bei der Vereinbarung der Rahmenbedingungen mit dem Auftraggeber sollten Sie auf eine geeignete Ausstattung des Schulungsraums mit lichtstarkem Präsentationsgerät, Verdunklungsmöglichkeit (Sonneneinstrahlung!), Pinnwand, Flipcharts und

Medienkoffer achten. Doch jeder einigermaßen erfahrene Trainer weiß, dass er sich niemals auf die Verfügbarkeit von passenden, ausreichend gefüllten Filzstiften verlassen darf.

- Bringen Sie als Verhandlungstrainer immer ihre *eigenen funktionstüchtigen Filzstifte* mit, mit denen Sie umgehen können und ein schönes Schriftbild erzeugen – bedauerlich ist, wenn ein ansonsten gut laufendes Seminar durch solche Unzulänglichkeiten negativ beeinträchtigt wird.

Es gibt eine Reihe weiterer Rahmenbedingungen, auf die Sie bereits in der Planungsphase Einfluss nehmen können und sollten, um den Erfolg der Veranstaltung zu unterstützen. Ein wesentlicher Punkt betrifft Fahrt und Unterbringung, da Sie in ganz Deutschland und manchmal auch international unterwegs sein werden. Im Wesentlichen gilt: Nicht hetzen und Konzentration aufbauen. Dies beginnt mit einer frühzeitigen Anreise zum Veranstaltungsort und der Vermeidung von Stoßzeiten im Straßenverkehr und setzt sich fort mit einem gemütlichen Abend vor Ort mit Akklimatisierung und einem Spaziergang oder Dauerlauf. Am Morgen vor Seminarbeginn ist ein nahrhaftes, aber nicht zu üppiges Frühstück angesagt, und bei sorgfältiger Vorbereitung besteht keine Notwendigkeit für den Aufbau von Nervosität oder Lampenfieber. Augen zu und durch!

3 Verhandlungstraining durchführen

Zusammenfassung

Ist ein Verhandlungstraining gut geplant, thematisch auf den Teilnehmerkreis zugeschnitten und abwechslungsreich aufgebaut, läuft es nach einem geglückten Beginn meist wie von selbst. Der Trainer muss unbedingt darauf achten, den ersten Eindruck positiv zu gestalten. Er steht in ständigem Austausch mit der Gruppe und steuert diese inhaltlich und emotional. Dazu gilt seine Aufmerksamkeit der Stimmung und Körpersprache der Trainees ebenso wie der Zeitkontrolle, ohne interessante Diskussionen und spannende Übungen vorschnell abzubrechen. Gerade nach den wichtigen Verhandlungsübungen ist Fingerspitzengefühl bei der Analyse der Ergebnisse sowie Rückmeldungen an die Teilnehmer gefragt. Verhandlungstrainings mit Vertretern anderer Kulturkreise – etwa aus Asien oder den USA – erfordern in mancher Hinsicht ein modifiziertes Vorgehen. Die obligatorische Feedbackrunde zum Ende der Veranstaltung bietet in allen Fällen wertvolle Rückmeldungen an den Trainer und hilft ihm, sich weiterzuentwickeln. Offene Fragen und vereinbarte Aktionspunkte sollten zeitnah beantwortet bzw. erledigt werden.

Dieses Buch diskutiert Verhandlungstraining für eine im Veranstaltungsraum versammelte Runde. Natürlich stellt sich in Zeiten der Corona-Pandemie die Herausforderung, derartige Schulungen elektronisch als Internetkonferenz („Webinar“) abzuhalten. Allerdings handelt es sich dabei um eine suboptimale Lösung, da Verhandeln letztlich vom persönlichen Austausch über die Schnittmenge der Positionen und die Vergrößerung des Kuchens abhängt: Nach Erkenntnissen renommierter Psychologen laufen zwei Drittel der menschlichen Kommunikation auf nonverbalen Kanälen ab, und Mimik, Körpersprache, Raumnutzung und vor allem emotionaler Austausch lassen sich am Bildschirm nur äußerst bedingt erkennen, korrigieren und systematisch schulen. Doch manchmal geht es nicht anders; es bleibt die Hoffnung auf ein rasches Ende der Pandemie.

3.1 Vorhang auf – die Show beginnt

Wenn Sie als Verhandlungstrainer einer neuen Schulungsgruppe gegenüber treten, haben Sie die bereits erwähnte allegorische *Tabula rasa* vor sich: Sie blicken in eine Reihe meist freundlicher, erwartungsfroher Gesichter, die neugierig sind, was kommt. Jeder erfolgreiche Seminarleiter weiß (und das klang ebenfalls bereits an): Nicht er ist der Star, sondern die Trainees, und es steht nicht sein Auftreten und Glanz im Fokus, sondern die Vermittlung der Kernbotschaften.

Der erste Eindruck, den Sie auf Ihre Teilnehmer machen, ist nicht wiederholbar und muss daher unbedingt positiv gestaltet werden. Dies betrifft vordergründig Ihre Kleidung, die dezent-unauffällig und immer eine Nuance feiner als die der Trainees

gewählt sein sollte. (Eine Krawatte ist heute überflüssig.) Es geht weiter mit dem Auftreten und der Art der Ansprache. Der Veranstaltungsraum ist aufgeräumt und mit Sitzplätzen, Material und Bewirtung sorgfältig vorbereitet. Sie werden mindestens eine Viertelstunde vor dem Startzeitpunkt vor Ort sein, um Rechner und Projektor bzw. Monitor in Gang zu bringen, Ihre Hilfsmittel zu sortieren, gegebenenfalls die Bestuhlung zu korrigieren und auch, um frühzeitig ankommende Teilnehmer zu empfangen und mit ihnen bereits ein paar unverbindliche Worte zu wechseln.

- Die Phase des Eintreffens der Teilnehmer und die ersten zehn Minuten der Veranstaltung sind mitentscheidend dafür, wie das gesamte Verhandlungstraining laufen wird – eine weitere Analogie zum Ablauf einer „echten“ Verhandlung im gewerblichen Umfeld.

Beispiel: Smileys

Fehlt mir das richtige Gefühl dafür, was mich im Dialog mit einer Gruppe erwartet, male ich drei (oder fünf) Smileys auf ein Flipchart – mit nach unten über gerade bis nach oben gezogenen Mundwinkeln – und bitte die Eintreffenden, sich mit einem Strich unter Berücksichtigung ihrer momentanen Stimmungslage „einzutragen“. Dies gibt einen ersten groben Anhaltspunkt zum Arbeitsklima. Und wenn die Teilnehmer im Anschluss daran von der ersten halben Stunde des Seminars begeistert sind, klappt der Rest erfahrungsgemäß wie von allein.

Icebreaker

Falls sich Trainer und Teilnehmer nicht kennen, herrscht zu Beginn eines Seminars gewöhnlich eine mehr oder weniger gezwungene Atmosphäre. Daher müssen Sie zunächst den passenden Einstieg finden, um die Teilnehmer für sich einzunehmen, Vertrauen zu erzeugen und Interesse und Begeisterung zu wecken. Möglicherweise sind einige organisatorische Dinge zu klären und Verhaltensregeln zu vereinbaren.

Sie sollten zudem im Dialog mit der Gruppe deren Erwartungshaltung abklären. Dazu würde sich anbieten, dass Sie gewünschte Themen abfragen und auf Flipchart-Bögen festhalten. Dies ist jedoch ein zweischneidiges Schwert: Die Vorgehensweise birgt das Risiko einer genauen Leistungskontrolle kritischer Teilnehmer am Ende und kann dadurch nach hinten losgehen und – unnötigerweise – den letzten Eindruck negativ beeinträchtigen. Ich rate zur Anwendung dieses Stilmittels nur, wenn Sie sicher sind, dass überwiegend im Programm berücksichtigte Inhalte genannt werden.

Nach der Einleitung haben Sie sich warm gesprochen – ein Phänomen, das auf alle anderen Arten von Vortragenden, Sitzungsleitern und Wortführern ebenso zu trifft. Die Teilnehmer konnten bisher nicht viel sagen und sind daher noch leicht gehemmt. Zur Auflösung dieser Blockade eignen sich sogenannte *Icebreaker*-Runden. Reihum werden die Trainees aufgefordert, sich vorzustellen, mit Position, Aufgaben und Erfahrungen sowie Erwartungshaltung. Daneben können Sie situationsgerecht weitere Vorgaben machen, zu denen sich die Teilnehmer äußern sollen. Hier einige Beispiele:

- Warum arbeiten Sie in der Einkaufs- (oder Vertriebs-) Abteilung?
- Haben Sie schon einmal an einer Verhandlungsschulung teilgenommen, und wenn ja, an welche Botschaften erinnern Sie sich?
- Was erwarten Sie von diesem Verhandlungstraining? (*die Alternative zur Flipchart-Abfrage*)
- Wie schätzen Sie Ihr Verhandlungskönnen auf einer Skala von eins bis zehn ein? (Bei dieser Frage darf der Ranghöchste in der Schulungsgruppe keinesfalls den Anfang machen, um einen Ankereffekt zu vermeiden.)

So kann sich jeder Teilnehmer äußern und erstmals seine Komfortzone verlassen, das Eis ist gebrochen, und Sie lernen Ihre Trainees bereits besser kennen. Mit etwas Übung gewinnen Sie erste Informationen über Wissensstand und Selbstbewusstsein der Individuen und zur Gruppenstruktur. Allerdings darf der Zeitaufwand für diese Einführungsrunde nicht unterschätzt werden: Auch wenn die Teilnehmer gebeten werden, lediglich zwei bis drei Sätze zu sagen, reden sie gewöhnlich mehrere Minuten (was wiederum wünschenswert ist). Bei einer typischen Gruppengröße von acht Teilnehmern sollten Sie dafür mindestens eine halbe Stunde einplanen.

Zeitplanung

Im Hinblick auf Dauer und Intensität ist zu berücksichtigen, dass zum einen die Spannung über die ganze Seminardauer hin erhalten bleiben muss, andererseits jedoch ausreichend Pausen notwendig sind, um einer übermäßigen Ermüdung der Gruppe vorzubeugen. Ein Trainer hat regelmäßig viel mehr Adrenalin im Blut als die Teilnehmer und hält daher konditionell länger durch. Außerdem weiß er im Gegensatz zu diesen, was als Nächstes im Programm folgt. Vor- und nachmittags sind Pausen von jeweils 15 bis 30 Minuten Dauer vorzusehen (s. Masterplan in Abschn. [2.1](#)), um sich auszutauschen, Telefonate zu führen, E-Mails zu bearbeiten etc. Sie sollten auf keinen Fall verkürzt werden, um den geplanten Stoff durchzubringen.

Für einen Mittagsimbiss im Schulungsraum reichen 30 bis 45 Minuten. Ein externes oder formales Mittagessen in einem Tagungshotel dauert mindestens 60 bis 90 Minuten. In geschlossenen Seminaren legt der Auftraggeber die Details fest und bucht sie vorab. Die Zeiten der Pausenbewirtung spricht der Trainer mit dem Betreiber der Lokalität ab, was die Flexibilität während der Seminartage erhöht.

Auch auf der „Langstrecke“ einer mehrtägigen Schulung darf der Verhandlungstrainer sein grobes Zeitkonzept und die Verteilung der einzelnen Themen und Anteile trotz geforderter Flexibilität nie aus den Augen verlieren.

- ▶ Achten Sie allem darauf, dass die Veranstaltung abends zur angekündigten Uhrzeit beendet ist. Überziehen Sie maximal fünf Minuten, mehr verdirbt Ihren finalen Eindruck bei den Trainees.

Wegen der hohen Relevanz sei an dieser Stelle nochmals betont, dass der Trainer auf keinen Fall länger als eine gute Viertelstunde im Vortragsstil arbeiten darf – danach bedarf es unbedingt einer Interaktion (s. Abschn. [2.1](#)). Für die Teilnehmer anstren-

gende und weniger belastende Programmpunkte sollten sich sinnvoll abwechseln, um die Gruppe durch wechselnde Impulse ständig unter einer leichten Spannung zu halten. Die Körpersprache der Teilnehmer reflektiert ihr Befinden: Ein zur Seite gelegter Kopf deutet Interesse an; negative Signale (wie verschränkte Arme und fehlender Blickkontakt bzw. zufallende Augen) sprechen dafür, dass die Aufmerksamkeit nachlässt und dringend eine gemeinsame Aktivität geboten ist.

Die Stimme – wichtiges Werkzeug des Trainers

Ihr Vortrags- und Leitungsstil beeinflusst, wie die Programminhalte bei den Teilnehmern ankommen und aufgenommen werden. Sie sollten bewusst und einprägsam formulieren, sich nicht zu salopp ausdrücken und keinesfalls durch den Stoff hetzen – Ihre Zuhörer müssen direkt adressiert werden und problemlos in der Lage sein, den Ausführungen zu folgen und die Inhalte zu verdauen. Eine sonore, wenig modulierte Stimmführung hat zur Folge, dass sie abdriften und schlimmstenfalls einnicken. Um Ihrer Stimme mehr Kraft zu verleihen, ist es ratsam, aufrecht zu stehen oder zu sitzen. Große Personen und solche mit tiefer Stimme (dies gilt besonders für Männer) haben nachweislich Vorteile in der Akzeptanz durch Publikum oder Gesprächspartner.

Nach mehrstündiger Sprechbelastung ist dennoch bei einigen Seminarleitern mit Stimmermüdung zu rechnen, die neben Prädisposition und Stimmtraining vom Lärmpegel der Umgebung und von der Sprechlautstärke abhängig ist.* Ungeübte Sprecher weichen unter Anspannung gerne von ihrer natürlichen Stimmlage ab und artikulieren vielfach zu hoch, was durch eine gesteigerte Schwingungsfrequenz der Stimm lippen stimmschädigende Auswirkungen hat. Um dies zu vermeiden, werden am Markt spezielle Stimmtrainings angeboten, die Tipps und Kniffe zur Stimmführung und -schonung vermitteln sollen. Doch mit etwas gutem Willen können Sie sich vieles selbst erarbeiten und aneignen:

- Lernen Sie, Ihre Stimme situationsgemäß und bewusst einzusetzen.
- Wärmen Sie sie beispielsweise durch Smalltalk mit eintreffenden Teilnehmern vorher auf.
- Sprechen Sie ruhig, selbstbewusst, natürlich und auf der Basis Ihrer soliden Vorbereitung.
- Eine aufrechte, lockere Körperhaltung begünstigt die Atmung und wirkt sich positiv auf den Stimmklang aus.
- Atmen Sie beim Sprechen ganz tief ein und aus.
- Legen Sie bewusst kürzere und (bei Teilnehmerbeiträgen) längere Sprechpausen ein.
- Trinken Sie viel Wasser.
- Schließen sie Fenster zu einer belebten Straße hin und versuchen Sie, weitere störende Geräuschquellen wie Seitengespräche oder Klimaanlage zu reduzieren.

* Falls in Corona-Zeiten die Verpflichtung zum Tragen einer Gesichtsmaske während des Unterrichtens besteht, stellt dies eine zusätzliche Herausforderung für die Stimme dar.

Doch keine Sorge: Mit der Zeit und entsprechender Routine wird die Stimme belastbarer und leistungsfähiger. Nach einem anstrengenden Seminartag ist sie gewöhnlich dennoch oft leicht angegriffen. Bestimmte Hausmittel (Halsbonbons ohne ätherische Öle, Hals- und Rachensprays, Hyaluronsäure und schleimbildende Tees) unterstützen die Bemühungen möglicherweise. Ich lutsche in meinen Veranstaltungen während Teilnehmerübungen und -beiträgen sowie in Pausen regelmäßig Emser Pastillen.

3.2 Trainerleistung und Teilnehmerverhalten

Als Trainer müssen Sie sich ihrer Rolle auf der Bühne vor den Teilnehmern bewusst sein, um den größtmöglichen positiven Lerneffekt zu bewirken und eine konstruktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen und zu erhalten. Im Normalfall geht es darum, dass Sie das anfängliche Wohlwollen der Teilnehmer erhalten und durch gute Leistung noch ausbauen. Dazu reflektieren Sie ständig, wo die Gruppe steht, um notfalls kurzfristig mit einer Programmanpassung – am besten durch Einschub einer Teilnehmeraktivität – zu reagieren. Sie sollten stets freundlich-verbindlich und kooperativ wirken, selbst bei unerwarteten Entwicklungen, unter Druck und bei Provokationen. Dies gelingt nur, wenn Sie ein überzeugendes Konzept vorbereitet haben und ihren Stoff beherrscht, souverän auftreten und Praxiswissen mitbringen.

Der Normalfall: konstruktive Zusammenarbeit und zufriedene Trainees

Positive Körpersprache, insbesondere ein freundliches Gesicht mit einem gelegentlichen Lächeln sowie eine offene Handhaltung, unterstützt diese Bemühungen. Generell ist ratsam, Großzügigkeit an den Tag zu legen. Ein empfehlenswertes Seminar lebt von einer gewissen Leichtigkeit, die die Stoffvermittlung deutlich einfacher macht – eine Analogie zum Vorgehen erfolgreicher Führungskräfte. Zeitpläne dürfen gelegentlich durchaus missachtet werden. Teilnehmerbeiträge sind zu würdigen, auch wenn sie sachlich falsch sind. Themenbezogene Seitengespräche werden nicht wie in der Schule pauschal unterbunden, außer die Sache droht, aus dem Ruder zu laufen. Leiten Sie Diskussionen fair und strukturiert – nicht der Lauteste erhält das Wort, und die Konversation darf sich nicht im Kreis drehen.

Sie sind gut beraten, einen permanenten Dialog mit der Traineegruppe aufrecht zu erhalten. Der bereits an mehreren Stellen kritisch betrachtete Frontalunterricht ist durch häufige Gesprächsangebote aufzulockern, wenn keine Teilnehmerübung ansteht. So können Sie während oder nach einer Lerneinheit einzelne oder alle bitten, jeweils einen Satz zu sagen, was ihm relevant erschien (oder ihn überrascht hat oder was er in der Praxis ausprobieren möchte ...); Mehrfachnennungen sind ausdrücklich erlaubt. Dies bietet einerseits eine Rückmeldung, was hängengeblieben ist und als wichtig erachtet wird, und die dadurch erzeugte Redundanz steigert den Lerneffekt bei den Teilnehmern; andererseits fördert eine solche Blitzlicht-Runde den Dialog und lockert das starre Format auf.

- ▶ Wenn der Verhandlungstrainer bei einer Seminargruppe nicht gut „überkommt“, hat dies in der Regel mit vermeidbaren Fehlern zu tun. Dann muss unmittelbar für Abhilfe gesorgt werden.

Die Ausnahme: Probleme des Trainers mit Teilnehmern

Man darf sich keinen Illusionen hingeben: Nicht jeder Verhandlungstrainer passt zu allen Auftraggebern und Schulungsgruppen. Manchmal ist dem Seminarleiter bereits nach der ersten halben Stunde klar: *Das wird kein Spaziergang*. Aus unterschiedlichen Gründen besteht trotz aller Vorkehrungen das latente Risiko, dass Teilnehmer aus der Reihe tanzen und den Ablauf stören oder schlimmstenfalls der Trainer den gesamten Kreis gegen sich hat. Dies mag daran liegen, dass Person und Verhalten des Trainers Anlass zur Opposition bieten bzw. sein Programm über- oder unterfordert (s. Abschn. 2.3). Oder aber die Trainees sind bereits von vorne herein demotiviert oder ablehnend gewesen, haben einen schlechten Tag, mancher muss sich vor Kollegen oder Chef produzieren, innerhalb der Gruppe herrschen Spannungen u. v. m.

Gegen die sehr seltene Pauschalopposition einer ganzen Gruppe kommen Sie kaum an, und Problemidentifikation und Deeskalation sind Ihre einzigen Werkzeuge, um das Schiff wieder flott zu machen und auf Kurs zu bringen. Doch auch einzelne renitente Seminarteilnehmer können selbst erfahrene Trainer aus dem Konzept bringen und schlimmstenfalls alle anderen anstecken und negativ beeinflussen. Rasche Abhilfe tut also Not, die auf den Einzelfall abzustimmen ist. Folgende Palette von Maßnahmen steht dabei zur Verfügung:

- Als Trainer sollten Sie zunächst reflektieren, ob Sie einen Anlass zum Störverhalten bietet; eine notwendige Kurskorrektur könnte Abhilfe schaffen.
- Handelt es sich um einzelne Unruheherde, versuchen Sie zunächst, diese individuell mit Fragen zum Stoff oder der Bitte um ihre Meinung oder Beispiele zu Fachthemen anzusprechen und aktiv in das Geschehen einzubinden.
- Führt dies nicht zum Ziel, bietet sich ein Pausengespräch unter vier Augen mit Ich-Botschaft an, um die Hintergründe zu eruieren, z. B. „Ich habe das Gefühl, ich kann Sie für den Stoff noch nicht so recht begeistern. Was können wir tun, damit sich das ändert?“.
- Die nächste theoretische Eskalationsstufe (die ich persönlich glücklicherweise nie erlebt habe) würde über eine Du-Botschaft führen: „Finden Sie es nicht unfair, dass Sie durch Ihr Verhalten Ihren Kollegen die Möglichkeit nehmen, konstruktiv mitzuarbeiten?“ Doch hier wären Sie mit dem Risiko des endgültigen Kontrollverlusts bereits auf sehr dünnem Eis.
- Die *Ultima ratio* bestünde darin, Kontakt zum Auftraggeber zu suchen und den Störenfried aus der Gruppe nehmen zu lassen – oder das Verhandlungstraining mit Verweis auf die fehlende Kooperationsbereitschaft abzubrechen. Allerdings

wird der Auftraggeber in beiden Fällen vermutlich nie wieder ein Seminar bei diesem Trainer buchen. Ein Lose-Lose-Ergebnis.

Beispiel: Vermeidbare Schnitzer

Vermeiden Sie als Verhandlungstrainer folgende beliebten Fehler und Ungeschicklichkeiten:

- zu großer Stoffumfang und zu hohe Informationsdichte; zu wenig aktive Elemente
- mangelnde Berücksichtigung des vorhandenen Leistungsstands
- Souveränitätsverlust und Führungsschwäche
- Verlust der Konzentration, Fokussierung und inneren Spannung
- Verlust der klaren Linie bei Programm und Lernstoff
- Überziehen der Schulungszeiten und Verkürzung der Pausendauer
- zu dozieren, sich selbst zu wichtig nehmen und über den Dingen stehen
- sich von Teilnehmern provozieren zu lassen
- Distanz vermissen zu lassen (z. B. durch Aufzwingen des „Du“ oder auf abendlichen Partys)

3.3 Erfahrungen bei Verhandlungsübungen

Rollenspiele sind das klassische Format, Inhalte von Verhandlungsseminaren zu üben und zu vertiefen. Da es sich um (kre-)aktive Einheiten handelt, die von den Teilnehmern viel Energie erfordern, kommt Umfang und zeitlicher Positionierung im Programm eine hohe Bedeutung zu (vgl. Abschn. [2.1](#) und [2.4](#)).

- Verhandlungsübungen sind das Salz in der Suppe eines Verhandlungstrainings. Dazu passt der Satz: „Schwimmen lernt man nicht am Beckenrand.“

Nachteile von Kameratraining

Leider haben manche Teilnehmer anfängliche Vorbehalte gegen Verhandlungsübungen, die umso stärker sind, je weniger berufliche Verhandlungserfahrung der Trainee bisher sammeln konnte. Noch stärkere Hemmungen liegen vor, wenn eine Videoaufzeichnung zur späteren Auswertung vorgesehen ist, denn ein in diesem Medium Ungeübter ist – nicht ohne Grund – kammerscheu.

Training mit Aufzeichnung hat seine Berechtigung dabei, einzelne Personen kameratauglich zu machen – wie Schauspieler oder Teilnehmer an Interviews und Talkshows – oder um im Leistungssport Bewegungsabläufe und Spielzüge zu analysieren. Bei Verhandlungsübungen hingegen sind kompetente Beobachter aus dem

Teilnehmerkreis anwesend, die in der Lage sind, anschließend zusammen mit dem Trainer eine präzise Beurteilung des Geschehens durchzuführen. Ich verzichte in meinen Schulungsangeboten daher konsequent auf eine Aufzeichnung, um die Kreativität gerade zurückhaltender Teilnehmer nicht von vorne herein zu blockieren und deren Demotivation zu riskieren. (vgl. Beispiel in Abschn. [1.1](#))

Beispiel: Anspruchsvolles Szenario

Freiwilligkeit der Teilnehmer sollte bei aktiven Parts Voraussetzung sein – niemand wird bei einer Übung konstruktiv mitmachen, wenn er dazu aktuell keine richtige Lust und Bereitschaft hat. Doch es ist fast immer zu beobachten, dass die Teilnehmer nach Überwindung der anfänglichen Scheu viel Spaß an Verhandlungsübungen entwickeln und einen hohen spielerischen Eifer und ausgeprägten Siegeswillen an den Tag legen (obwohl meist eine Win-Win-Lösung im Vordergrund steht). Ich habe mehrfach erlebt, wie die Spieler tief in ihre Rolle eintauchten und beispielsweise bei ausgedehnter Sturheit der anderen Partei oder überraschenden Wendungen richtig laut und aggressiv wurden – obwohl es sich beim Modellfall immer um ein Spiel handelt.

Diese Energie und Kreativität sollten kontrolliert, jedoch nicht zu sehr eingebremst werden. Erfolgskritisch ist, dass möglichst alle Teilnehmer eine Aufgabe erhalten, in der sie sich ausleben können. Ab etwa acht Teilnehmern ist es organisatorisch kaum mehr realisierbar, die verfügbaren Rollen am Verhandlungstisch mit allen Teilnehmern zu besetzen. Denkbare Auswege sind:

- zwei getrennte Verhandlungen unter Einbezug aller Teilnehmer durchführen zu lassen, z. B. mit zwei „Anbietern“ oder zwei verschiedenen Verhandlungsteams eines „Unternehmens“
- überzählige Teilnehmer als höhere Ebenen, externe Vertreter, Beobachter etc. zu beschäftigen

Ich gebe zu, dass ich mich im Rahmen eines Verhandlungstrainings auf die Durchführung des anspruchsvollen Szenarios mit am meisten freue. Denn dabei kann ich aktiv mitwirken und auch meine eigene praktische Verhandlungserfahrung weitergeben: als Einkäufer, wenn es sich um eine Vertriebserschulung handelt, und umgekehrt. Von beteiligten Vertretern eines international aktiven Großanlagenherstellers, den ich als Lieferant während meiner Tätigkeit als strategischer Einkäufer betreut hatte, bekam ich im Anschluss einmal das bemerkenswerte Lob: „*Guido, you just played yourself.*“

Beobachter und Manöverkritik

Um den Teilnehmern ein Gefühl dafür zu vermitteln, was sie im Rollenspiel richtig und was weniger gut gemacht haben, sind eine fundierte Beobachtung der Verhand-

lungsübungen gefolgt von einer angemessenen Analyse notwendig. Dazu erhalten in meinen Seminaren generell zunächst die Akteure das Wort und dürfen ausdrücken, wie es ihnen ergangen ist, wie sie den Ablauf und Ausgang der Musterverhandlung bewerten und was gut bzw. schlecht gelaufen ist. So können sie ihre temporäre Aufregung abbauen und Dinge und Vorgehensweisen erläutern und zurechtrücken; erst dann bekommt der Rest der Gruppe Gelegenheit für Kommentare.

Ich bündele diese Beobachtungen, ordne sie ein, relativiere sie von Fall zu Fall und ergänze mit meinen eigenen Punkten. Wenn die Umstände dies ratsam erscheinen lassen, frage ich die Teilnehmer, ob sie Feedback erhalten möchten. Durch die Kritik darf niemand brüskiert, vorgeführt oder entmutigt werden – weder vom Trainer noch von den Kollegen. Feedback sollte immer weitgehend positiv formuliert sein, um die Teilnehmer inhaltlich damit zu erreichen. Diese erwarten jedoch keine leeren Phrasen, sondern konkrete Handlungsempfehlungen für praktische Verbesserungen. Der Lerneffekt ginge verloren, wenn Ungeschicklichkeiten und Fehler nicht klar beim Namen genannt würden.

- Bei der Durchführung von Verhandlungsübungen lernen die Teilnehmer nicht nur aus den Punkten, die sie richtig gemacht haben, sondern vor allem aus ihren Fehlern.

Beispiel: Ankerung

Die meisten Akteure nehmen ein positives, leicht euphorisiertes Gefühl aus den Spielszenarien mit, müssen sich ein bisschen rechtfertigen und erkennen und akzeptieren ihre Schnitzer. Doch hin und wieder Fällern staune ich über die Äußerungen.

In einem Fall war eine industrielle Großanlage, die definitiv mehr als zwei Millionen Wert ist, vom „Vertrieb“ für 2,5 Millionen Euro angeboten worden. Unser „Einkäufersteam“ verfolgte zunächst die Strategie Ankerung und schrieb auf mein Geheiß als ersten Preisvorschlag 1,5 Millionen Euro ans Flipchart – um zunächst ohne weitere Zugeständnisse stur darauf zu beharren. Ein etwas schwierigerer Vertriebsingenieur echauffierte sich bei der Fallanalyse lautstark und sagte: „So ein weltfremder Blödsinn, das mit dem ersten Angebot. Sowas macht doch kein Mensch!“ Sein Kollege aus dem Asiengeschäft sprang mir zur Seite und sagte: „Doch! Genau so läuft es gewöhnlich in China.“

Wenn mehrere Verhandlungspaare parallel arbeiten, können Sie zwischen den Gruppen wechseln und hineinhören, um Eindrücke für ein späteres Feedback zu gewinnen – und bei spannenden Verhandlungen ist gelegentlich ein Zeitzuschlag sinnvoll. Für die Auswertung stellen die Teams der Paarübungen zunächst ihre Ergebnisse und Erkenntnisse vor und was sie bei nächsten Mal eventuell ändern würden. Der Trainer ergänzt mit Hinweisen und Vorschlägen.

3.4 Schulung in anderen Kulturkreisen

Interkultureller Kommunikation und Verhandlungsführung mit Beteiligten aus verschiedenen Nationen ist ein weitverbreitetes Artikel-, Buch- und Seminarthema (s. z. B. Wenski 2020a, S. 157–204). Allerdings sind Hinweise dazu, wie man als Deutscher Vertreter anderer Nationen in dieser Fähigkeit schulen kann und sollte, nur recht spärlich verfügbar. Ich hatte bisher das Vergnügen, in Verhandlungstrainings mit Teilnehmern von über 20 Nationen zusammenzuarbeiten, primär aus dem europäischen, nordamerikanischen und asiatischen Raum. Daraus stammen die nachfolgenden Erfahrungen und Tipps aus erster Hand.

Vorbereitung auf die entsprechende(n) Kultur(en)

Nicht allein im Umgang mit Verhandlungspartnern, sondern ebenso im Schulungsbereich spielt die Ethnie des Gegenübers eine gravierende Rolle. Kultur, Sitte und Gebräuche, Denkstrukturen sowie Informationsverarbeitung können teilweise gravierend von den unsrigen abweichen, und es wäre unsinnig, Trainees unterschiedlicher Herkunft alle in gleicher Weise anzuleiten (in Analogie zu gemischten Leistungsklassen, Berufen oder Branchen; vgl. Beispiel in Abschn. 1.4). Während Österreicher, Schweizer und Niederländer weitgehend so lernen, planen und vorgehen wie wir Deutschen, sieht dies bei Franzosen, Briten oder US-Amerikanern bereits anders aus. In den genannten Fällen findet man darüber hinaus selbst innerhalb des Landes deutliche kulturelle Variationen, etwa zwischen Engländern und Schotten oder zwischen US-Vertretern aus dem Binnenland oder den Küstenstaaten.

Als Deutscher werden Sie ein international besetztes Verhandlungstraining in den meisten Fällen auf Englisch abhalten. Nicht-muttersprachliche Teilnehmer sollten über ausreichend gute Kenntnisse in dieser Fremdsprache verfügen. Dennoch gilt:

- ▶ Bei Seminaren in anderen Kulturkreisen ist viel mehr zu beachten als nur die Sprachproblematik, da Lernverhalten, Verständnis und Herangehensweise grundlegend von unseren Erwartungen differieren können.

Die Liste relevanter Aspekte reicht von Kommunikationsregeln über Kritikfähigkeit, Hierarchiekonventionen und gesellschaftliche Normen bis hin zu Geschäftskultur und dem lokalen Vertrags- oder Arbeitsrecht. In vielen Kulturen sind Möglichkeit, Wille und Disziplin, einem Frontalunterricht länger zu folgen, noch weniger ausgeprägt als in Deutschland.

Als Trainer müssen Sie die Eigenheiten in individuellem Vorgehen, Verständnis und Zielsetzung akzeptieren, die zu Überraschungen und im negativen Fall Frustration auf beiden Seiten führen könnten, und in die Seminarplanung einbeziehen. Dabei ist eine fundierte Vorbereitung auf die betreffende Kultur im Hinblick auf eine möglichst zutreffende Erwartungshaltung essenziell, wozu auf die Spezialliteratur verwiesen sei. Treten in diesem Spannungsfeld Diskrepanzen in der Auffassung und Position von Trainer und Teilnehmern auf, dürfen Sie wiederum die Fehler nicht

generell auf Seiten der Teilnehmer suchen. Es kann sich um Kommunikationsschwierigkeiten und unterschiedliche Auffassungen aufgrund des kulturellen Kontextes handeln, die gegebenenfalls auszuräumen sind – auch der Trainer ist in einen ständigen Lernprozess eingebunden.

Ziel sollte es schlicht sein, einen Nutzeffekt für die Teilnehmer zu generieren, das heißt sie nehmen etwas Brauchbares für ihre tägliche Arbeit mit. Versuche, „typisch deutsche“ Prinzipien wie Disziplin und Pünktlichkeit strikt durchzusetzen, führen oft zum Gegenteil dessen, was beabsichtigt war. Eine gewisse Portion Humor, Selbstkritik sowie höfliches, zurückhaltendes Benehmen helfen bei den meisten Kulturen, die Teilnehmer für den Trainer und seinen Stoff einzunehmen. Einwände sollten Sie ernst nehmen und Kritik berücksichtigen. Feedback der Teilnehmer ist immer sehr wertvoll für den Trainer, sofern er es bekommen kann. – Nachfolgend möchte ich exemplarisch zwei bereits erwähnte Kulturkreise betrachten.

Verhandlungstraining in den USA

Am Verhandlungstisch und somit auch in Verhandlungsschulungen sitzen meist weiße US-Amerikaner. Diese sind pragmatisch veranlagt und an entsprechenden Lösungen und Botschaften interessiert. In Verhandlungen mit ihnen sollte man dennoch nicht den Fehler machen anzunehmen, dass dieselben kulturellen Spielregeln gelten wie in Deutschland, nur weil es sich in beiden Fällen um germanisch-stämmige Völker handelt. Dieser Grundsatz gilt natürlich ebenso für Vortragende und Seminarleiter.

Die USA sehen sich als Nation und Supermacht global als anderen Völkern überlegen an und versuchen zunehmend, ihre politischen und handelsrechtlichen Denkweisen weltweit durchzusetzen, auch aus Angst vor dem Rivalen China. Gleichzeitig handelt es sich um eine in vielerlei Hinsicht zutiefst gesplante Nation.

- ▶ Politik ist dort aktuell kein geeignetes Smalltalk-Thema! Immerhin stimmten bei der Präsidentschaftswahl am 3. November 2020 57 Prozent der teilnehmenden Weißen für Donald Trump.

Viele Amerikaner haben ihr Land noch nie verlassen, und die Medien bringen bis auf wenige Ausnahmen kaum Nachrichten aus dem Ausland. Daher müssen die Seminarteilnehmer stets dort abgeholt werden, wo sie stehen (vgl. Abschn. 2.1): Sie wollen Botschaften vermittelt bekommen, die in ihren Kontext passen. Grundlagen zur Verhandlungstheorie, deren praktische Anwendbarkeit nicht unmittelbar gesehen wird, interessieren meist ebenso wenig wie interkulturelle Details, sofern sie diese nicht zeitnah benötigen. Darauf ist bei der Konzipierung von Seminarprogrammen zu achten.

Obwohl die US-Gesellschaft von Besuchern des Landes als locker und ungezwungen empfunden wird, herrschen vielfach Konventionen und Regeln, die auf den ersten Blick nicht erkennbar sind. Das mögen im simpelsten Falle Dresscodes sein. Innerhalb einer Seminargruppe aus demselben Unternehmen oder Bereich kann zudem eine zunächst nicht erkennbare hierarchische Struktur vorhanden sein, die die

tiefgestellten Teilnehmer in ihren Aktionen entscheidend blockiert. Diese Aspekte müssen vom Trainer möglichst frühzeitig erkannt und berücksichtigt werden. Weiterhin gilt es zu beachten, dass die Aufmerksamkeitsspanne beim Vortragsstil noch kürzer ist als bei uns, und nach maximal 10 bis 15 Minuten sinkt die Aufmerksamkeit deutlich ab, sodass jetzt unbedingt ein aktives Element folgen muss. Daraus ergibt sich, dass ein Seminarprogramm, das gut aufgenommen werden soll, keineswegs zu theoretisch ausgerichtet darf.

Beispiel: Übersetzungen und Schlüsselwörter

Inhalte von Skripten und Präsentationsfolien, jedoch insbesondere Anleitungen zu Verhandlungsübungen, Arbeitsaufträge, Quizfragen u. Ä., die von Nicht-Amerikanern korrekt vom Deutschen ins Englische übersetzt wurden, sind für US-Trainees manchmal unverständlich. Hierzu habe ich im Rahmen von unternehmensinternen Verhandlungstrainings an einem US-amerikanischen Standort leidvolle Erfahrungen sammeln können. Dem überlagert war der negative Umstand, dass das lokale Management die Schulungsmaßnahme nicht voll unterstützte und mir die diesbezügliche Rückendeckung verwehrte, was die Akzeptanz der behandelten Themen und die Disziplin und Aufmerksamkeit nicht gerade förderte (vgl. Abschn. 2.1).

Die sprachlichen Handicaps können – wie mir erst viel später klarwurde – zum einen darauf zurückzuführen sein, dass bestimmte Schlüsselwörter fehlen, die zum Verständnis benötigt werden und die Amerikaner in einem gewissen Kontext erwarten. Die notwendige Flexibilität, um eine alternative Ausdrucksweise zu verarbeiten, ist oft nicht vorhanden. Auch können die entsprechenden Fragestellungen zu sehr vom deutschen praktischen und kulturellen Hintergrund geprägt sein und sich den lokalen Teilnehmern nicht unmittelbar erschließen. Das in Deutschland üblicherweise gelehrt britische Englisch kann ebenso zu Missverständnissen führen, obwohl in den USA eine zunehmende Zahl britischer Filme und Fernsehshows gezeigt wird.

Verhandlungstraining in Asien

Asiaten auch aus Ländern desselben Großraums unterscheiden sich in ihrem Verhalten teilweise gravierend voneinander. Beispielsweise sind sich die ostasiatischen Vertreter aus Japan, Süd-Korea und China (wobei wiederum zwischen China und Taiwan und selbst innerhalb der Volksrepublik China zu differenzieren ist) in einigen Dingen sehr ähnlich, in anderen Belangen jedoch recht unterschiedlich. Allen gemeinsam ist ein ausgeprägtes Harmoniebestreben auf Basis der konfuzianischen Grundelemente. Allerdings sind Japaner sehr zurückhaltend (aber keinesfalls nachgiebig in ihren Positionen), während Chinesen und Süd-Koreaner auch schon mal dicker auftragen und laut und vermeintlich unverschämt werden können. Die in Süd-Korea und vor allem China vorhandene Aufbruchsstimmung ist im konservativen Japan zurzeit leider nicht zu spüren.

Einige Punkte hinsichtlich der Ausrichtung von Seminaren im ostasiatischen Raum sind im Folgenden exemplarisch zusammengestellt.

Beispiel: Verhandlungstraining in Japan und Singapur

Ich durfte vor Jahren an einem Standort unseres Unternehmens in **Japan** ein Verhandlungstraining für Einkäufer durchführen. Die Idee war löblich, die Durchführung schwierig. Zum einen liegt natürlich ein deutlicher Mentalitätsunterschied vor, und dass der deutsche Gruppenleiter den japanischen Angestellten nicht viel zutraute und selbst mit am Tisch saß, führte zu einer sehr zurückhaltenden Einstellung seiner Mitarbeiter (von denen ich einige aus anderen Meetings und Freizeitaktivitäten als deutlich lebhafter kennengelernt hatte).

Entsprechend zäh verliefen die zwei Schulungstage. Da nicht alle Teilnehmer adäquat Englisch sprachen, fand das Seminar zweisprachig mit doppeltem Foliensatz und Unterstützung einer Simultandolmetscherin statt. Mit Disziplin und gutem Willen versuchten alle Beteiligten, das Beste aus der Situation zu machen, und niemand verlor sein Gesicht – ein echtes Feedback im Beisein des Chefs zu bekommen war hingegen unmöglich. Ein derartiges Format gestaltet sich mühsam für alle Beteiligten und sollte Spezialfällen vorbehalten sein.

Positive Erfahrungen konnte ich mit Seminaren im boomenden südasiatischen Stadtstaat **Singapur** machen. Singapur ist eine multikulturelle Gesellschaft mit einer Majorität aus chinesisch-stämmigen Bürgern, in der Englisch („Singlish“) eine von verschiedenen Landessprachen ist, die alle Bürger beherrschen und in der man sich gut verständigen kann. Gesellschaft und Wirtschaft sind westlich geprägt; die Bevölkerung ist ausgesprochen freundlich und neugierig. Wie in den USA und anderswo muss ein deutscher Trainer darauf achten, die Inhalte „überkulturell“ zu präsentieren und sich nicht ausschließlich vom deutschen Blickwinkel leiten zu lassen. Positiv zu bemerken ist, dass sich viele Singapurer leichter für den Seminarstoff begeistern lassen als manche Vertreter der westlichen Welt. Erstaunlich für mich war die Erkenntnis, dass die sprichwörtliche asiatische Gastfreundschaft und der Wille zum Aufbau einer persönlichen Beziehung zu Geschäftspartnern im Gegensatz zu Japan in dieser westlich geprägten Wirtschaft eine eher untergeordnete Bedeutung besitzen.

Asiaten sind im Durchschnitt wesentlich höflicher als Deutsche und leben vielfach in einem starken Kontext von Konventionen. Sie sind für Vertreter der westlichen Welt trotz gründlicher interkultureller Vorbereitung nicht immer zu durchschauen. Die Grundregel für jedweden Umgang mit Asiaten lautet daher, ein höchstmögliches Maß an Rücksicht und gutem Benehmen walten zu lassen. Rüdes, lautes, wenig empathisches Verhalten ist nicht gerne gesehen und führt selbst in den Augen der ansonsten lebhaften Chinesen zu einem Gesichtsverlust.

Ein externer Verhandlungstrainer wird selten (so wie in den Beispielen beschrieben) in die Lage kommen, ein Seminar für Asiaten durchzuführen, um diese in Verhandlungen im lokalen Umfeld zu schulen. Neben den Sprachschwierigkeiten und kulturellen Unterschieden kommt auch zum Tragen, dass in vielen asiatischen Kulturen grundlegend anders verhandelt wird, als es im Westen üblich ist. Asiatische Vorgehensweisen und Praktiken erschließen sich westlichen Verhandlern und Trainern kaum, und Sie sollten daher nicht versuchen, diese zu lehren und zu schulen, sofern Sie nicht fest im Umfeld verankert sind und dort etwa ihren Lebensmittelpunkt haben.

Allerdings besteht eine Geschäftsidee darin, Asiaten (seien es Einkäufer oder Vertriebsingenieure) in westlichen Verhandlungstechniken und -taktiken auszubilden und auf Geschäfte mit Europäern oder Amerikanern vorzubereiten. Dazu wird eine internationale Verhandlungskultur benötigt, die für alle Länder und Nationen gilt und auf den Prinzipien *Fairness*, *Nachhaltigkeit* und *Vertragstreue* basiert. Diese asiatischen Mitarbeiter müssen sich in den westlichen Gepflogenheiten auskennen und lernen, ihre asiatische Prägung hintenanzustellen.

Indien als zweitbevölkerungsreichstes Land der Erde und neben China aufstrebender Vertreter der BRICS-Staaten ist ebenfalls als potenzieller Seminarmarkt interessant, genauso Israel mit seiner westlich geprägten Wirtschaft und einer prosperierenden Halbleiterindustrie. Die beiden Nationalitäten unterscheiden sich signifikant von den ostasiatischen, und es gibt bei der Ausrichtung von Seminaren mit diesen Kulturen wiederum sehr viel zu bedenken, vorzubereiten und zu beachten. Kein Verhandlungstrainer sollte bei einem winkenden Auftrag allzu leichtfertig in die Falle tapen anzunehmen, dass ein interkulturelles Seminar ein Spaziergang an einem exotischen Ort wird, und sich vielmehr akribisch auf die betreffende Kultur, die Ansprüche und Fähigkeiten der geplanten Teilnehmer sowie die Vorstellungen des Auftraggebers vorbereiten.

3.5 Feedback und Aktionspunkte

Irgendwann ist auch die gelungenste Verhandlungsschulung zu Ende, und es stellt sich die Frage, wie der Trainer sinnvoll abschließt. Der letzte Programmpunkt muss eine bereits leicht erschöpfte Teilnehmerschar abschließend nochmals fesseln, ohne zu langweilen und zu überfordern. Am Ende des ersten Seminartags kann eine Lerneinheit den Abschluss bilden, am zweiten (bzw. letzten) Tag keinesfalls. Gemäß Masterplan eignet sich als Abschluss eine Verhandlungsübung und deren Analyse in einer offenen und entspannten Diskussion, wobei jeder Teilnehmer aktiv und letztmals gefordert ist. Für die Auswertung sollte ausreichend Zeit zur Verfügung stehen, um Lerneffekte herauszuarbeiten und die Teilnehmer nach ihrem kleinen Adrenalinrausch wieder zu „erden“. Auch das erwähnte Abschlussquiz eignet sich zur finalen Abrundung.

Feedback der Teilnehmer

Daran muss sich als *allerletzter* Agendapunkt vor der Verabschiedung eine Feedbackrunde zum gesamten Verhandlungstraining anschließen. (Ich bitte um eine erste schnelle Rückmeldung spätestens am Ende des Vortags, um zu hören, wo wir stehen, und eventuell kleinere Korrekturen am weiter geplanten Ablauf vornehmen zu können.) Während Sie als Trainer bis dahin die Spielregeln bestimmt und eine gewisse Autorität ausgeübt haben, sind jetzt die Trainees gefragt. Wegen des „Nikolaus-Effekts“ (die letzten Eindrücke bleiben stärker im Gedächtnis haften) geht dieser Runde vorteilhaft ein gelungener Programmteil voraus.

- Eine mündliche Feedbackrunde ist obligatorisch, um einerseits die Sichtweise und das Erleben der Teilnehmer kennenzulernen und andererseits die Gruppe mit einem passenden Abschluss ins Tagesgeschäft zu entlassen. Hören Sie genau zu, enthalten Sie sich jeglicher Kommentare und Erklärungen und danken Sie dem jeweiligen Feedbackgeber für seinen Beitrag.

Sie erfahren von den Teilnehmern, wie sie die Veranstaltung beurteilen und welche Plus- und Minuspunkte erwähnenswert sind, und profitieren dadurch für Folgeveranstaltungen. Ein erfahrener Seminarleiter wird in etwa absehen, wie das mündliche Feedback der Teilnehmer ausfällt, denn er konnte recht intensiv mit der Gruppe arbeiten. Bis dahin haben die Teilnehmer ohne Aufforderung bereits verbal und teilweise sogar unbewusst über ihre Körpersprache eine Menge an Feedback gegeben. Als Profi hat er bei nachlassendem Interesse schon entsprechend gegengesteuert.

Beispiel: Feedbackbogen

Im Anschluss an ein Seminar ist neben einer offenen Aussprache das Ausfüllen eines Bewertungsbogens durch die Teilnehmer eine der Optionen, Feedback einzuholen. Dazu verteilt die Personalabteilung des Auftraggebers möglicherweise einen mehr oder weniger geeigneten Standardbogen, der für alle Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen Anwendung findet, und manche Trainer lassen ihre eigenen Versionen ausfüllen. (Für Teilnehmer ist gewöhnlich schwer nachvollziehbar, warum sie zum Schulungsende *mit beiden Bögen parallel* konfrontiert werden.)

Die Teilnehmer schreiben so dem Trainer das Zeugnis – und besitzen damit eine nicht zu unterschätzende Macht: Während einzelne schlechte Rückmeldungen noch toleriert werden, ist die zukünftige Beauftragung eines freien Trainers nach wiederholt unterdurchschnittlichem Feedback hochgradig gefährdet. Die Ursache liegt in den meisten Fällen darin, dass der Trainer zu wenig auf die Teilnehmer eingegangen ist oder die Aufgabenstellung unscharf definiert war.

Solche standardisierten Feedback-Formulare enthalten vielfach Suggestivfragen und produzieren nur ein Schwarzweißbild. Ich habe anfangs selbst mit Bewertungsbögen gearbeitet, die auch nach Text-Feedback gefragt haben. Allerdings musste ich

feststellen, dass die verbalen Feedbackrunden am Ende wesentlich aufschlussreicher sind, und gab diese Vorgehensweise nach kurzer Zeit wieder auf. Einige meiner Kunden im technischen Vertrieb verzichteten inzwischen ebenso darauf; Management und HR-Verantwortliche bitten die Teilnehmer im Anschluss vielmehr persönlich um ihre Meinung.

Bevor Sie die Rückmeldebögen des Auftraggebers zum Ausfüllen verteilen, sollten Sie die Teilnehmer wohlwollend stimmen (Psychologen sprechen von Priming). Diese positive Konditionierung gelingt durch die angesprochene verbale Feedbackrunde, bei der sich jeder vor seinen Kollegen äußern darf. Sitzt ein Ranghöherer mit am Tisch, etwa der verantwortliche Gruppen- oder Abteilungsleiter, wird dieser zuletzt nach seiner Rückmeldung gefragt und kann gleichzeitig das Schlusswort sprechen. Ist negative Kritik angebracht, fällt diese so oft moderater und sachlicher aus als auf einem anonymen Rückmeldebogen. Und die Beißhemmung, nach freundlichen Worten im Plenum eine vernichtende schriftliche Kritik zu äußern, ist danach deutlich geringer – falls das Seminar nicht wirklich schlecht lief.

Follow-up nicht vergessen

So sehr ich die Durchführung von Verhandlungstrainings liebe – der schönste Moment ist immer der, wenn die Teilnehmer nach positivem Feedback (der Normalfall) und dem offiziellen Ende den Seminarraum verlassen haben. Ich bin dann noch von der Euphorie erfasst, die Dopamin und Endorphine im Blutkreislauf auslösen, räume auf und packe in aller Ruhe zusammen. Dabei esse ich ein Stück Kuchen oder Obst aus der letzten Pause, trinke einen letzten Kaffee und genieße einfach den Erfolg. Zwei Tage höchster Konzentration und Aufmerksamkeit sind zu Ende und darüber hinaus das Risiko, dass noch etwas schiefgeht. (Denn selbst die „Pausen“ im Programm sind – ebenso wie für einen Verhandler – auch für den Seminarleiter nicht zur Erholung vorgesehen, sondern für Smalltalk und zur Beantwortung von Teilnehmerfragen reserviert.)

Hat die Veranstaltung nicht zu weit von meinem Heimatort stattgefunden (und es ist noch früh genug), fahre ich am selben Abend zurück nach Hause. Damit sind meine Aufgaben natürlich noch nicht erledigt. Ich benötige im Anschluss an die Schulung – solange meine Eindrücke frisch sind – mindestens einen halben Tag für die Nacharbeiten. Hierzu zählen:

- **Notizen** zu Teilnehmern und Seminarverlauf. Ich beginne bereits am Abend nach dem ersten Seminartag und komplettiere die Aufzeichnungen im Anschluss an die Veranstaltung. Was ist gut gelaufen, was ließe sich optimieren? Welche Punkte sind mit zu den einzelnen Personen aufgefallen, wo sehe ich Stärken und Verbesserungspotenziale? Wie lautete ihr individuelles Feedback? Bei späteren Kontakten bzw. Folgeveranstaltungen mit diesen Teilnehmern sind derartige Notizen recht wertvoll.

- Nach einiger Zeit im Trainingsgeschäft häufen sich die erledigten Aufträge. Daher habe ich einen **Seminarsteckbrief** konzipiert, ein elektronisches Formular, auf das ich alle relevanten Informationen und Eckdaten zu den jeweiligen Veranstaltungen eintrage: von der Teilnehmerliste mit E-Mail-Adressen und weiteren Angaben sowie Notizen zu Thema, Ort, Zeit, Feedback bis zu verbalen Kommentaren und meiner Gesamteinschätzung. Damit füttere ich eine eigene Datenbank.
- Priorität sollte die Ausstellung und Versendung der **Rechnung** haben. „*Cash is King*“ heißt es in meinen Vertriebsseminaren – und das gilt natürlich für selbstständige Trainer ebenso.
- Weitere **Unterlagen für die Teilnehmer** sind zeitnah zu versenden: Fotos der Flipcharts und Pinnwände, bisher nicht verteilte und versprochene Schriftstücke, auf Anfrage Zusatzmaterial und auf Kundenwunsch Teilnahmebescheinigungen.
- Außerdem werden gleich jetzt vorhandene **Ideen für ein Folgeseminar** notiert. Bei Interesse des Auftraggebers an einer Fortsetzung der Zusammenarbeit kann dies die Basis für ein spannendes neues Schulungsprogramm bilden.

Was Sie aus diesem Buch mitnehmen können

- Ein guter Verhandlungstrainer benötigt die kombinierten Eigenschaften eines erfolgreichen Verhandlers und einer wirksamen Führungskraft. (Abschn. [1.1](#))
- Für das Gelingen insbesondere von unternehmensinternen Verhandlungstrainings ist die Unterstützung des Managements essenziell. (Abschn. [1.2](#))
- Freiberufliche Verhandlungstrainer realisieren mittlere Tagessätze zwischen 1.500 und 2.500 Euro, wobei pro Seminartag drei bis vier weitere Tage für Vorbereitung, Reise, Akquise etc. zu berücksichtigen sind. (Abschn. [1.3](#))
- Bei Kundeninteresse sollte zeitnah ein Konzept mit Angebot eingereicht werden, das bereits wichtige Vertragsklauseln enthält, die die Rechtsposition des Trainers stärken und beispielsweise die Haftung auf den Auftragswert begrenzen. (Abschn. [1.4](#) und [1.5](#))
- Die Teilnehmer müssen dort abgeholt werden, wo sie aktuell vom Wissen her stehen. (Abschn. [2.1](#))
- Der Trainer darf auf keinen Fall länger als 15 bis maximal 20 Minuten im Vortragsstil arbeiten, danach bedarf es einer Teilnehmeraktivität. (Abschn. [2.1](#))
- Auftraggeber und Trainer sollten im Rahmen des Vorbereitungsgesprächs Kernbotschaften vereinbaren, an denen sich die Seminarinhalte orientieren. (Abschn. [2.2](#))
- Je höher eine Teilnehmergruppe von Kenntnisstand, Erfahrung oder hierarchischer Stellung her angesiedelt ist, desto zurückhaltender muss man mit der Planung von Spielen sein. (Abschn. [2.3](#))
- Durch die Möglichkeit von Verhandlungsübungen unterscheidet sich das Verhandlungstraining von anderen Seminaren. Eine zweitägige Schulung sollte mindestens eine längere und mehrere kürzere Musterverhandlungen beinhalten. (Abschn. [2.4](#))
- Für die passive Wissensvermittlung sind Folienpräsentationen effizienter als Flipchart-Bögen. Für beide Formate gilt: Sie müssen gut lesbar und ansprechend strukturiert sein; eine Seite = eine Botschaft. (Abschn. [2.5](#))
- Die ersten zehn Minuten der Veranstaltung entscheiden mit darüber, wie das gesamte Verhandlungstraining laufen wird, und eine Icebreaker-Runde ist ratsam. (Abschn. [3.1](#))
- Auch auf der „Langstrecke“ einer mehrtägigen Veranstaltung darf der Verhandlungstrainer sein grobes Zeitkonzept trotz geforderter Flexibilität nie aus dem Auge verlieren. Das Seminar muss pünktlich zum vereinbarten Zeitpunkt enden. (Abschn. [3.1](#))

- Wenn der Verhandlungstrainer bei einer Seminargruppe nicht gut „überkommt“, hat dies in der Regel mit vermeidbaren Fehlern auf seiner Seite zu tun. Dann muss er unmittelbar für Abhilfe sorgen. (Abschn. [3.2](#))
- Verhandlungsübungen sind das Salz in der Suppe eines Verhandlungstrainings. Sie vertiefen den Lernstoff durch aktive Anwendung und wecken Spieltrieb und Kampfgeist bei den Teilnehmern. (Abschn. [3.3](#))
- Bei Seminaren in anderen Kulturkreisen ist viel mehr zu beachten als nur die Sprachproblematik, da Lernverhalten, Verständnis und Herangehensweise grundlegend von unseren deutschen Erwartungen und Erfahrungen differieren können. (Abschn. [3.4](#))
- Eine mündliche Feedbackrunde zum Ende des Seminars ist obligatorisch, um einerseits als Trainer die Sichtweise und das Erleben der Teilnehmer kennenzulernen und andererseits die Gruppe mit einem positiven Gefühl ins Tagesgeschäft zu verabschieden. (Abschn. [3.5](#))

Literatur

- Bernecker M (2006) Marketing für Trainer, Berater, Coachs. Empirische Studie 2005, Deutsches Institut für Marketing. Gabal, Offenbach. https://www.marketinginstitut.biz/fileadmin/user_upload/DIM/Dokumente/dim - studie marketing fuer trainer 2005-2006.pdf. Zugegriffen: 25. November 2020
- De Brabandt, CA (2020) Verhandeln für Jedermann. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27239-5>
- Donaldson MC (2008) Erfolgreich Verhandeln für Dummies. Wiley, Weinheim
- Dübbelde G (2017) Aktivierende Methoden für Seminare und Übungen. Methodenkoffer. Justus-Liebig-Universität Gießen, Internet-Veröffentlichung November. <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/zfbk/didaktik/informationen/downloads/lehreinsteiger-1/methodenkoffer-seminare>. Zugegriffen: 25. November 2020
- Göllner M, Romppel J (2015) Seminaregestaltung mit Methode! Beiträge zur Weiterbildungsdiskussion. weiter gelernt 6 (Juli). k.o.s. GmbH im Auftrag der Senatsverwaltung Berlin. https://www.kos-qualitaet.de/media/de/KOS_weiter%20gelernt_Heft%206_Seminaregestaltung.pdf. Zugegriffen: 25. November 2020
- Hampe J, Schlegel C (2014) Auswahl und Steuerung nachhaltiger Weiterbildung im Unternehmen. Trainings und Seminare zu komplexen Themen erfolgreich begleiten. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02579-3>
- Helmold M, Dathe T, Hummel F (2019) Erfolgreiche Verhandlungen. Best-in-Class Empfehlungen für den Verhandlungsdurchbruch. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23969-5>
- Hey HA (Hrsg.) (2005) Trainerkarriere. Wie Sie als Trainer erfolgreich selbständig werden und bleiben. 2. Aufl. Gabal, Offenbach
- Hillebrecht S (2016) Tutorien und Seminare vorbereiten und moderieren. Eine kleine Trickkiste für Tutoren und wissenschaftliche Mitarbeiter. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12085-6>
- Kauffeld S (2016) Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. 2. Aufl. Springer, Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-48130-1>
- Klee O (2006) Spiele und Methoden für Workshops, Seminare, Erstsemestereinführungen oder einfach so zum Spaß. Internet-Veröffentlichung 2. Oktober. <https://www.spielereader.org/spielereader.pdf>. Zugegriffen: 25. November 2020

- Klein Z M (2003) Kreative Seminarmethoden: 100 kreative Methoden für erfolgreiche Seminare. Gabal, Offenbach
- Kreggenfeld U (2014) Erfolgreich systemisch verhandeln. Ganzheitliche Verhandlungsstrategien – Checklisten – Anwendungsbeispiele. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03575-4>
- Lexa C (2021) Mehr Erfolg mit besseren Verträgen. Verträge gestalten und optimieren ohne Anwalt. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-30801-8>
- Müller U, Alsheimer M, Iberer U, Papenkort U (2012) Einführung in die Seminarplanung. Eine Spielanleitung mit Checklisten und Beispielen. Bertelsmann, Bielefeld
- Quilling E, Nicolini HJ (2009) Erfolgreiche Seminargestaltung. Strategien und Methoden in der Erwachsenenbildung. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91447-3>
- Rosenstiel Lv, Regnet E, und Dombusch ME (Hrsg.) (2014) Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. USW Schriften für Führungskräfte Bd. 20, 7., überarbeitete Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Schott DU (2019) Souverän präsentieren – Die erste Botschaft bist Du. Wie Sie Körpersprache authentisch und wirkungsvoll einsetzen. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24848-2>
- Sorge G (2014) Verhandeln im Einkauf. Praxiswissen für Einsteiger und Profis. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02757-5>
- Stegink H (o. J.) Seminare kreativ leiten. Stegink Group, Schwäbisch Gmünd, Internet-Veröffentlichung. http://steginkgroup.de/wp-content/uploads/downloads/Infobroschuere_Seminare_kreativ_leiten.pdf. Zugegriffen: 25. November 2020
- Szepansky W-P (2017) Souverän Seminare leiten. 3. Aufl. Bertelsmann, Bielefeld
- Unger T (2020) Mehr verkaufen im Technischen Vertrieb. Mit Spaß, Struktur und Selbstsicherheit zum Abschluss. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28610-1>
- Voeth M, Herbst U (2009) Verhandlungsmanagement – Planung, Steuerung und Analyse. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Voeth M, Herbst U, Stief S (2015) Wie verhandelt die Praxis? Ergebnisse einer Befragung von deutschen Managern. Working Paper Series, Negotiation Academy Potsdam, Band 01. Universitätsverlag Potsdam. https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/files/7875/wps_nap01.pdf. Zugegriffen: 25. November 2020

- Wannenwetsch H (2009) Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik. Praxiserprobte Erfolgsstrategien und Wege zur Kostensenkung. Springer, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-79525-4>
- Weitzel F, Wendt N, Zimmermann A (2017) Chefsache Weiterbildung. So fördern Sie Ihre Mitarbeiter. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10775-8>
- Wenski G (2019) Lösungsorientiert verhandeln im Technischen Vertrieb. Grundlagen, Strategien und Tipps für faire Geschäfte. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27448-1>
- Wenski G (2020a) Beraterverkauf im globalen B2B-Equipmentgeschäft. Anleitung für professionelle Verhandlungen im In- und Ausland. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27450-4>
- Wenski G (2020b) Nachhaltig verhandeln im Technischen Einkauf. So erzielen Sie Win-Win-Lösungen im Beschaffungsmanagement. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30439-3>
- Wenski G (2021) Selbstmanagement im Beruf. Gestalten Sie Ihr Arbeitsleben selbst – sonst tun es andere. Springer Gabler. <https://www.springer.com/gp/book/9783658332488>. Zugegriffen: 16. Februar 2021

