

Dr. Uta Fritzsche-Cremer

Verhandlungen sind Wettkämpfe

Gedanken eines (interdisziplinären) Coaches

Gemeinsamkeiten von Führungskräften und Leistungssportlern

Es hat sich gezeigt, dass sich meine Erfahrungen aus der Arbeit im Leistungssport auf die Tätigkeit als Coach mit Leistungsträgern im wirtschaftlichen Kontext unmittelbar übertragen lassen.

Sowohl Sportler als auch Führungskräfte in Unternehmen agieren vor dem Hintergrund einer hohen Erwartungshaltung an die Ergebnisse ihrer Arbeit. Beide stehen im Rampenlicht und verkörpern nach außen sichtbar die Konsequenzen ihrer Entscheidungen. Hinzu kommt, dass beide einer großen Anzahl von selbsternannten Experten gegenüber stehen und sich auch mit deren unterschiedlicher Sicht auf das Geschehen auseinandersetzen müssen. In beiden Bereichen sind also sehr ähnliche Herausforderungen zu meistern.

Als Coach für Verhandlungen sehe ich im Vergleich zwischen Verhandlungen auf Unternehmensebene und sportlichen Wettkämpfen viele Gemeinsamkeiten.

1. Es gibt keine Wiederholungsmöglichkeit.
(Allerdings gibt es, anders als im Wettkampf bei Verhandlungen in gewissem Rahmen die Möglichkeit einer Unterbrechung und Entscheidungsvertagung.)
2. Es sind hohe Erwartungen an die Beteiligten und ihre Ergebnisse geknüpft.
3. Die Ergebnisse haben immer Konsequenzen.

Wie jeder Wettkampf, so wird auch der Ausgang einer Verhandlung weitgehend im Kopf entschieden.

Die Vorbereitung ist also der entscheidende Faktor. Auch ein Leistungssportler geht nie unvorbereitet in einen Wettkampf.

Er bereitet sich meist über einen langen Zeitraum vor und stützt sich dabei auf folgende Faktoren:

Endogene Faktoren:

- Kondition (Kraft/Schnelligkeit/Ausdauer)
- Koordination (technische Fähigkeiten)
- Taktik (situationsgerechte Wahrnehmung und Entscheidung)
- psychisch-mentale Leistungseigenschaften
- Konstitution (Körperbau)

Exogene Faktoren:

- Wettkampfbedingungen
- Klima
- Wettkampf-Regeln
- Verhalten des Wettkampf-Gegners,
- des Kampfgerichtes und
- der Zuschauer

Was ist aber mit der Vorbereitung auf eine Verhandlung? Bedarf es überhaupt einer, oder reicht es, in Verhandlungen auf das eigene Charisma zu setzen und den letzten Verhandlungserfolg vor Augen zu haben?

Um das bestmögliche Ergebnis zu erlangen, reicht das sicher nicht.

Ich behaupte, und das bestätigen meine Arbeiten als Coach für Verhandlungen, dass Abläufe und Ergebnisse von Verhandlungen in weit aus größerem Umfang planbar sind, wenn man sie gut vorbereitet. Gute Vorbereitung heißt, dass den Faktoren, von denen der Erfolg beeinflusst wird, deutlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird bzw. die Bedeutung dieser Faktoren überhaupt (an)erkannt wird.

Aber es geht noch weiter.

Wie bei dem Athleten, der in der besten physischen Verfassung seines Lebens ist, sich gut vorbereitet hat, aber einen Aspekt nicht ausreichend bedacht hat und deswegen nicht in

der Lage ist, die geplante Leistung abzurufen, also sein Potenzial auszuschöpfen. So ist auch der gut vorbereitete Verhandelde, sei er noch so charismatisch im Auftreten, an der Grenze seiner Wirksamkeit, wenn ihm ein Problem begegnet, auf das er nicht vorbereitet ist.

Der Leistungssportler hat diese Fälle mit hoher Wahrscheinlichkeit mit seinem Trainer oder Mentaltrainer vorbereitet. Und er erinnert den Wortlaut der Gespräche bis ins Detail, wenn es darauf ankommt.

Und der Verhandelde? Wie wäre es, könnte er sich auf ein Gespräch mit seinem Coach besinnen, dass er mit ihm in Vorbereitung auf die Verhandlung geführt hat? Dem Coach sind die meisten Situationen vertraut, die Stress und Potenzialblockierungen auslösen. Er könnte im Vorfeld dahingehend intervenieren, dass der Stress, ausgelöst wodurch auch immer, keine leistungsmindernde Wirkung entfaltet. Diese Möglichkeit würde für den Verhandelnden den sicheren Zugriff auf das angestrebte Verhandlungsergebnis immens erhöhen.

So aber bleiben erhebliche Potenziale bei Verhandlungen ungenutzt.

Wenn es für einen Hochleistungssportler entscheidend ist, seine Aufmerksamkeit und seinen Fokus auf Kommando zu aktivieren, wieso werden diese Techniken in der Wirtschaft, vor allem bei Verhandlungen, so wenig genutzt?

Als Beispiel: Der körperliche Aspekt ...

Es ist für jeden Athleten zweifelsfrei und wichtig, den Zeitpunkt seiner Mahlzeiten von den anstehenden Wettkampfterminen abhängig zu machen (Zeitpunkt der Energiebereitstellung). Er weiß, welchen schwächenden, oder auch stärkenden Einfluss die Zufuhr von Nahrung auf seine Konzentration haben kann. Ein Leistungsträger der Wirtschaft macht nicht selten das Gegenteil. Er verknüpft die Verhandlung mit der Einnahme von Nahrung, ohne zu wissen, was er seinem Stoffwechsel - und damit seiner Energiebereitstellung und seiner Konzentration (vgl. Verhandlungsmarathon) damit antut.

Als Beispiel: Der unterstützende Aspekt ...

Für den Leistungssportler ist es normal, dass der Coach während des Wettkampfes anwesend ist. Der Leistungsträger der Wirtschaft zeigt sich nicht gern mit seinem Coach, so er sich überhaupt mit einem ins Benehmen gesetzt hat oder einen Stand-by-Kontakt sichert.

Als Beispiel: Die Möglichkeit des „Time out“, einer Auszeit...

Wo sie im Sport möglich ist, wird sie genutzt. In Verhandlungen dagegen wird diese Möglichkeit viel zu selten oder gar nicht in Erwägung gezogen, dabei ließe sie sich als einfache Spielregel am Auftakt fest verabreden.

Als Beispiel: Die Einhaltung der Regeln sicherstellen...

Die Wettkampfregeln müssen beherrscht werden.

Und damit nähern wir uns dem Geschehen im Wettkampf bzw. in der Verhandlung selbst. Eine noch so gute Vorbereitung nützt nichts, wenn die Regeln des Fair play missachtet werden. Immerhin handelt es sich um Regeln, die ausnahmslos für alle Teilnehmer gelten und auch gelten sollten. Zu diesen Regeln des Fair play zählt es, u. a. verhandlungsbereit zu sein und den anderen als einen verhandlungsbereiten Gesprächspartner anzuerkennen.

Genau hier beginnt die Schwierigkeit. Kommt es zu einer unerwarteten Reaktion, die auf einer Seite die Befürchtung aufkommen lässt, dass gerade eine wichtige Position verloren gehen könne, wird das als fehlende Verhandlungsbereitschaft beim Gegenüber interpretiert, und nicht selten mit Entzug der eigenen Verhandlungsbereitschaft beantwortet. Der Verhandlungsfluss, das gegenseitige Anbieten von Möglichkeiten gerät ins Stocken.

Wenn die Verhandlung stagniert...

Es kann vorkommen, dass man sich mitten in der Verhandlung befindet und folgendes passiert: Bis eben lief alles gut und plötzlich läuft gar nichts mehr. Beide Seiten drehen sich mit ihren Argumenten im Kreis. Der Verhandlungspartner müsste verstehen, was gemeint ist. Er tut es aber nicht.

Die krampfhafteste Suche nach dem richtigen Hebel beginnt. Doch er lässt sich nicht finden. In der Regel werden jetzt immer gleiche Argumente in unterschiedlichen Wortlauten nachgelegt. Aber der Verhandlungspartner blockt weiterhin. Es geht keinen Schritt voran, Frustration steigt auf und irgendwann ist man hilflos und reagiert, in einer typischen Weise. Je nach Mentalität ist es Ärger oder Resignation oder ein scheinbares Unterwerfen dem Stärkeren gegenüber. Man versteht nicht, was passiert und gerät im Angesicht des drohenden Verlustes der Möglichkeiten und unter dem Druck der Erwartungen, die auch Dritte an das Verhandlungsergebnis stellen, unweigerlich in Stress.

Im Sport gibt es für diese Situation bewährte Denkweisen, die der Coach dem Sportler bei der Vorbereitung auf den Wettkampf empfiehlt (mit ihm trainiert):

- Was ist zu tun, um die Situation positiv für sich zu verändern?
- Wie bekommt man die Situation, die die eigene Handlungsvarianz offensichtlich erheblich einschränkt, wieder in den Griff?

Auch dem Verhandelnden könnten diese Fragen und dieses Training helfen, sich in den beschriebenen Situationen wieder unter Kontrolle zu bekommen.

Zurück zur mentalen Leistungsfähigkeit ...

Das gelingt zeitnah (und dieses wird gebraucht) nur dem, der sich der Mittel und Möglichkeiten, die ihm persönlich helfen, seinen Stress abzubauen, bewusst ist und sich ihrer auch selbstständig bedienen kann. Coaches oder Mentaltrainer aus dem Leistungssport wissen, wie sie Zugang zu den Köpfen ihrer Athleten bekommen. Genau das ist ihre Aufgabe. Leistungsmindernden Stress abzubauen ist eine ihrer Hauptaufgaben.

Wer aber unterstützt den Verhandelnden? Merkt der Verhandelnde, dass er in seiner Leistungsfähigkeit beeinträchtigt ist?

Weiß er, was von ihm einzubringen ist, um sich selbst und damit auch sein Gegenüber zurück in die Verhandlungsbereitschaft zu führen? Ist er in der Lage, das ohne weiteres einzubringen...?

Da wir alle darauf ausgerichtet sind, gut dazustehen und Recht zu haben, fällt es uns schwer, den Beginn einer Abweichung vom erfolgreichen Verhandlungsfluss wahrzunehmen. So nehmen die Verhandelnden selbst es oft erst wahr, wenn ihre Position ernsthaft gefährdet zu sein scheint. An dieser Stelle bedarf es dann allerdings schon einer offensiv angelegten Kurskorrektur.

Hier kann der Coach helfen, vom „hohen Ross“ runter und wieder zurück in die Verhandlungsbereitschaft zu kommen.

1. *Time-out*

Zuerst muss für eine Auszeit, ein Time-out gesorgt werden. Diese Möglichkeit sollte bereits im Vorfeld eingeplant werden.

Die Situation muss enden, bevor sie eskaliert. Bevor man zum wiederholten Mal gegen die gegnerische Mauer angerannt ist und sich möglicherweise in der Not zu unfairen, schwer zu korrigierenden Attacken hat hinreißen lassen.

Was ist zu tun, um wieder „runter“ zu kommen:

2. *Bewegung*

Was in jedem Fall dem Abbau des Adrenalins dient, ist Bewegung. Bewegung ist das einzige probate Mittel, das zur Verfügung steht, um Adrenalin zeitnah abzubauen. Die Situation sollte verlassen und eine Pause erbeten (mind. 10–15 min.) werden. In der gewonnenen und zur Verfügung stehenden Zeit muss für Frischluft und Bewegung gesorgt werden.

3. *Abstand zum Geschehen gewinnen.*

Es ist ausgesprochen hilfreich, von außen, quasi als Zuschauer oder besser als Coach, auf das Spielfeld zu schauen: Was passiert da gerade?

4. *Die richtigen Fragen stellen (z. B.)*

- a. Wann kippte die Situation in der Verhandlung?
- b. Was war zu diesem Zeitpunkt Gesprächsthema?
- c. Wer hat agiert/reagiert?
- d. Wie wurde agiert/reagiert?

Wenn u. a. diese Fragen beantwortet werden, lassen sich die Aspekte, die zur Abweichung geführt haben, erkennen. Voraussetzung ist dabei natürlich, dass gedanklich weiterhin von der Verhandlungsbereitschaft des Gesprächspartners auszugehen ist.

Nur wenn die Anerkennung der Verhandlungsbereitschaft des Gesprächspartners vollzogen wird, kann das Verhalten des Verhandlungspartners respektiert werden.

Das wiederum versetzt in die Lage lösungsorientiert zu denken und wieder in die Phase des Agierens zu kommen.

Und das ist die Tätigkeit, die ausgeführt werden sollte – natürlich unter Beachtung des Fair play.

Sach- und Beziehungsebene müssen beide bedient werden...

Es ist von entscheidender Bedeutung anzuerkennen, dass eine Verhandlung immer auf zwei Ebenen entschieden wird - auf der Sach- und der Beziehungsebene. In der Regel bleibt jeder Verhandelnde weit unter seinen Möglichkeiten, wenn er die „Wettkampfregele“ – das Fair Play – missachtet bzw. deren Bedeutung nicht anerkennt. Dies kommt einer Missachtung des Verhandlungspartners gleich. Sie können schlicht nicht ohne Beziehung, Emotion und Gefühl verhandeln. Es ist völlig gleichgültig, ob wir das anerkennen oder nicht. Es funktioniert wie die Schwerkraft auch ohne unsere Anerkennung.

Das Einzige was passiert, ist, dass wir die innewohnenden Möglichkeiten der Beziehungen zu unserem Verhandlungspartner ungenutzt lassen.

Was ist mit Anstand, mit Respekt, mit Aufrichtigkeit, mit Wertschätzung im Umgang miteinander? Dies sind Aspekte, die im Sport durch die Regeln des „Fair Play“ festgeschrieben sind.

Als Coach bereite ich mit meinem Kunden die Verhandlungen unter Beachtung all dieser Aspekte vor, bis dahin, ihn mental auf die Verhandlung einzustimmen. In einer Stand by-Funktion bin ich Ansprechpartner für den Fall, dass es zu den bereits benannten Stagnationen kommt. Dann geht es in keinem Fall um Fakten der Sachebene, sondern zumeist um „Missgriffe“ auf der Beziehungsebene. Im Gespräch decken wir diese gemeinsam auf, der Kunde wechselt die Perspektive, versteht und erkennt die Lösung.

Diese Erkenntnisse in die Verhandlung eingebracht, bringen diese wieder in Fahrt.

Zusammenfassung

- Erkenntnisse aus dem Leistungssport sollten bei Verhandlungen Anwendung finden.
- Ein punktgenaues Abrufen der optimalen Leistungsfähigkeit, die Grundlage für den Erfolg, ist sowohl im Wettkampf als auch in Verhandlungen möglich und planbar.
- Scheitern, also Aufgeben, sollte weder im Wettkampf noch in Verhandlungen eine Option sein.
- Nicht der geplante Erfolg wird im Vorfeld auf den Prüfstand gestellt, sondern die Faktoren und Einflussgrößen, die seiner Sicherstellung dienen.
- Eine Verhandlung ist wie ein Wettkampf dann beendet, wenn Sie am Ziel sind. Und nicht einen Meter vorher!