



# Machiavelli für Fortgeschrittene

Eine starke Verhandlungsposition entsteht nicht erst am Verhandlungstisch. Machen Sie sich möglichst unersetzlich

GETTY IMAGES

## UDO KREGGENFELD

Im Geschäftsleben wird mit harten Bandagen gekämpft und oft gewinnt derjenige, der die stärkste Position hat. Vor dem Erfolg am Verhandlungstisch steht die Frage: Wie kommen Sie auf den besten Platz? Keinesfalls nur mit brillanter Gesprächstaktik oder versierter Rhetorik, sondern mit perspektivischem Denken. Das bedeutet, dass Sie frühzeitig erfolgversprechende Strategien auswählen und die erforderlichen Kompetenzen aufbauen müs-

sen, Ressourcen, legen Ziele fest, bewerten und beurteilen. Auf den ersten Blick sind Sie mächtig gegenüber Ihren Mitarbeitern. Schließlich bestimmen Sie, wo's lang geht!

Doch auf den zweiten Blick zeigt sich, dass auch Ihre Mitarbeiter Ihnen gegenüber Macht haben. Machen sie nur Dienst nach Vorschrift oder schneiden sie Sie vom Informationsfluss ab, sitzen Sie schnell auf verlorenem Posten. Hierarchische Macht kommt nicht automatisch durch die Stellung im Firmen-Organigramm, sie muss tagtäglich erarbeitet, behauptet und anerkannt werden.

## UDO KREGGENFELD

**Der Kommunikationspsychologe** leitet die Agentur „Direkt im Dialog“ in Freiburg. Als Trainer und Coach unterstützt er Manager dabei, Verhandlungs- und Führungskompetenzen aufzubauen und zu erweitern.

**Die vielfältigen Facetten** des Themas beschreibt er in seinem Wirtschafts-Fachbuch „Verhandeln 2 – Systemische Verhandlungskompetenz für eine komplexe Welt“, Cornelsen-Verlag, 19,95 Euro. Mehr dazu unter [www.kreggenfeld.com](http://www.kreggenfeld.com)

sen – gerade wenn Sie eine junge Führungskraft sind und noch ein Stück auf der Karriereleiter nach oben wollen. Haben Sie die ersten Stufen erklommen, verfügen Sie bereits über hierarchische Macht.

Sie führen fachlich und disziplinarisch, entscheiden über

## Macht-Faktoren erkennen

Doch wie gelingt es, den eigenen Einfluss zu vergrößern? Je nach Branche und Kultur ist die Hierarchie der entscheidende Hebel. Aber es kommen immer noch weitere Faktoren hinzu. Hier gilt es herauszufinden, was speziell in Ihrer Firma gefragt ist, um Karriere zu machen. Und genauso wichtig: was man tunlichst unterlassen sollte! Vermutlich kommt nach der Analyse aller offiziellen und inoffiziellen Informationen ein Mix aus drei Aspekten heraus: Sie müssen fachlich „etwas drauf haben“, die richtigen Leute kennen und Ihre Vorgesetzten haben den Eindruck, dass Sie nicht nur sich, sondern auch das Interesse der Firma im Sinn haben.

## Mit Spezialwissen punkten

Natürlich haben Sie das nötige Fachwissen. Sonst hätten Sie Ihren Job nicht. Doch das ist nur die Pflicht. Wenn Sie wirk-

lich Ihren Einfluss erweitern wollen, geht das nur über die Kür. Sie brauchen Expertenwissen, ungewöhnliches Know-how, mit dem Sie nicht so ohne weiteres zu ersetzen sind. Dazu gehören spezielle Kenntnisse in Ihrem Fachgebiet ebenso wie geschulte Rhetorik, Präsentationskönnen und die Kunst, Beeinflussungs- und Manipulationstechniken zu erkennen und abzuwehren.

## Schlüsselfigur Gatekeeper

Nicht nur Ihr Chef ist wichtig. Es gibt viele Leute, die den Weg zur Macht ebnen können – vorausgesetzt, Sie kennen die Richtigen. Wissen Sie, welcher Kontakt Ihnen weiterhilft? Schauen Sie dafür nach Schnittstellenmanagern oder Experten auf unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen. Auch Zugang zu besonderen Kunden oder staatlichen Stellen ist oft nützlich. Und keinesfalls unterschätzen sollten Sie den guten Draht zu Gatekeepern, wie Chefsekretäre oder persönliche

Referenten. Über sie nehmen Sie am inoffiziellen Kommunikationsfluss teil und können ihn im besten Fall mit beeinflussen.

## Teamplayer statt Egomane

Sie werden mehr Einfluss erhalten, wenn Ihre Vorgesetzten darauf zählen können, dass Sie deren Ziele sowie die Firmeninteressen unterstützen und zudem noch andere Mitarbeiter dafür begeistern. Anders gesagt: Sie sind kein Egomane, der nur an sich denkt. Überzeugen Sie bei Gruppenaktivitäten, indem Sie das Vertrauen der anderen gewinnen und sie in Aktionen einbinden, die dem Team nützen.

Eine starke Position aufzubauen, gelingt nicht von heute auf morgen und erfordert vor allem ein systematisches Vorgehen, beispielsweise mithilfe des PARTS-Modells. Jeder Buchstabe symbolisiert hierbei einen Bereich, den Sie klären oder in dem Sie aktiv werden sollten. „P“ steht für Player. Be-

trachten Sie Ihre Organisation als Spielfeld. Wer spielt bei Entscheidungen welche Rolle? Wen wollen Sie dazu holen und wen lieber nicht dabei haben? Und wer könnte Ihnen helfen, die Zusammensetzung der (Verhandlungs-) Runde zu verändern?

## „A“ bedeutet Added Value.

Im übertragenen Sinne ist das der Mehrwert, den jeder an Wissen, Gütern oder Entscheidungsmacht einbringt. Erkennen Sie, was das Wichtigste ist und konzentrieren Sie sich darauf, genau dort an Bedeutung zu gewinnen. Von Rules leitet sich das „R“ ab. In jedem Unternehmen gibt es bewusste und unbewusste Regeln. Nur wer sie kennt, kann richtig mitspielen, die Regeln verändern oder ganz bewusst brechen. „T“ kommt von Tactics, also der Spiel-Auffassung. Sie kann kooperativ nach dem Motto „Für uns alle ist genug da!“ oder kompetitiv nach dem Grundsatz „Alles, was der andere gewinnt, verliere ich“ sein. Ob auf dem Spielfeld oder bei Verhandlungen – dieses Verständnis ist ausschlaggebend dafür, wie hart der Gegenspieler angegangen wird. „S“ bezeichnet Scope, den Entscheidungsraum.

Ein klassisches Beispiel dafür sind Preisverhandlungen. Lassen Sie sich nicht nur auf die eine Zahl festnageln, die am Ende unter der Rechnung steht. Leichter zum Abschluss kommen Sie, wenn Sie die Perspektive beispielsweise auf Zahlungskonditionen oder den Service ausdehnen.

