



Foto: nensuria/Stock

Der durch die Pandemie ausgelöste Digitalisierungsschub wirkt sich auch auf Verhandlungen in Organisationen aus: Aus Face-to-Face-Verhandlungen am Konferenztisch sind virtuelle Vereinbarungen von Video-Kachel zu Video-Kachel geworden. Die Remote-Variante der Negotiation hat Vorteile, die es gezielt auszuschöpfen gilt.

Remote Negotiation

Von Kachel zu Kachel

Preview

► **Kein Raum für die große**

Show: Wie und warum in Remote-Verhandlungen die Sachebene gewinnt

► **Kühler Kopf statt heiße**

Emotionen: Weshalb es in Negotiations gut ist, die Chemie links liegen zu lassen

► **Visualisieren und**

Screen Sharing: Wie in Online-Verhandlungen das Steuerruder übernommen wird

► **Von der Agenda bis zur**

T-Tabelle: Tools für den virtuellen roten Gesprächsleitfaden

► **„Ich knips mich mal weg“:**

Über das leichte Pause-Machen und dessen schwere Vorteile

► **Unsichtbare Buddies:**

Wie remote Spickzettel und Souffleure genutzt werden können

Kaum zu fassen, wie der Pharmakonzern AstraZeneca die EU-Kommission vorgeführt hat: Als Anfang 2021 Lieferschwierigkeiten des von ihm entwickelten Corona-Impfstoffs aufkamen, wartete die EU auf ihr bestelltes Vakzin, während in anderen Ländern munter damit geimpft wurde. Offenbar hatte die EU keinen vertraglichen Hebel, um AstraZeneca zur kompletten Lieferung des versprochenen Impfstoffs, aus welchem Werk auch immer, zu zwingen. Der Grund laut Aussage des AstraZeneca-CEO: Die EU hatte sich auf eine „Best Effort“-Lösung eingelassen. Vertraglich zugesichert war bloß ein bestes Bemühen um Lieferung der bestellten Impfdosen, nicht aber die tatsächliche Menge. Trotzdem hatte die EU bereits einen dreistelligen Millionenbetrag überwiesen. Der Schluss liegt nahe: Die EU hat schlecht verhandelt. Und das möglicherweise – zumindest teilweise – online, von Screen to Screen.

Auf die Video-Kacheln von Konferenzsystemen wie Zoom, GoToMeeting, Teams und Webex sind nicht nur Politiker und Politikerinnen seit Ausbruch der Pandemie angewiesen. Auch für Unternehmensführende, Managerinnen, Vertriebsmitarbeiter, Veranstaltende von hybriden Events, Coaches und andere Business-Verantwortliche finden Verhandlungen wegen der Kontaktbeschränkungen

Virtuelle Verhandlungen sind nicht einfach „Verhandlungen“, bloß eben „virtuell“. Das heißt: Sie verlangen nicht nur einen versierten Umgang mit Technik, sondern sie haben eine eigene Charakteristik, auf die sich Verhandeln einlassen müssen.

mehr oder weniger remote statt. Und das wird sich auch nicht mehr vollumfänglich umkehren, auch dann nicht, wenn und sobald persönliche Begegnungen und Reisen wieder unbegrenzt erlaubt sein werden. Denn der Digitalisierungsschub, den Verhandlungen in der zurückliegenden Zeit erfahren haben, hat Weichen gestellt. Allein schon wegen des gesparten Reiseaufwands werden Remote Negotiations verstärkt zusätzlich zu – bzw. anstelle von – Face-to-Face-Verhandlungen stattfinden.

Online-Verhandlungen sind keine Schmalspurnummer

Jede Person, die verhandelt, tut daher gut daran, sich in das Online-Verhandlungsformat einzuarbeiten. Denn virtuelle Verhandlungen sind nicht einfach „Verhandlungen“, bloß eben „virtuell“. Das heißt: Sie verlangen nicht nur einen versierten Umgang mit videobasierten Konferenzsystemen und Online-Collaboration-Tools. Sondern sie haben eine eigene Charakteristik, auf die sich Verhandeln einlassen müssen. Konkret: Remote Negotiations bringen einige Herausforderungen und Defizite mit sich, aber auch einschlägige Vorteile.

Zentral ist, sich vorab klarzumachen: Online-Verhandlungen sind im Verhältnis zu Face-to-Face-Verhandlungen nicht schmaler, nur weil es sich so bequem schnell mal eben von zu Hause aus in den Verhandlungsraum einloggen lässt. Wie bei jeder anderen Verhandlung brauchen die Beteiligten Ziele, Limits, Strategien, Hypothesen über die Verhandlungspartnerinnen und -partner und vieles mehr. Auch die Frage, wer sich, wenn es hart auf hart kommt, durchsetzt, wird in Online-Verhandlungen wie am echten Verhandlungstisch davon bestimmt, wer den anderen weniger braucht als umgekehrt. Die Corona-Impfstoffhersteller haben

es demonstriert: Wer viele Kundinnen und Kunden hat, muss sich dem Druck eines einzelnen Kunden nicht beugen. Wer zudem etwas anbietet, das das Gegenüber dringend benötigt, hat eine noch stärkere Verhandlungsmacht. Keinesfalls also darf bei Online-Verhandlungen im Vorfeld die Frage unter den Tisch fallen: Was können wir als Verhandlungspartei tun, um unsere Austauschbarkeit zu verringern – und womit können wir unseren Mehrwert für die andere Partei steigern?

Von Kachel zu Kachel gewinnt die Sachdimension

Neben der grundlegenden Herausforderung, bei Online-Verhandlungen nicht fahrlässig-nachlässig zu verfahren, besteht die konkrete Herausforderung, dass im virtuellen Format die persönliche Ebene viel kleiner ist. Man begegnet sich von Kachel zu Kachel, also von einem kleinen Videobild, das einen nur ausschnittweise zeigt, zum ebenso kleinen Videobild der anderen Verhandeln. Damit ist das In-Beziehung-Treten schwieriger: Es fehlt der gemeinsame äußere Kontext, es gibt keinen natürlichen Small Talk beim gemeinsamen Gang durch die Firmenflure. Auch fällt die Signalwirkung durch teure Kleidung weg, genauso wie ein Beeindrucken des Gegenübers durch ein pompöses Büro. Stattdessen müssen alle damit zurechtkommen, dass Stimme und Bild bei Remote Negotiations je nach Qualität der Datenleitungen immer wieder einfrieren oder verzerrt sind.

Dass die Sozialdimension in der Online-Verhandlung verliert, lässt sich jedoch auf anderer Ebene ausgleichen. Wenn viel an Beziehungs- und Selbstkundgabe-Kommunikation wegfällt, entsteht mehr Raum für sachliche Themen. Anders gesagt: Die Sachdimension gewinnt im Online-Gespräch, und genau das ist bei Verhandlungen von Vorteil. Auf der Sachebene zählen Fakten, Argumente, Beweise. Bedeutet: Wer ein gutes Angebot hat, kann in der Verhandlung die Tatsachen und deren Darlegung für sich sprechen lassen. Das Risiko, sich von Emotionen benebeln zu lassen, ist viel kleiner. Natürlich sind Emotionen das Salz und Pfeffer einer jeden Kommunikation, doch werden sie zu stark, fluten sie unser Hirn, und die

Ratio steht nur noch begrenzt für kreative, konstruktive und nüchterne Gedanken zur Verfügung.

Eine gute Chemie zwischen den Parteien birgt Gefahren

Für Verhandlungen wird daraus schnell ein Verhängnis. Denn ist die Chemie zwischen den Verhandelnden schlecht, geht das Interesse an der Kooperation schnell verloren. Ist die Chemie wiederum zu gut, werden potenzielle Verhandlungserfolge schnell liegen gelassen. Weil man sich so gut versteht, will man bei Zahlungsfristen nicht so kleinlich sein oder ist bereit, eine Arbeit zu übernehmen, die eigentlich in den Aufgabenbereich der anderen Partei gehört. Oder beide Seiten einigen sich voreilig und haben dadurch zu wenig Möglichkeiten erschlossen, wie sie sich sonst noch hätten Nutzen bringen können.

Klug verfährt daher, wer die Sachbeziehung, die mit Remote Negotiations per se einhergeht, zu nehmen weiß. Online erfolgreich verhandeln heißt: sich auf der Sachebene versiert bewegen. Dies geschieht in Remote Negotiations vor allem durch Visualisierungen und Tools für die gemeinsame Bildschirmarbeit.

Mehr als der analoge Verhandlungsraum lädt der virtuelle Raum zum visuellen Festhalten von Zahlen, Fakten, Prozessen und Lösungsszenarien ein – einfach, weil alle Personen ohnehin auf den Screen angewiesen und auf ihn fokussiert sind. Somit kann ohne Umschweife am Bildschirm sofort gemeinsam etwas erarbeitet und betrachtet werden, statt sich in einer verbalen Argumentationsschlacht zu verlieren. Elemente, die in Online-Verhandlungen auf der Sachebene besondere Wirkung entfalten und remote deutlich leichter und „unaufgesetzter“ eingebracht werden können als am echten Verhandlungstisch, sind:

Sieben Elemente helfen beim Online-Verhandeln

1. Agenda mit Bearbeitungsfolien.

Mit einer Agenda für die Verhandlung ins Gespräch zu gehen, stärkt die eigene Position. Denn die Agenda ist ein mächtiges Tool, mit dem sich der gesamte Verhandlungsprozess steuern lässt. Da online die Aufmerksamkeitsspanne niedriger ist als

offline und daher die Bereitschaft kleiner ist, das Gespräch in die Länge zu ziehen, werden die meisten es begrüßen oder zumindest akzeptieren, wenn eine Partei mit einer Agenda in die Verhandlung tritt, die einen straffen Zeitplan aufweist, z.B.:

- ▶ 09:45 Zusammenkommen im virtuellen Meetingraum
- ▶ 10:00 Start der Gespräche: Themen, Erwartungen, Ziele
- ▶ 10:15 Ihre Interessen – unsere Interessen
- ▶ 10:20 Gemeinsamkeiten und Unterschiede
- ▶ 10:30 Lösungsräume beschreiben
- ▶ 10:45 Pause
- ▶ 11:00 Alternative Lösungen bewerten und für die beste entscheiden
- ▶ 11:15 Deal!?
- ▶ 11:20 Umsetzungsschritte planen und Abschluss
- ▶ 11:30 Ende der Verhandlung

Natürlich sind Emotionen das Salz und Pfeffer einer jeden Kommunikation, doch werden sie zu stark, fluten sie unser Hirn, und die Ratio steht nur noch begrenzt für kreative, konstruktive und nüchterne Gedanken zur Verfügung.



Mehr zum Thema

▶ Udo Kreggenfeld: Erfolgreich systemisch verhandeln.

Springer Gabler, 2. Aufl. Juli 2021, 44,99 Euro.

Das Buch schaut mit systemischer Brille auf Verhandlungen und gibt zudem einen Überblick über kooperative, kompetitive und manipulative Verhandlungsmethoden. Anhand von Checklisten und Beispielen lässt sich für viele verschiedene Verhandlungen die passende Strategie finden. In der Neuauflage wird das Online-Verhandeln mit seinen Facetten ausführlich dargestellt.

▶ Johannes Moskaliuk: Strategien gegen Zoom-Fatigue – Mysteriöse Meeting-Müdigkeit

www.managerseminare.de/MS276AR31

Was haben Meetings in Teams, Zoom und Skype gemeinsam? Sie machen schneller müde als Face-to-Face-Besprechungen. Die Gründe dafür sind vor allem psychologischer Natur und haben mit Selbstaufmerksamkeit, zweideutigen Blicken und dem Körperdenken zu tun. Was genau dahintersteckt und wie sich der sogenannten Zoom-Fatigue entgegenwirken lässt.

▶ Andrea Heitmann: Verkaufen per Video-Call – Handschlag ohne Hände.

www.managerseminare.de/MS274AR07

Ein fester Händedruck, die Einladung zum Mittagessen, die Führung durch den Showroom: All das fällt für Verkäuferinnen und Verkäufer im Lockdown weg. So heißt es, Kundschaft per Video-Call zu überzeugen. Und das geht! Über die Sonderregeln des Remote Selling.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS279AR06

Tutorial Online-Verhandlungen vorbereiten



Remote Negotiations verlangen im Vergleich zu Verhandlungen am analogen Tisch eine noch größere Vorbereitung. Denn zu den Präsentationen und sonstigen methodischen Aspekten, die geplant werden müssen, summieren sich Überlegungen zur Konferenztechnik und zu Sicherheitsfragen. Auf sechs Punkte kommt es bei der Planung an.

1. Auswahl der Video-Plattform

Zoom, Teams, Webex, GoToMeeting usw. – welche von derartigen Plattformen gewählt wird, hängt von der Funktionalität ab: Braucht es Breakout Sessions? Was kann der Host? Wie gut funktioniert die Übertragung? Darüber hinaus geht es um Fragen der Sicherheit. Im Idealfall stimmt die andere Partei dem Tool, das man vorschlägt, zu und kennt es bereits. Falls die andere Seite Wert auf ein Tool legt, mit dem man selbst sonst nicht arbeitet, ist Rücksprache mit der IT bzw. dem Datenschutzbeauftragten zu halten.

2. Vorbereiten des Bildschirms

Die Gefahr, dass die andere Seite Informationen bekommt, die nicht für sie bestimmt sind, gibt es auch beim Teilen des Bildschirms, wenn dieser nicht aufgeräumt wurde und vertrauliche Informationen nicht in sichere – am besten abgeschlossene – Ordner geschoben wurden. In der Praxis kommt es immer wieder vor, dass Ansichten unbeabsichtigt geteilt werden, die dafür nicht bestimmt sind. Für geübte Hände ist ein Screenshot und die Dokumentation einer möglichen nützlichen Information eine Sache von Millisekunden.

3. Installieren eines Verhandlungs-PC

Statt vom eigenen Rechner die Verhandlung zu führen, ist es auch möglich, einen Computer nur für die Verhandlung zu installieren, der keine Verbindung zum Datennetz der Organisation hat. Auf diesen PC werden ausschließlich diejenigen Dokumente hochgeladen, die für die anstehende Verhandlung gebraucht werden.

4. Einarbeiten in die Technik

Mit der ausgewählten Konferenztechnik sollten Verhandeln souverän umgehen können – daher gilt: vorher mit anderen

Personen Trockenübungen machen und sich durch Ausprobieren in die Funktionen einarbeiten. Die Auswahl eines ruhigen Hintergrunds, die optimale Einstellung der Kamera (nicht zu hoch, nicht zu tief), Mikrophon und Beleuchtung (von vorne) sind selbstverständlich; ein zweiter Bildschirm ist hilfreich.

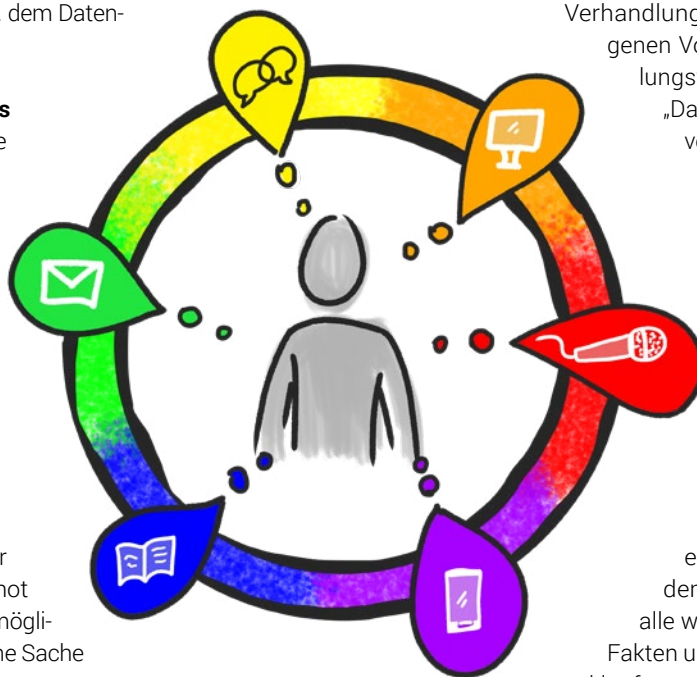
5. Vorbereiten der anderen Partei

Kontrolle gewinnt, wer der anderen Partei vor der Verhandlung die Agenda und damit die eigenen Vorstellungen über den Verhandlungsverlauf zukommen lässt. Motto: „Das ist die Agenda, so möchte ich vorgehen, diese Technik einsetzen. Was ist von Ihrer Seite aus noch wichtig?“

6. Beachten allgemeiner Negotiation Rules

Neben der Planung der technischen Seite bedürfen Remote Negotiations in puncto methodischer Fragen besonders guter Vorbereitung. Denn von Screen to Screen wird fast ausschließlich auf der Sachebene gepunktet und kaum mit dem Charmefaktor. Es gilt daher, alle wichtigen sachlichen Argumente, Fakten und Eventualitäten im Vorfeld abzuklopfen, um sie in der Verhandlung präsent zu haben. Worauf es am meisten ankommt, hat der englische Verhandlungsexperte Neil Rackham untersucht: Erfolgreich Verhandeln ...

- ▶ erwägen bei Streitfragen deutlich mehr Optionen und denken gründlicher über sie nach,
- ▶ verwenden mehr als drei Mal so viel Zeit darauf, über Gemeinsamkeiten nachzudenken,
- ▶ verwenden doppelt so viel Zeit darauf, über langfristige Auswirkungen der Streitfragen nachzudenken,
- ▶ betrachten eine bestimmte Reihenfolge der Verhandlungsthemen als eher unwichtig.



Quelle: www.managerseminare.de, Udo Kreggenfeld; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

► **Puffer:** 15 Minuten für Ad-hoc-Pausen
Im besten Fall schließt sich an das Einbringen der Agenda elegant wie von selbst die Übernahme der Verhandlungsmoderation an. Doch auch, wenn das Gegenüber die Moderation innehat, kann der oder die Agenda-Einbringende immer wieder auf die verabredeten Punkte verweisen und damit Steuerung ausüben.

Noch größer werden die Kontrolle der Verhandlung und die Fokussierung auf die sachlichen Fragen, wenn zu jedem Agenda-Punkt Folien vorbereitet und mit der anderen Partei ausgefüllt werden: Man notiert gemeinsam, zu welchen Themen Lösungen erarbeitet werden sollen, schildert erst die eigenen Interessen und nimmt dann die Interessen der anderen Partei in die Folie auf, erarbeitet Deckungspunkte usw. Wem das zu aufwendig erscheint, der oder die konzentriert sich beim Visualisieren nur auf Schlüsselstellen in der Verhandlung.

2. Vorgefertigte Präsentationen.

Eine Schlüsselstelle einer jeden Verhandlung, bei der unbedingt eine Visualisierung erfolgen sollte, ist der Agenda-Punkt „Lösungsräume beschreiben“. Am besten, man hat eine gute Lösung in petto und bereits eine eingängige, mit treffenden Bildern und Grafiken angereicherte Präsentation hierfür vorbereitet. Zum Beispiel könnte in Verhandlungen über Qualifizierungsmaßnahmen eine Illustration zur Learning Journey vorgelegt oder eine Grafik gezeigt werden, die die verschiedenen Lernschleifen beim Kompetenzaufbau hervorhebt. Solche vorbereiteten Präsentationen eignen sich auch an anderen Stellen im Verhandlungsprozess: Beispielsweise können Ergebnisse vorangegangener Gespräche vor Augen geführt werden. Oder: Es können Bedürfnisse der nicht anwesenden Stakeholder schwarz auf weiß festgehalten werden. Oder: Es werden die Auswirkungen unterschiedlicher Lösungsszenarien veranschaulicht.

Online-Verhandlungen sind prädestiniert für Präsentationen

Das Schöne ist der im Vergleich zu Präsenz-Verhandlungen geringe Aufwand,

der mit den Präsentationen verbunden ist: Wir müssen nicht erst das Notebook auspacken – wir sitzen ja schon davor –, wir brauchen keinen Beamer, es gibt keine zusätzlichen technischen Probleme in Sachen Stecker, Adapter, WLAN, kein Stühlerücken, kein Abdunkeln. Zudem kommt der oder die Präsentierende auch nicht in die Situation, in exponierter Position zur Zielscheibe überzogener Kritik zu werden: Von Bildschirm zu Bildschirm steht keine Person „vorne“ an einem Chart, und keiner werkelt am Beamer, sondern alle sind optisch auf gleicher Stufe. Exponiert in der Remote Negotiation ist die Sachebene, und die kann mit der Online-Präsentation aufs Beste bespielt werden.

Online schnell zu machen: das Visualisieren fehlender Balance

3. Geben-Nehmen-Bilanz.

Ebenfalls von unverzichtbarem Vorteil ist eine Visualisierung, wenn es darum geht, Ungleichgewichte einer diskutierten Verhandlungslösung anzusprechen. Dazu bereitet man eine T-Tabelle vor und schreibt in der Verhandlung auf die linke Seite die eigenen Beiträge zur möglichen Lösung und auf die rechte Seite die Beiträge der anderen Partei. Weichen die jeweiligen Beiträge zu stark voneinander ab, oder sind auf der eigenen Seite fünf Beiträge zu zählen, auf der Seite des Gegenübers dagegen nur zwei, kommt durch diese Augenfälligkeit das Verhandlungsgespräch schnell wieder in Bewegung. Dazu braucht es nur Kommentare und Fragen wie: „Mit Blick auf dieses Chart kann ich noch kein Gleichgewicht erkennen.“, „Wir hatten eingangs besprochen, eine gemeinsame Lösung zu finden. Im Moment sehe ich für unser Entgegenkommen noch keine Entsprechung auf Ihrer Seite.“, „Die Waage kippt sehr stark in Ihre Richtung. Für eine Zustimmung brauche ich noch Gewichte von Ihnen.“ Die Aufmerksamkeit der Verhandlungspartner konzentriert sich auf die Tabelle, und die dortige Gegenüberstellung ermöglicht eine nüchtern-mathematische Betrachtung des bisher Diskutierten.

Natürlich lässt sich die T-Tabelle auch in Präsenz-Verhandlungen zum Einsatz brin-

In Online-Verhandlungen fügen sich Präsentationen geschmeidig ein. Niemand exponiert sich am Bildschirm körperlich, wenn er anderen etwas zeigt.

Es braucht nur einen Klick – verbunden mit einer kurzen Ankündigung –, um schnell aus dem Verhandlungsraum in eine Pause zu verschwinden und sich dort innerlich zu sammeln.

gen. Dabei zeigt sich jedoch immer wieder, auch im Zeitalter von Laptop und Beamer: Eine oder einer der Anwesenden steht auf und visualisiert am Flipchart. Das ist natürlich im Grunde okay, nur: Durch das Aufstehen erhebt sich die Person über die anderen, und das Visualisieren bekommt schnell einen belehrenden Charakter. Dieser körpersprachliche Beziehungsaspekt fällt in der Online-Verhandlung weg. Hier bleiben die Verhandlungspartnerinnen und -partner an ihrem Platz sitzen, die Körpersprache bleibt symmetrisch. Beim Betrachten des Bildschirms muss auch keiner den Kopf verdrehen oder sich anstrengen, so zu schreiben, dass der/die andere es lesen kann, was leicht geschieht, wenn die T-Tabelle sitzend auf einem Blatt Papier entwickelt wird.

4. Collaboration Tools.

In sehr kooperativ ausgerichteten Verhandlungen bieten sich für das Erarbeiten von Lösungen auch Kollaborationstools wie Miro, Asana oder Samepage an. Mit solchen Tools können gemeinsam Mindmaps mit Ideen erstellt und Dokumente geteilt werden. Dabei ist es bei den Whiteboards nicht so, dass die eine Partei nur schreibt und die andere zuschaut, sondern beide Seiten haben die Möglichkeit, simultan in einem Dokument zu schreiben, zeitgleich virtuelle Moderationskarten mit Ideen zur Lösungsfindung zu beschriften etc.

Pausentaste drücken – runterkühlen – wieder einloggen

5. Pausen und Unterbrechungen.

Ist man mit der Dynamik des Verhandlungsverlaufs nicht einverstanden oder merkt man, dass bestimmte Äußerungen des Verhandlungspartners starke Emotionen auslösen, lässt sich in Remote Negotiations nahezu jederzeit ohne Problem eine Pause initialisieren. Es geht um fünf Minuten zum Herunterkommen und Besinnen: Wie ist die Verhandlung bisher gelaufen? Was wollte ich erreichen? Was hat mich aufgewühlt oder irritiert? Wenn es so weiterläuft wie bisher, was wird dann wahrscheinlich dabei herauskommen? Ein solches Aufschwimmen auf die Metaebene bzw. Einnehmen einer Außenperspektive ist der Erfahrung nach in Online-Verhandlungen leichter einzuführen als in Präsenz-Verhandlungen. Denn es braucht nur einen Klick – verbunden mit einer kurzen Ansage –, um aus dem Verhandlungsraum zu gelangen und Abstand zu nehmen. Solche Pausen werden in Remote Negotiations von den anderen auch schnell akzeptiert, jedenfalls schneller als am Verhandlungstisch.

Das hat damit zu tun, dass die Aufmerksamkeitsspannen durch die Konzentration auf die Sachthemen und das ununterbrochene Schauen auf den Bildschirm kürzer werden, was zu schnellerer Ermüdung und Erschöpfung führt. Je nach Qualität von Technik, Bildschirm und Umgebung entsprechen 60 Minuten Online-Aufmerksamkeit gefühlt 90 Minuten im Präsenz-Format. Und weil das eine Erfahrung ist, die während der Lockdowns fast alle gemacht haben, entsteht Verständnis für den Pausenwunsch eines oder einer anderen Verhandlungsbeteiligten.

Nach der Pause steigt man wieder ein: „Danke für die kurze Pause. Darin ist mir klar geworden, was mich eben irritiert hat. Ich hatte nämlich eine andere Vorstellung von unserem Verhandlungsgespräch ...“ Oder: „Für mich ist im Moment

Foto: Johannes Meger/Udo Kreggenfeld



Der Autor: **Dr. Udo Kreggenfeld** ist selbstständiger Kommunikationsberater, Trainer und Coach. Seine Schwerpunkte liegen in der internationalen Führungskräfte- und Managemententwicklung sowie im Training und Coaching von Verhandlungskompetenzen. Kontakt: www.kreggenfeld.de

nicht klar, ob und inwiefern wir uns unseren Verhandlungszielen nähern und ob wir die Themen besprechen, die wir uns eingangs vorgenommen haben.“ Oder: „Ich denke, wir werden unseren Zeitplan nicht einhalten, wenn wir so weitermachen wie bisher.“ Etc.

Spicken ist in Remote Negotiations klug und erlaubt

6. Spickzettel.

In einer laufenden Präsenz-Verhandlung wirkt es unprofessionell, wenn wir ständig in unsere Unterlagen schauen, um uns unserer Argumente, Strategien, Abbruchpunkte usw. zu vergewissern. In der Online-Verhandlung haben wir mehr Spielraum: Wir können den Rand des Computers sowie Wände mit Post-its und Grafiken tapezieren, die uns für die Verhandlung wichtige Punkte vor Augen führen. Auf den „Spickzetteln“ lassen sich Fragen festhalten, Preise definieren, Verweise auf positive oder negative Erfahrungen in der Vergangenheit anbringen, Überleitungen zu möglichen Side Deals (Verknüpfung der laufenden Verhandlung mit anderen Verhandlungen) notieren usw. Die andere Partei bemerkt höchstens einen kleinen Seitenblick, sieht aber nicht, wozu dieser gut ist. Mit solchen Memos ausgestattet, sinkt die Wahrscheinlichkeit erheblich, sich nach einer Verhandlung zu ärgern, weil einem bestimmte Argumente oder strategische Volten im Eifer des Gefechts nicht eingefallen waren.

7. Der unsichtbare Verhandlungs-Buddy.

Bekannt aus Präsenz-Formaten ist eine Methode aus dem sogenannten FBI-Prinzip: Zwei Akteure/Akteurinnen eines Verhandlungsteams sitzen am Verhandlungstisch, eine dritte Person sitzt außerhalb des Raums – und trifft die Entscheidungen. Erhoffter Vorteil dieses Ansatzes: Diejenige Person, die entscheidet, konzentriert sich ausschließlich auf die rationalen Ziele und wird nicht in beziehungs-

orientierte Verhandlungsdynamiken verwickelt.

Online lässt sich das Ganze unsichtbar – und abgewandelt – vollziehen: Ein fachlicher Kollege oder eine Verhandlungsexpertin kann außerhalb des Bildschirms platziert werden und folgt der Verhandlung, schreitet aber selbst nicht aktiv ein. Aufgabe des Buddys ist es, mit kühlem Kopf darauf zu achten, dass die aktive Person ihre Verhandlungsziele im Auge behält und keine unnötigen Zugeständnisse macht. Zudem bewahrt der unsichtbare Buddy durch Handzeichen oder schriftliche Impulse davor, etwaigen Raffinessen der anderen Seite aufzulaufen. In den Verhandlungspausen findet dann ein ausführlicherer Austausch mit dem Buddy statt. Je nachdem, wie kooperativ oder kompetitiv die eigene Orientierung ist, wird die nicht sichtbare Präsenz des eigenen Verhandlungs-Buddys an die andere Partei kommuniziert oder nicht. Beides ist legitim. Auf jeden Fall sollte man selber vor Verhandlungsbeginn die andere Seite fragen, ob bei ihr weitere Akteurinnen und Akteure unsichtbar involviert sind.

Die Remote-Variante verlangt große Vorbereitung

All das will vorbereitet werden. Und weil die Online-Kommunikation weniger reichhaltig an „zwischen den Zeilen“ erfolgenden Botschaften und Signalen ist, ist es auch nicht so leicht, mögliche Missverständnisse sofort zu erkennen und durch ein Augenzwinkern oder nachgeschobene Informationen auszuräumen. Deswegen braucht es nicht nur gut vorbereitete Präsentationen usw., sondern an den kritischen Stellen auch ein präzises Wording. Und auch das schütteln die wenigsten aus dem Ärmel, ohne sich vorher Gedanken gemacht zu haben. Die alte Weisheit von Benjamin Franklin gilt in Remote Negotiations daher doppelt und dreifach: If you fail to prepare, you prepare to fail!

Udo Kreggenfeld

Weiterbildung gesucht?

Auf **Seminarmarkt.de** können Unternehmen gezielt Ihren Weiterbildungsbedarf ausschreiben. Sie erreichen auf direktem Weg Seminarinstitute und Experten.

Veröffentlichen Sie **kostenlos** Ausschreibungen für firmeninterne Trainings, Stellenangebote oder Projekt- und Kooperationsangebote.

Jetzt **kostenfreies** Gesuch starten auf

seminarmarkt.de/Gesuche

Seminarmarkt.de
Die Weiterbildungsplattform

