

Der Verhandlungsloop

Von Dr. Udo Kreggenfeld

Der Verhandlungsloop ist ein Instrument aus der systemischen Verhandlungsführung und beschreibt einen Wechsel der Verhandlungspartner von der Innen- in die Außenperspektive und wieder zurück. Das heißt, die Verhandelnden drehen eine Art Schleife: Sie unterbrechen den Fluss des Verhandlungsgeschehens und des Verhandlungsgesprächs für eine „Meta-Pause“, reflektieren von einer Art Tribüne aus, um dann wieder in das eigentliche Verhandlungsgeschehen einzutauchen.

Kurzbeschreibung

Der Verhandlungsloop kann von einzelnen Verhandlungsparteien parallel zum Verhandlungsgeschehen oder auch in Verhandlungspausen genutzt werden – oder im besten Fall gemeinsam mit dem Verhandlungspartner in der laufenden Verhandlung.

Der Verhandlungsloop eignet sich für Verhandlungen aller Art. In der Verhandlung wird er hauptsächlich in der Dialog- und Lösungsphase angewendet, also nach der Transparenz- und vor der Abschlussphase. Allerdings soll keine Phase ausgeschlossen werden. Immer wenn es darum geht, einerseits Irritationen, Störungen oder Unvorhergesehenes zu be- und verarbeiten und ungute Automatismen in Verhandlungen zu stoppen sowie andererseits Potenziale, Ressourcen und neue Sichtweisen „einzuspeisen“, ist der Verhandlungsloop eine mögliche Option.

Anwendungsbereiche

Der Verhandlungsloop ermöglicht es den Verhandelnden, ungünstige Dynamiken im Verhandlungsverlauf zu unterbrechen und positive Dynamiken zu aktivieren.

Zielsetzung

Er erhöht die Wahrscheinlichkeit, nüchtern und rational den Blick auf Ziele und Absichten, Gemeinsamkeiten und Unterschiede, auf Chancen und Risiken und auf nicht genutzte Ressourcen im gesamten Verhandlungssystem richten zu können. In Verhandlungen kann somit gewinnbringend reflektiert und anschließend weiterverhandelt werden.

Beschreibung Die folgende Grafik zeigt, wie der Wechsel der Verhandlungspartner von der Innen- in die Außenperspektive und wieder zurück (idealtypischerweise in vier Phasen) aussehen kann:

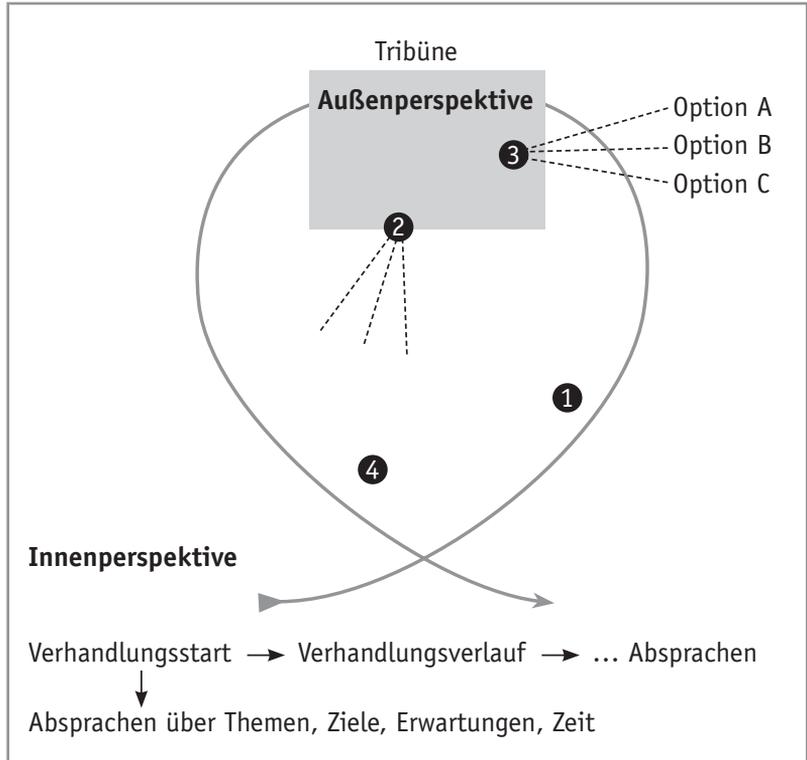


Abb.: Der Verhandlungsloop

- ▶ *Phase 1:* Aussteigen aus dem Verhandlungsverlauf (die Innenperspektive verlassen) und Platz nehmen auf der „Tribüne“ (der Außenperspektive).
- ▶ *Phase 2:* Den Blick richten auf die verabredeten Themen und Ziele, Erwartungen und Zeiten sowie auf den bisherigen Verlauf und die leitenden mentalen Modelle.
- ▶ *Phase 3:* Benennen von aktuellen Handlungsoptionen und Ressourcen sowie Einigung auf weiteres Vorgehen.
- ▶ *Phase 4:* Wiedereinstieg in die Verhandlung.

So nutzen Sie als einzelne Verhandlungsparteien den Verhandlungsloop:

Einzelne Verhandlungsakteure und -parteien halten in einer Verhandlungspause kurz inne und stellen sich folgende Fragen:

- ▶ Was wollte ich in dieser Verhandlung erreichen?
- ▶ Wie ist es bisher gelaufen?
- ▶ Wenn es so weiterläuft, wie bisher, was wird dann wahrscheinlich dabei herauskommen?
- ▶ Will ich das?
- ▶ Welche alternativen Optionen und Szenarien sind möglich?
- ▶ Wie könnte ich intervenieren, um einen Verlauf im von mir beabsichtigten Sinne wahrscheinlicher zu machen?

Selbstverständlich können Sie diese und auch andere Fragen auch als reflexive Äußerung in die laufende Verhandlung einbringen:

- ▶ *„Mir fällt gerade auf, dass ich eine ganz andere Vorstellung von unserem Verhandlungsgespräch hatte ...“*
- ▶ *„Ich frage mich gerade, ob und inwiefern*
 - *wir uns unseren Verhandlungszielen nähern?*
 - *wir die Themen besprechen, die wir uns eingangs vorgenommen haben?*
 - *wir in unserem Zeitplan bleiben, wenn wir so weitermachen, wie bisher?*
 - *...?“*

So nutzen Sie den Verhandlungsloop gemeinsam mit dem Verhandlungspartner oder den Verhandlungsparteien:

Der potenzielle Nutzen ist häufig am größten, wenn es gelingt, gemeinsam mit dem Verhandlungspartner aus der Außenperspektive auf die laufende Verhandlung zu schauen:

- ▶ Phase 1:
„Lassen Sie uns bitte einmal aus dem Verhandlungsverlauf und dem inhaltlichen Gespräch ‚aussteigen‘ und schauen, was wir uns zu Beginn der Verhandlung vorgenommen hatten, wie es bisher gelaufen ist und welche Möglichkeiten und Optionen wir haben, um von hier aus weiterzuverhandeln ...“

► Phase 2:

„Wir hatten uns vorgenommen, gemeinsam eine Lösung für die Frage X zu finden. Und jetzt leisten wir uns einen sportlichen Wettkampf um die Frage, wer denn jetzt was falsch gemacht hat. Damit bin ich nicht wirklich glücklich und möchte das auch gerne ändern.“

► Phase 3:

„Lassen Sie uns doch einmal schauen, welche Optionen wir jetzt haben ...

- *Option a: Ich fürchte, wenn wir so weitermachen, dauert es nicht mehr lange, bis einer von uns die Tür hinter sich zuschlägt und wir ohne Ergebnis auseinandergehen ...*
- *Option b: Wir könnten einmal probieren, die bisher strittigen Punkte auszuklammern und uns darauf zu konzentrieren, wo wir übereinstimmen ...*
- *Option c: Ich habe die Gründe für unsere doch recht harten Positionen noch nicht wirklich verstanden und würde gerne einmal auf die Suche nach den dahinterliegenden Interessen gehen. Und gerne auch damit beginnen, die Interessen unserer Seite auf den Tisch zu legen. Diese letzte Option wäre mir am liebsten. Sind Sie damit einverstanden, wenn wir so weitermachen?“*

► Phase 4:

„Okay, dann mache ich damit weiter, Ihnen einmal vorzustellen, wie so die Positionen X, Y, Z für uns so wichtig sind ...“

Natürlich brauchen wir in jeder Phase das Commitment des Verhandlungspartners, beide müssen sich ständig auf das weitere Vorgehen einigen. Dabei ist es durchaus möglich und erwünscht, dass im Gespräch weitere Optionen auftauchen, andere möglicherweise sofort verworfen werden – oder auch bewusst die aktuellen mentalen Modelle thematisiert werden (z.B. Kampf vs. Kooperation).

Wer so vorgeht, ist bereit, neue Möglichkeiten zu suchen und alternative Deutungen zur Verhandlungssituation zuzulassen (damit steigt die Chance, die in Verhandlungen typischen Wahrnehmungsfehler und -verzerrer (Mythical Fixed-pie-assumption u. Ä., siehe „Voraussetzungen“) zu vermeiden.

Und natürlich gibt es keine Garantie, dass alles so läuft, wie hier dargestellt. Aber: Es wird wahrscheinlicher, dass die Akteure offen bleiben und die Chancen nutzen.

Die wichtigste Voraussetzung, um den Verhandlungsloop einzusetzen, ist die Bereitschaft zu Reflexion sowie die Einsicht, dass bessere Verhandlungsergebnisse möglich sind, wenn die Verhandlungspartner einen gemeinsamen Denkraum schaffen und typische verhandlungsrelevante Fehlwahrnehmungen reduzieren. Zu diesen Fehlwahrnehmungen zählen u.a. das übersteigerte und zuweilen blinde Vertrauen in das eigene Urteil (Overconfidence) und der Glaube, dass die Verhandlungsmasse nicht erweiterbar ist (the Mythical Fix-pie-assumption-of-negotiations).

Voraussetzungen

Ferner hilft eine Affinität zum systemisch-konstruktivistischen Paradigma. Mit einem solchen Mindset richten Verhandelnde den Blick auf die Chancen, die sich in Verhandlungssystemen ergeben und halten Ausschau nach Wegen, die die eigenen Handlungsmöglichkeiten erweitern. Gleichzeitig leuchten sie die Risiken und Gefahren im Verhandlungssystem und dessen Umfeld sehr genau aus, zum Beispiel indem sie im Zuge einer sogenannten Grenzplanung erkunden, wie sie eine Verhandlung zum Scheitern bringen können. Der Vorteil: Sie haben mehr Klarheit darüber, welche Linien sie besser nicht überschreiten.

Dieser Ansatz macht den Verhandelnden die verschiedenen Begrenzungen sehr bewusst, mit denen wir es als Menschen in Verhandlungen zu tun haben. Begrenzungen ergeben sich schon daraus, dass das, was wir gewöhnlich als die Realität in Verhandlungen betrachten, lediglich eine mögliche Realität darstellt. Denken Sie zum Beispiel, dass Ihr Verhandlungspartner Ihnen feindlich gesonnen ist, werden Sie für diese Einstellung viele Belege finden. Gleichzeitig sind die meisten von uns mit dieser Brille auf der Nase nicht in der Lage, auch andere, z.B. kooperative Signale wahrzunehmen – die genauso da und wahr sein können. Zu unserer Sicht der Dinge gibt es immer eine Reihe alternativer Deutungsmöglichkeiten.

Erfahrungen

Begrenzungen entstehen auch, wenn sich in Verhandlungen bestimmte und ungute Kommunikationsmuster etablieren, die sich quasi selbstständig und den Verhandelnden nicht mehr bewusst sind. Da reichen schon solche vermeintlichen Banalitäten wie das Unterbrechen und Nicht-ausreden-Lassen des anderen. Und, wie wir schon gesehen haben, entstehen Begrenzungen letztlich auch aus sehr starren Zielfixierungen aufseiten von Verhandelnden. Als Folge davon bleiben viele Chancen ungenutzt, die sich aus der Situation ergeben könnten.

Um diese Begrenzungen zu überwinden und Chancen zu erkennen, ist aufseiten der Verhandelnden in allen Phasen einer Verhandlung eine

hohe Reflexionskompetenz gefragt – der Wechsel von der Innen- in die Außenperspektive. Der Verhandlungsloop ist das Instrument dazu.

- Quellen/Literatur*
- ▶ Kreggenfeld, U. (2014): Erfolgreich systemisch verhandeln. Springer Gabler.
 - ▶ Kreggenfeld, U. (2016): Direkt im Dialog. Professionelle Gesprächsführung in Unternehmen und Organisationen. managerSeminare, 7. Auflage.
 - ▶ Siehe auch: www.kreggenfeld.de