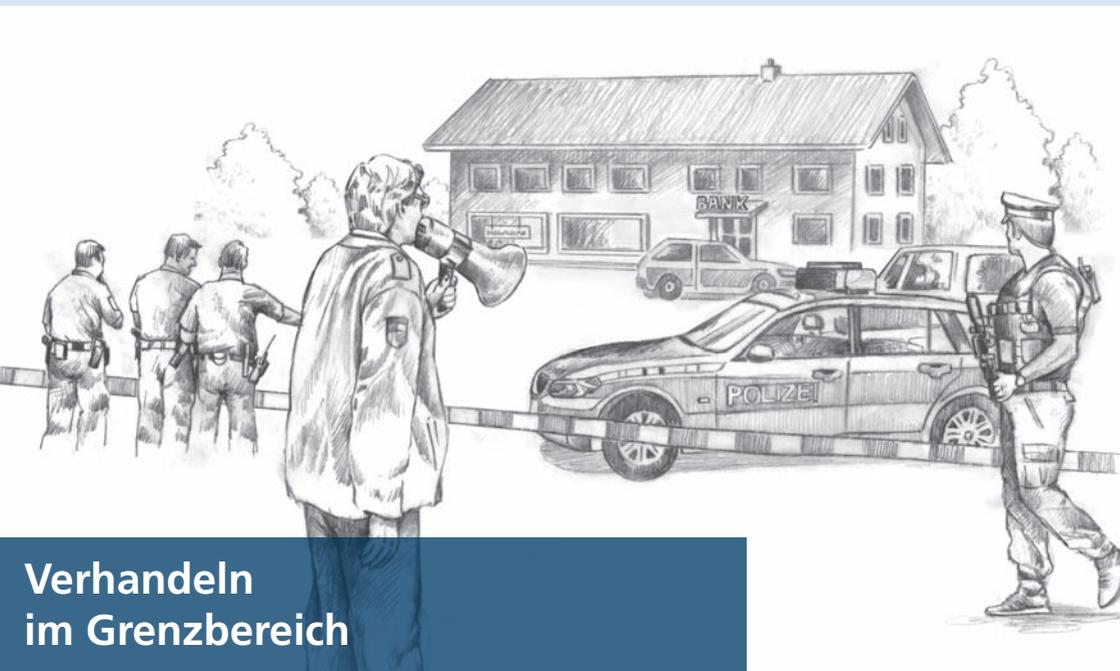




Gastvortrag
Hauptversammlung



Verhandeln im Grenzbereich

Vortrag von Matthias Schraner auf der
Hauptversammlung der R+V Versicherung AG
am 6. Juni 2013



Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

Vorwort



Verhandlungen gehören zum Alltag eines jeden Menschen. Ganz gleich, ob geschäftlich oder privat. Im Beruf sprechen wir mit Kunden oder Geschäftspartnern über Preise und Lieferumfang, mit Mitarbeitern über Zielerreichung und Gehälter. Im Privaten sind die Themen, über die wir verhandeln, oft noch viel differenzierter. Hier reicht die Spanne vom Kauf eines Eigenheims oder Autos über die Planung des nächsten Urlaubs bis hin zu familiären Gesprächen mit Söhnen und Töchtern, wann sie nach einer Feier wieder zu Hause sein sollten.

Diese alltäglichen Verhandlungen haben eines gemeinsam: Sie enden fast immer in einem Kompromiss. Denn ob Kunde, Geschäftspartner, Mitarbeiter oder Familienmitglied, am Ende sind alle Beteiligten aufeinander angewiesen und an einer Einigung interessiert. Was aber, wenn der Verhandlungspartner besonders schwierig, aggressiv oder unberechenbar ist und noch dazu mit fragwürdigen psychologischen Tricks arbeitet?

Matthias Schraner kennt solche Extremsituationen sehr gut. Als Polizist verhandelte er früher mit Geiselnehmern,

Drogendealern und potenziellen Selbstmördern. Nach 20 Jahren Dienst verließ er die Polizei und gründete seine eigene Beratungsagentur in der Schweiz. Heute ist Matthias Schranner als Berater weltweit unterwegs im Auftrag von Unternehmen oder Organisationen, die in festgefahrenen Verhandlungen stecken. In diesen schwierigen Fällen gelten andere Regeln als für alltägliche Verhandlungen.

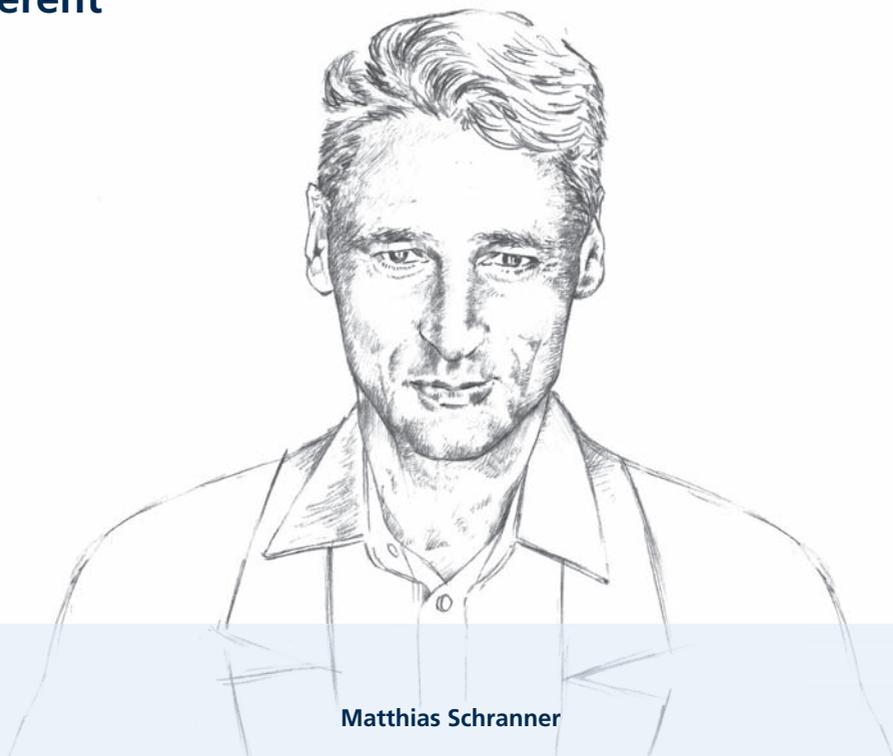
Anhand spannender Beispiele aus seiner Zeit als Polizist schildert Verhandlungsprofi Schranner seine Strategie bei Ver-

handlungen im Grenzbereich. In diesen schwierigen Gesprächen verfolgt er stets klare Prinzipien. Zwar handelt es sich dabei fast immer um außergewöhnliche oder gefährliche Situationen mit unberechenbaren Gesprächspartnern. Dennoch lohnt es sich, einen Augenblick innezuhalten und Schranners Vorgehensweise genauer zu betrachten. Denn auch für das eigene Verhalten in „normalen“ Verhandlungen ist ganz sicher der eine oder andere Denkanstoß dabei.



Dr. Friedrich Caspers
Vorstandsvorsitzender der R+V Versicherung AG
August 2013

Der Referent



Matthias Schranner

Kontakt:

Schranner AG

Ampèrestrasse 3

CH-8037 Zürich

Tel: +41 44 515 4616

Fax: +41 44 515 4617

info@schranner.com

www.schranner.com

Matthias Schraner war als Verhandlungsführer der Polizei für Gespräche mit Geiselnern und Bankräubern verantwortlich. Zudem war er Ausbilder für Verhandlungsführung am Fortbildungsinstitut des bayerischen Innenministeriums. Heute unterstützt und begleitet der 49-Jährige als Berater die Vereinten Nationen (UNO), globale Unternehmen und politische Parteien in schwierigen Verhandlungen.

Der ehemalige Polizist und diplomierte Verwaltungsjurist schrieb zahlreiche Bücher zum Thema „Verhandeln im Grenzbereich“ und ist Verfasser vieler weiterer Publikationen.

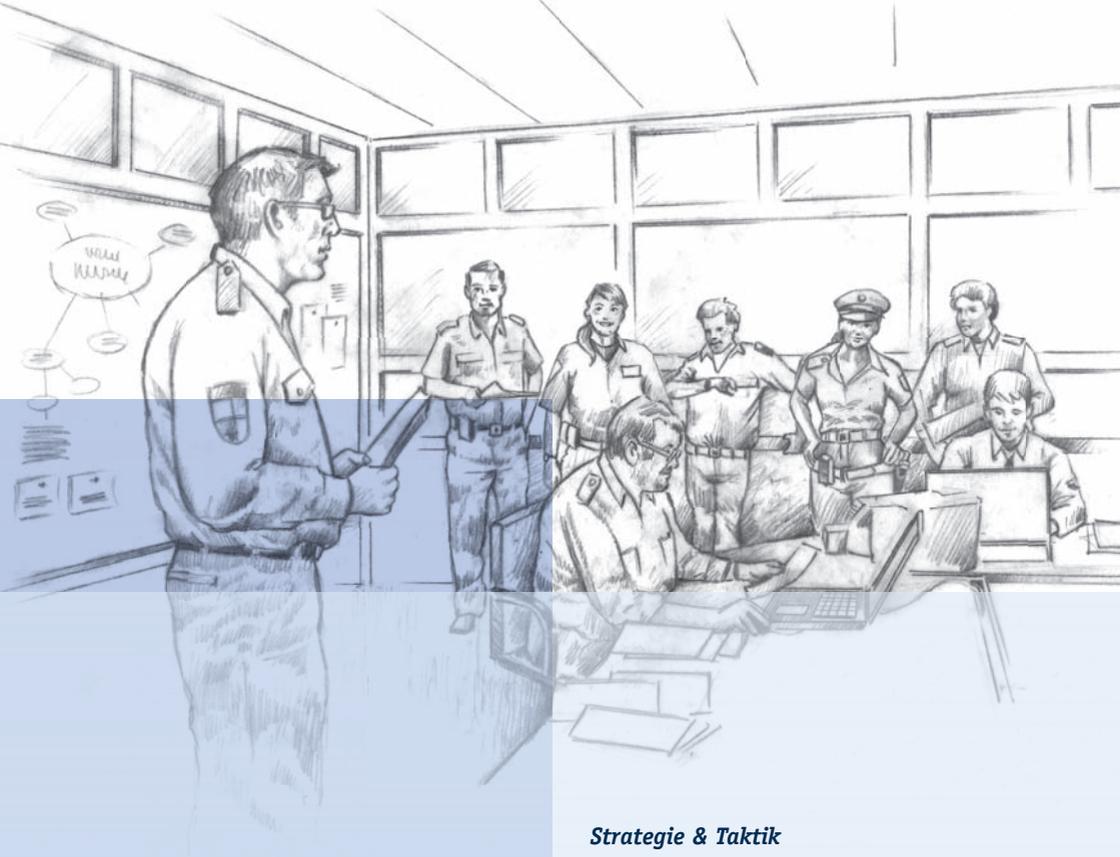
Matthias Schraner ist Vorstandsvorsitzender des Negotiation Institutes AG in Zürich, Dozent an mehreren Universitäten und Präsident der SNI Ltd. New York. Mit der von ihm entwickelten Negotiation Scorecard® werden zahlreiche Fortune-500-Companies unterstützt.

Die wichtigsten Prinzipien in schwierigen Verhandlungen

Die Vorbereitung der Verhandlungen

Vor Beginn jeder Verhandlung ist eine akribische Vorbereitung unverzichtbar, denn sie legt den Grundstein für einen erfolgreichen Abschluss der Gespräche. Um die Verhandlungen gut vorbereiten zu können, benötigen Sie umfangreiches Wissen über Ihren Verhandlungspartner, sein Unternehmen beziehungsweise seine Organisation, seine Mitarbeiter und sein Umfeld. Sobald Sie wissen, welche Motive er und auch Sie selbst haben, legen Sie Ihre eigenen Ziele, Ihre Strategie und Ihre Taktik fest. Nutzen Sie die Vorbereitung, um alles zu erledigen, was Sie in der Verhandlung ablenken könnte. Dann können Sie sich während der Gespräche voll und ganz auf Ihren Verhandlungspartner konzentrieren.

Nach der umfangreichen Vorbereitung, bei der Sie Ihren Verhandlungspartner analysiert und Ihre eigene Marschroute – Strategie und Taktik – festgelegt haben, geht es in die eigentlichen Verhandlungen. Nun beginnt der Stress. Denn schwierige Verhandlungen führen stets zu einer erhöhten Stressdosis. Da alle Seiten unter Druck stehen, lassen Sie am besten Ihren Verhandlungspartner zuerst reden. Dadurch erhalten Sie wertvolle Einblicke in sein Denken und Empfinden.

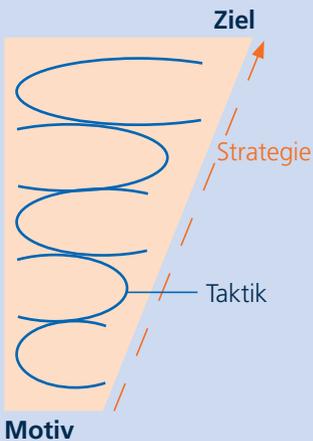


Strategie & Taktik

Eine **Strategie** ist eine übergeordnete Leitlinie für das Vorgehen im gesamten Verhandlungsprozess, sie führt Sie von Ihren Motiven zu Ihren Zielen.

Die **Taktik** ist die konkrete Umsetzung der Strategie, es sind Ihre einzelnen Aktionen.

Ausgehend von Ihrem **Motiv** planen Sie Ihr Ziel für die Verhandlung, dann die Leitlinie zu Ihrem Ziel – die Strategie – und anschließend die konkrete Umsetzung – die Taktik.



Sagen Sie niemals „Nein“

Zwar sollen Sie vor Beginn der Verhandlungen Ihre Minimal- und Maximalziele bestimmen und die dafür notwendige Strategie und Taktik festlegen. Allerdings dürfen Sie sich niemals gegenüber Ihrem Gesprächspartner zu Verhandlungsbeginn festlegen, sagen Sie auch nie direkt „Ja“ oder „Nein“. Eine zu frühe Festlegung könnte den Verhandlungsspielraum extrem einengen und somit die eigenen Ziele gefährden.

Kommunizieren Sie stattdessen Ihrem Verhandlungspartner den Nutzen. Nur so ist eine zufriedenstellende Verein-

barung möglich. Lassen Sie ihn nicht lange nach dem Nutzen suchen, sondern sagen Sie ihm klar und deutlich, weshalb eine bestimmte Lösung für ihn gut ist. Unterscheiden Sie dabei klar zwischen Vorteil und Nutzen. Ein Vorteil ist allgemein gültig, ein Nutzen ist immer individuell.

Polarisierung vermeiden

Eine zu frühe Festlegung, etwa durch ein „Ja“ oder „Nein“, birgt zudem die Gefahr der Polarisierung, das heißt, zwei Positionen stehen sich scheinbar unüberbrückbar gegenüber. Am Beispiel

eines Autokaufs wird dies deutlich: Der Autoverkäufer will keinen Rabatt geben, der Kunde fordert zehn Prozent. Deshalb verhandeln Sie lieber über einen Zielbereich, nicht aber über den Zielpunkt. Beim Autokauf könnten Verkäufer und Kunde etwa noch über Servicechecks, Winterreifen oder ein Navigationsgerät als Zugabe sprechen.

Ein Beispiel beim Autokauf:

Der Verkäufer sagt dem Kunden, dass das Auto mit ABS ausgestattet ist. Schön, denkt sich der Kunde, das Fahrzeug hat ein Antiblockiersystem. Der Nutzen von ABS besteht darin, dass ein Fahrer in gefährlichen Situationen das Auto beherrschen kann. Der Verkäufer müsste also sagen: Das Fahrzeug hat ein ABS, damit Sie mit Ihrer Frau und Ihren Kindern sicher unterwegs sind. Wer sich beispielsweise für eine private Altersvorsorge entscheidet, der möchte auch keine Versicherung an sich abschließen, sondern im Alter gut versorgt sein.

Bieten Sie keinen Kompromiss an



Ein Kompromiss ist eine Flucht aus einer schwierigen Verhandlung und kein gewünschtes Ergebnis. Bieten Sie keinen Kompromiss an, sondern kämpfen Sie um ein Ergebnis in der Verhandlung. Allerdings sollten Sie grundsätzlich im Gespräch Kompromissbereitschaft zeigen und wenn nötig eine „Goldene Brücke“ bauen, über die sich der Verhandlungspartner ohne Gesichtsverlust zurückziehen kann (siehe dazu auch das Kapitel „Feuerwehr-Uniform“ auf S. 22).

Heben Sie zudem grundsätzlich immer die Wichtigkeit Ihrer Argumente hervor, niemals deren Richtigkeit. Sagen Sie Ihrem Verhandlungspartner, warum eines Ihrer Argumente so wichtig für eine zufriedenstellende Vereinbarung ist. Nicht aber, weshalb dieses Argument richtig ist und warum Sie Recht haben.



Kein Richtig oder Falsch

Recht haben ist nicht verhandelbar!
Bestehen Sie nie darauf, Recht zu haben, vermeiden Sie auch Sätze mit „richtig“ oder „falsch“. Denn in diesem Fall erscheinen die Argumente Ihres Gegenübers als „falsch“, „unfair“ oder „hinderlich“. Wahrscheinliche Konsequenz: Ihr Verhandlungspartner blockiert und arbeitet gegen Sie, statt mit Ihnen eine Vereinbarung zu treffen.

Minimieren Sie Drohungen

Drohungen der Gegenseite dürfen Sie nie ignorieren, aber auch nicht wortwörtlich wiederholen. Der korrekte Weg: Minimieren Sie Drohungen und bleiben Sie im Verhandlungsmodus. Eine Drohung ist eine Festlegung. Und wer droht, muss seinen Worten Taten folgen lassen, andernfalls wird er unglaubwürdig.

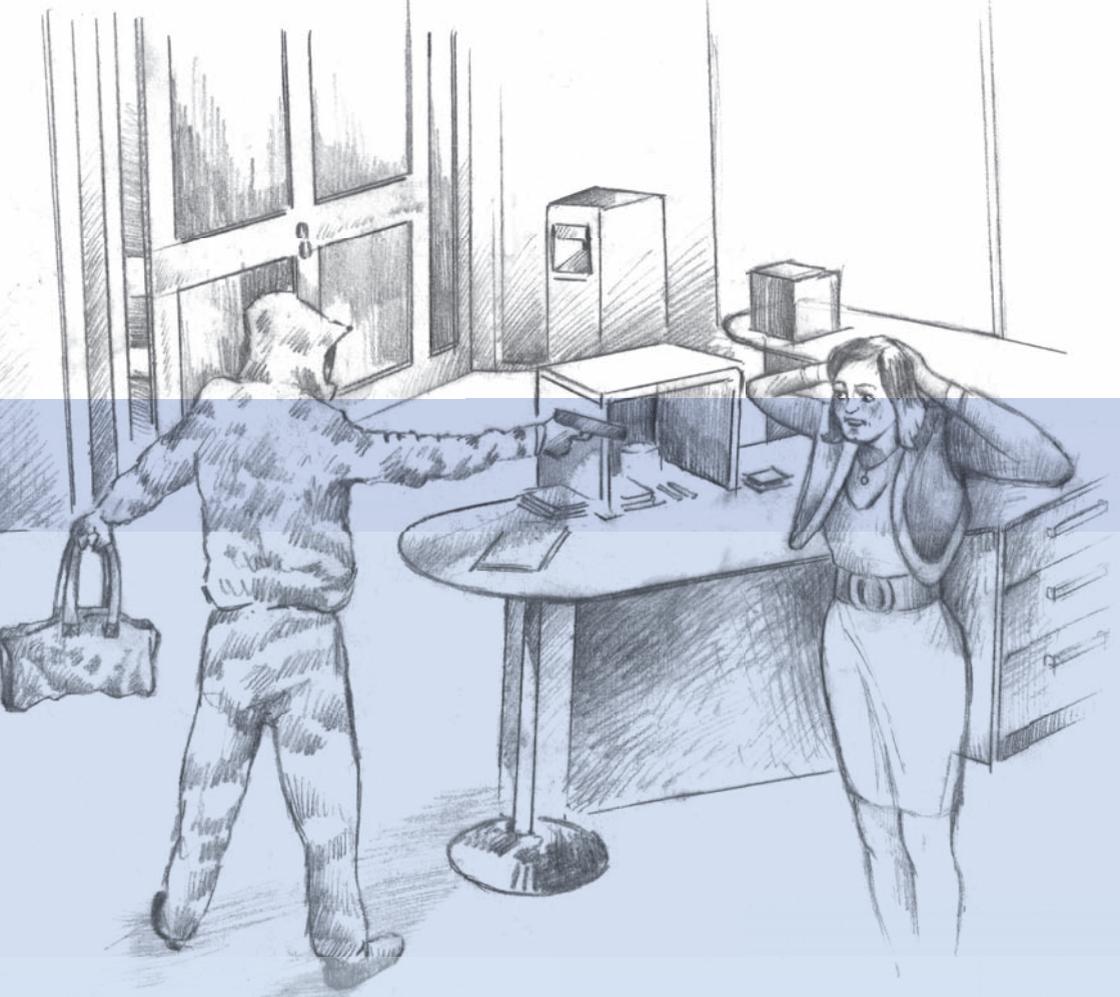
„Wenn ich Sie richtig verstehe, ...“

Besonders mit Bezug auf geschäftliche Verhandlungen ist dies relevant. Wenn Ihr Gegenüber ankündigt, falls er nicht bestimmte Konditionen erhalte, wechsle er zur Konkurrenz, muss diese Drohung minimiert werden. In etwa so: „Vielen Dank, dass Sie es ansprechen.“

Wenn ich Sie richtig verstehe, dann überlegen Sie weitere Schritte ...“

Bei Verhandlungen sollten Sie deshalb nie selbst eine Drohung aussprechen. Denn in diesem Fall legen Sie sich fest, drängen Ihren Verhandlungspartner in eine Ecke und machen ihn sich zum Gegner. Immer wenn Sie jemanden in die Ecke drängen, gibt es nur eine Richtung, in die derjenige gehen kann: und da stehen Sie. Er wird seine Energie darauf verwenden, Sie zu bekämpfen, es Ihnen „zu zeigen“.

Die geeignete Form, einem Verhandlungspartner seine Grenzen an einem bestimmten Punkt aufzuzeigen, ist die



Ein Beispiel aus meiner Zeit als Polizist:

Ein Geiselnnehmer in einer Bank hat einmal zu uns gesagt, wenn ich nicht innerhalb von 30 Minuten ein Fluchtauto bekomme, schneide ich der Geisel das Ohr ab. Der Geiselnnehmer hat sich damit festgelegt, er muss nach einer halben Stunde handeln. Die Polizei wiederum kann den Straftäter nicht einfach ziehen lassen. Die Drohung darf jedoch weder ignoriert noch von den Polizisten wörtlich wiederholt werden. Der einzige Ausweg ist das Minimieren: „Wenn ich Sie richtig verstehe, dann überlegen Sie, die Geisel zu verletzen. Wir sollten uns auf eine gemeinsame Lösung konzentrieren.“ Damit nimmt der Polizist der Drohung die Schärfe und der Geiselnnehmer ist wieder verhandlungsfähig, da er nicht mehr das Gefühl hat, sich unwiderruflich festgelegt zu haben.

Warnung. Eine Warnung spielt sich in der Gedankenwelt des Gegenübers ab. Womöglich hat Ihr Verhandlungspartner die Konsequenzen eines Scheiterns noch gar nicht erkannt. Deshalb stellen Sie ihm Fragen, bei denen er genau überlegen muss, was geschehen wird, falls Sie nicht zu einer Einigung kommen. Statt ihm die Konsequenzen als Schreckensszenario auszumalen, lassen Sie ihn die Folgen selbst formulieren, beispielsweise durch die Frage: „Was wird geschehen, wenn wir uns nicht einigen?“

Wenn Sie glauben, dass Ihr Verhandlungspartner die Stärke Ihrer Position unterschätzt, können Sie ihn fragen: „Was glauben Sie, werde ich tun, wenn wir uns jetzt nicht einigen können?“ Die Fragen müssen dabei „offen“ gestellt sein. Je offener die Frage ist, umso mehr muss der Verhandlungspartner

nachdenken. Dabei ist es aber wichtig, dass Sie zugleich den Wunsch nach einer gemeinsamen Lösung betonen.

Fragen statt Vorwürfe

Eine andere Variante in einer solchen Situation ist die Frage „Was soll ich Ihrem Rat nach tun?“. Hier geben Sie Ihrem Verhandlungspartner zusätzlich die Anerkennung für seine Position, weil Sie ihn um Rat fragen. Sie vertrauen auf seinen Sachverstand und sein Wissen. Zugleich ist es der ideale Einstieg in ein flüssiges Gespräch, weil seine Gedanken wieder „am Laufen“ sind.

Was aber tun, wenn Ihre Warnung ignoriert wird? Denn es kann sein, dass Ihr Gegenüber der Warnung keinen Glauben schenkt. Deshalb müssen Sie ihm die Glaubwürdigkeit einer Warnung immer bildhaft vor Augen führen. Diese

Demonstration zeigt ihm, was Sie vorhaben, ohne es tatsächlich zu tun.

Aktion führt zu Reaktion

Wenn sich Ihr Verhandlungspartner nach einer Warnung immer noch weigert einzulenken, dann werden Sie jedoch zur Tat schreiten müssen. Machen Sie Ihre Warnung wahr. Sie müssen Ihrem Gegenüber unmissverständlich zeigen, dass er nicht einseitig gewinnen kann und dass es tatsächlich in seinem Interesse liegt, zum Verhandlungstisch zurückzukehren. Das Ziel ist also wieder eine zufriedenstellende Vereinbarung. Sie sollten deshalb Ihre Mittel nur so lange anwenden, bis Sie Ihr Ziel erreichen – nicht aber um zu siegen. Denn jede Aktion, die Sie jetzt starten, führt zu einer Reaktion. Je aggressiver Ihre Methoden sind, desto erbitterter ist Ihr Verhandlungspartner. Das hat zur Folge,

dass sich genau jener Widerstand verhärtet, den Sie eigentlich überwinden wollten.

Auch in dieser Situation gilt: Treiben Sie Ihren Verhandlungspartner nicht in eine Ecke. Ein in die Enge getriebener Gegner ist gefährlich. Er wird unüberlegt und irrational handeln. Lassen Sie ihm zu jeder Zeit einen Ausweg, eine Brücke, über die er gehen kann. Es zeugt von Ihrer Professionalität, wenn Sie ihm eine „Goldene Brücke“ bauen.

Und wenn Ihr Verhandlungspartner die angebotene Brücke nicht betritt? Jetzt müssen Sie Ihre Warnung wahr machen und alle angekündigten Aktionen durchsetzen. Wenn Sie jetzt einen Rückzieher machen, dann werden Sie Ihr Gesicht verlieren und sich lächerlich und unglaubwürdig machen.

Agieren statt reagieren

Eine der wichtigsten Grundregeln bei schwierigen Verhandlungen lautet: Spielen Sie Ihr Spiel, nicht das Spiel der Gegenseite. Agieren Sie, statt zu reagieren. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Strategie und Taktik – und lassen Sie sich keinesfalls durch emotionale Angriffe aus dem Konzept bringen.

Wenn Sie es mit einem unfairen Verhandlungspartner zu tun haben, dann wird er versuchen, Ihre Instinkte anzusprechen und Sie so in eine Falle zu locken. Instinkte sind in jedem Menschen verankert, man kann sie nicht einfach abschalten.

Dazu ein Beispiel: Ein Bär greift einen Steinzeit-Menschen an. Jetzt hat der Mensch zwei Möglichkeiten: Angriff oder Flucht. Er kann nicht lange abwägen, was für ihn besser ist. Diese Handlung ist aber nicht von rationalen Überlegungen getragen. Vielmehr ist sie eine lebensnotwendige instinktive Reaktion.

Der Angriffstyp greift an, wenn er selbst angegriffen wird. Es ist dann keine wohlüberlegte Aktion, sondern eine Reaktion. Jeder Angriff löst Stress aus. Mit jedem Angriff erhöht sich die Stressdosis, so lange, bis der Grenzbereich erreicht ist. Jetzt kommt der Gegenangriff, weil man es dem anderen zeigen will. Er beleidigt oder bricht die Verhandlung ab oder – die schlimmste Konsequenz – er entscheidet sich. Diese Entscheidung ist aber eine Reaktion auf den Angriff und passt nicht zum Verhandlungsziel.

Ein Beispiel:

Ein Manager wollte seine Ehefrau zurückgewinnen. Sie war mit den Kindern aus dem gemeinsamen Haus ausgezogen, nachdem er sie mit der Sekretärin betrogen hatte. Er wollte unbedingt, dass seine Frau zurückkommt, um wieder eine harmonische Ehe mit ihr zu führen. Das war sein Ziel für die Verhandlung mit der Frau. Als er sich dann aber abends in einem Restaurant mit ihr traf, ergab ein Wort das andere. Nachdem ihm seine Frau eröffnete, dass sie das Sorgerecht für die Kinder haben wolle, drohte er in einer instinktiven Reaktion mit der sofortigen Sperrung aller Konten. Ein Gegenangriff, der mit dem eigentlichen Ziel überhaupt nichts zu tun hatte. Sein Verhalten war nicht durch das Ziel motiviert, sondern durch das Verhalten seiner Frau.

Schlagfertigkeit ist tabu

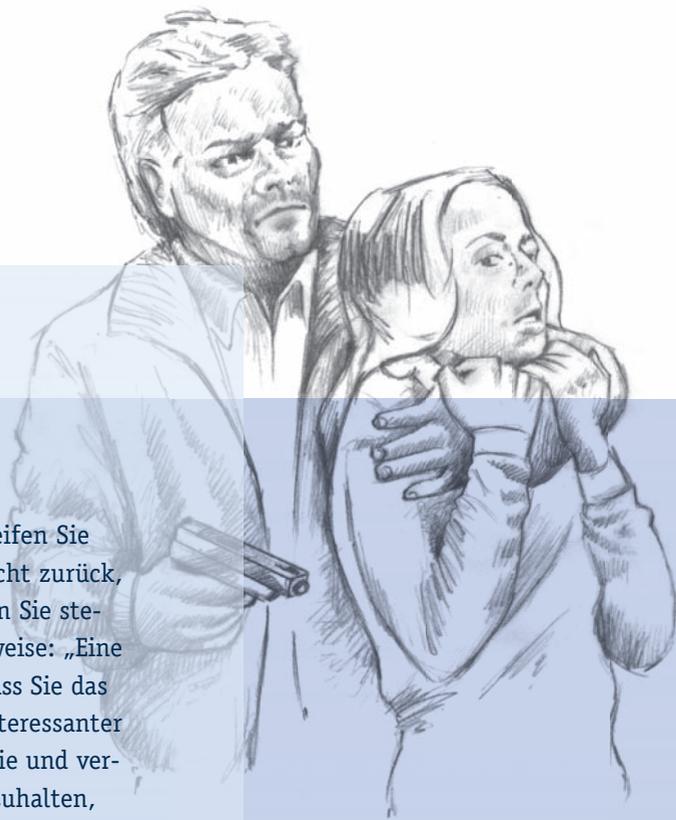
Die zweite mögliche instinktive Handlung bei Stress ist die Flucht. Möglicherweise trifft der Fluchttyp eine Entscheidung, um der unangenehmen Situation entkommen zu können. Er unterschreibt beispielsweise den Vertrag, nur um aus der Situation herauszukommen. Immer wenn Sie fliehen, signalisieren Sie jedoch Ihrem Verhandlungspartner, dass er mit seiner Methode richtig lag. Er wird sich bestärkt fühlen und auf dieselbe Weise die nächsten Verhandlungen angehen.

In diesem Zusammenhang ist der Aspekt Schlagfertigkeit zu erwähnen. Schlagfertigkeit ist keine überlegte Aktion, son-

dern eine nicht durchdachte spontane Reaktion. Sie verlassen damit Ihre Strategie und Taktik. Bei schwierigen Verhandlungen ist Schlagfertigkeit tabu. Das gilt ebenso für Humor. Der flotte Spruch zum Geiselnnehmer, der seiner Geisel ein Ohr abschneiden wollte: „Das machen Sie aber nur zwei Mal, ha, ha“, heitert die Atmosphäre sicher nicht auf. Humor und Schlagfertigkeit haben in schwierigen Situationen nichts verloren.

Weder Flucht noch Angriff

Wie verhält man sich nun, wenn man in einer schwierigen Verhandlung angegriffen und unter hohen Stress gesetzt wird? Wenn Sie nicht weiterwissen, ist die wichtigste Grundregel: Stehen bleiben.



Gehen Sie nicht vor, also greifen Sie nicht an. Gehen Sie auch nicht zurück, also fliehen Sie nicht. Bleiben Sie stehen und sagen Sie beispielsweise: „Eine schwierige Situation. Gut, dass Sie das ansprechen ...“ oder „Ein interessanter Punkt ...“ Dann schweigen Sie und versuchen, diesen Konflikt auszuhalten, bis Ihr Gegenüber spricht. Bei Geschäftsverhandlungen können Sie diese Zeit beispielsweise überbrücken, indem Sie sich Notizen machen. Anschließend gilt es, möglichst positiv wieder in das Gespräch einzusteigen.

Dieses Reaktionsschema gilt für alle schwierigen Verhandlungen. Im Beispiel des untreuen Managers hätte er so auf die Ankündigung der Frau, das Sorgerecht für die Kinder zu fordern, reagieren müssen. Er hätte sagen können: „Das ist eine schwierige Situation. Lass uns überlegen, wie wir dies regeln können ...“ Auch bei einer Geiselnahme bleibt man als Polizist quasi erst einmal stehen – kein Angriff, keine Flucht. Dann geht man möglichst positiv auf den Geiselnahmer zu: „Was ist passiert? Welche Forderungen haben Sie?“, „Lassen Sie uns überlegen, wie wir gemeinsam eine Lösung finden können.“

Damit der einzelne Verhandler nicht emotional reagiert und die vorab festgelegte Strategie einhält, verhandelt die Polizei übrigens immer im Team. Jedes Teammitglied hat eine bestimmte Rolle und festgelegte Kompetenzen.

Ein Beispiel:

Die Teamaufstellung nach den FBI-Regeln

Ein Verhandlungsführer der Polizei verhandelt nie allein. Und das hat einen guten Grund. Wer allein verhandelt, ist emotional sehr stark in die Verhandlung eingebunden. Er ist auf sein Ziel fixiert und hat deshalb seine Strategie und seine Argumente ständig präsent. Diese Präsenz ist sehr gut für ein zielgerichtetes Verhandeln – und sehr schlecht für ein analytisches Zuhören. Analytisches Zuhören – also nicht nur das Hinhören, sondern auch das Hineinhören – ist nur möglich, wenn Sie einen Teil Ihrer Konzentration auf das Gegenüber verwenden können. Bei sehr stressigen und emotional geführten Verhandlungen – wie Geiselnahmen – kann es sein, dass der Verhandlungsführer durch sein zielgerichtetes Verhandeln das Zuhören und damit wichtige Chancen vernachlässigt. Deshalb bekommt der Verhandlungsführer bei polizeilichen Verhandlungen Unterstützung beim Zuhören und beim strategischen Vorgehen.

Die Mitglieder des Verhandlungsteams

Negotiator

Ein Negotiator ist der einzige direkte Ansprechpartner für das polizeiliche Gegenüber. Er stellt sich persönlich oder telefonisch als Verhandlungsführer mit seinem Namen vor. Er stellt gleich zu Beginn klar, dass er der alleinige Ansprechpartner für diese Verhandlung ist. Zusätzlich weist er darauf hin, dass er aus rechtlichen Gründen für einige wichtige Entscheidungen Rücksprache mit der Einsatzleitung beziehungsweise der Staatsanwaltschaft halten muss. Der Negotiator entscheidet bei der Teamverhandlung nicht allein! Seine Kompetenz reicht nur für jene Handlungen, die ihm der Commander beziehungsweise der Decision Maker einräumen, etwa das Gewähren von Lebensmitteln, Getränken und Zigaretten. Das Austauschen von Geiseln gehört zum Beispiel nicht mehr dazu.

Commander

Ein Commander ist ebenfalls ein Verhandlungsführer der Polizei, also ein Kollege des „sprechenden“ Negotiator. Meist ist es ein sehr erfahrener Kollege. Seine Aufgabe besteht darin, die Verhandlung mit einer bestimmten Distanz zu verfolgen. Er sitzt am selben Tisch wie der Negotiator, hört mit einem Headset die Verhandlung mit, greift jedoch nie direkt in die Verhandlung ein. Der Umstand, dass er nicht sofort reden, antworten und argumentieren muss, verschafft ihm viel gedanklichen Freiraum. Er hört mehr oder andere Aspekte als der Negotiator. Zum einen weil er mit mehr Distanz zuhört, zum anderen weil er durch seine Persönlichkeit und Erfahrung eine andere Sichtweise hat.

Decision Maker

Ein Decision Maker entscheidet in letzter Instanz über das weitere Vorgehen. Wenn Sie Zweifel an der Differenzierung zwischen Decision Maker und Commander haben: Ein Decision Maker kann Ja sagen, wenn alle anderen Nein sagen. Und er kann Nein sagen, wenn alle anderen Ja sagen. Er ist auch derjenige, der die Entscheidung und damit die Folgen zu verantworten hat. Bei polizeilichen Einsätzen ist dies der Einsatzleiter. Ihm unterstehen die Leiter der jeweiligen Spezialgruppen wie PSK (Präzisionsschützenkommando) oder SEK (Sondereinsatzkommando).

Bieten Sie eine „Feuerwehr-Uniform“ an

Ein Grundprinzip lautet: Eine zu frühe Festlegung ist schädlich für die weiteren Verhandlungen. Denn das Gefährlichste für einen Verhandler ist der Gesichtsverlust. Dieser entsteht durch eine zu frühe Festlegung. Das Beispiel einer klassischen Suizid-Situation macht dies deutlich (siehe rechts).

Wie kommt der potenzielle Selbstmörder aus dieser Sackgasse, in die er sich durch seine schnelle und definitive Festlegung selbst manövriert hat? Die Antwort ist einfach: mithilfe einer Feuerwehr-Uniform.

Ein Beispiel:

Ein Mann steht auf dem Hausdach, droht mit dem Sprung in die Tiefe. Unten auf dem Bürgersteig und der Straße haben sich bereits zahlreiche Schaulustige versammelt, einige von ihnen rufen: „Spring doch!“ Der potenzielle Selbstmörder hat sich nach außen hin festgelegt. Allerdings will er nicht springen, sonst hätte er es vermutlich bereits getan. Er kann jedoch auch nicht einfach wieder die Treppe hinuntergehen. Das wäre eine öffentliche Niederlage, sozusagen der Gesichtsverlust vor der Menge. Zudem droht ihm womöglich ein längerer Aufenthalt in der Psychiatrie.



Die Polizei kann dem Suizid-Gefährdeten anbieten, ihn als Feuerwehrmann zu verkleiden. In dieser Uniform kann er unbemerkt direkt durch die Menge der Schaulustigen gebracht werden, ohne dass ihn jemand erkennt. Dadurch wahrt er sein Gesicht. Eine solche gedankliche Feuerwehr-Uniform sollten Sie für Ihren Verhandlungspartner ebenfalls immer bereithalten, damit er die von Ihnen gebaute „Goldene Brücke“ (siehe S. 10) ohne Gesichtsverlust beschreiten kann. Denn am Ende der Verhandlungen müssen alle Beteiligten die Möglichkeit haben, ihr Gesicht zu wahren.



Herausgeber:

**R+V Versicherung AG, Konzern-Kommunikation,
Raiffeisenplatz 2, 65189 Wiesbaden**

Verantwortlich: Rita Jakli

Redaktion: Frank Senger

**Illustration und Gestaltung: mpm media process
management GmbH, Mainz**

Druck: Görres-Druckerei und Verlag GmbH





www.ruv.de