

Interview mit Foad Forghani, Ghost Negotiator

Ein „Geist“ als persönlicher Berater?

Verhandlungen kommt – wie traditionell in der Innen- und Außenpolitik heute auch im gesamten Wirtschaftsbereich – eine überragende Bedeutung zu. Selbst die gerichtliche und außergerichtliche Streiterledigung verlagert sich zunehmend hin zu unterschiedlichen Formen der Schlichtung und Mediation. So liegt auf der Hand, dass nicht nur Verhandeln gelernt sein will, sondern dass auch die Kompetenz der strategischen Verhandlungsführung eine „Kunst der hohen Schule“ ist. Weiterbildung fragte nach, welche Handlungsfelder in Betracht kommen und welche Kompetenzprofile von spezialisierten Beratern auf diesem Feld, den sogenannten Ghost Negotiators, vermittelt werden.



Weiterbildung: Herr Forghani, Ihr Unternehmen hat sich auf geschäftliche Verhandlungen spezialisiert. Ihre Profession wird am besten mit dem Begriff „Ghost Negotiator“ beschrieben. Was genau tun Sie und für wen arbeiten Sie?

Forghani: Forghani Negotiations berät sowohl in wirtschaftlichen als auch politischen Verhandlungsfällen. Die Aufgabe hierbei ist, dem Mandanten die Erreichung seiner Verhandlungsziele zu ermöglichen. Hierfür schauen wir uns die verhandlungsbeteiligten Instanzen und Personen genau an – insbesondere die Entscheidungsträger. Wir erarbeiten eine wirksame Strategie für die Zielerreichung und setzen diese entsprechend mit Maßnahmen beziehungsweise Taktiken um.

Diese Tätigkeit wird heute auf hohem Niveau international als Ghost Negotiation bezeichnet. Der Verhandlungsberater berät den Mandanten, ohne dass der Verhandlungspartner (oder -gegner) hiervon etwas erfährt. Ich muss allerdings erwähnen, dass es auch Verhandlungsfälle gibt, in denen wir die Verhandlungsführung offen agierend übernehmen. Solche Fälle machen allerdings nur einen kleinen Prozentsatz der Mandate aus. Zur Frage, wen wir beraten: Häufig sind es Personen, die in der Wirtschaft oder Politik einen höheren Grad an Verantwortung tragen, zum Beispiel Geschäftsführer, Vorstände und Politiker. Denn mit steigendem Verantwortungsgrad korreliert der Bedarf, das Tauziehen um Motive und Interessen effektiver zu gestalten.

Hierbei kommen die Mandate aus allen Bereichen und Branchen, ob Luftfahrt, Automobil, Banken, IT oder

anderen Wirtschaftszweigen. Was sie alle gemeinsam haben ist, dass sie in einem schwierigen, komplexen oder fast aussichtslosen Verhandlungsfall „stecken“.

Weiterbildung: Welche Bedeutung hat der Aspekt „Fairness“ in Ihrer Verhandlungsführung?

Forghani: Fairness kann und sollte aus drei verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und berücksichtigt werden. Zum Ersten verhandelt man nie nur um eine Sache. Es gibt immer eine Beziehung(s-Achse) zum Verhandlungspartner, um die man ebenso mitverhandelt. Diese hat eine gewisse Gewichtung in der Verhandlung, je nachdem ob sie kurz-, mittel- oder langfristig wirken soll. Nun kann man eine Beziehung im Verhandlungskontext viel mehr belasten als gemeinhin vermutet wird, dennoch muss dies bewusst und bedacht geschehen. Sobald ein Verhandlungspartner „unfaire Mittel“ einsetzt, riskiert er eine Beziehungsbelastung, sofern seine Taktik entlarvt werden sollte. Deshalb sollte ein Verhandler unter Berücksichtigung des Beziehungsaspektes sehr gut abwägen, ob und inwieweit er unfaire Mittel einsetzen möchte und was er dabei riskiert – zum Beispiel Glaubwürdigkeit und Vertrauen, in diesem Fall also den Verhandlungserfolg als Ganzes.

Zum Zweiten sollte man den Fairness-Aspekt aus der moralischen Sicht betrachten. Hierbei geht es nicht um das Verhandlungsmanagement als solches, denn dieses lässt einem genügend Raum, um unmoralisch zu handeln und dennoch zu gewinnen. Es geht vielmehr darum, dass für

FORGHANI NEGOTIATIONS ist ein inhabergeführtes und international tätiges Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Das Beratungsunternehmen hat sich auf die Durchführung von geschäftlichen Verhandlungen sowie auf Verhandlungsberatung spezialisiert.

Kontakt:
info@forghani-negotiations.de

www.forghani-negotiations.de

die Person des Verhandlers gewisse Werte wichtiger sind oder sein sollten als der Verhandlungssieg um jeden Preis. Zum Dritten stellt sich die Frage, ob eine Korrelation zwischen fairem Vorgehen und dem (besseren) Verhandlungsergebnis existiert. Ich beantworte diese Frage in Bezug auf einen Verhandlungsgrundsatz mit einem klaren „Ja“. Man sollte immer für eine Sache und nie gegen eine Person verhandeln. Hierzu gibt es eine deutliche Empfehlung aus dem berühmten Harvard Negotiation Concept.

Aus meiner Sicht sind zwar nicht alle Thesen und Empfehlung des Harvard Negotiation Concept in der harten Realität umsetzbar. Es gibt allerdings Thesen, die man übernehmen und umsetzen kann und diese genannte gehört dazu. Meiner Erfahrung nach lässt sich in aller Regel ein besseres Verhandlungsergebnis erzielen, wenn der Verhandler sich auf die Sache und nicht auf das Besiegen des Verhandlungspartners fokussiert.

Weiterhin relevant bleibt allerdings, die Motive, Interessen und Alpträume des Verhandlungspartners zu ergründen, da sie für die Lösungsfindung von vitaler Bedeutung sind. Und um nun schlussendlich Ihre Frage insgesamt zu beantworten: All die genannten Aspekte und Blickwinkel spielen bei der Abwägung von Fairness im Hinblick auf die einzusetzenden Mitteln eine Rolle und wir berücksichtigen das Gesamtpaket in jedem einzelnen Verhandlungsfall.

Weiterbildung: Heißt das aber dann nicht doch „Catch as catch can“? Kommen wir wirklich weiter, wenn jeder bis zur Grenze des Machbaren aufrüstet?

Forghani: Da haben Sie aber die Antwort auf die zweite Frage nicht im Kern erfasst. Nein, das heißt nicht „Catch as catch can“. Allerdings, auch wenn man all die Aspekte, die in der Antwort zur Frage 2 erläutert wurden, berücksichtigt, so ist es dennoch denkbar und kommt in der Praxis vor, dass jede Seite bis zur Grenze des Machbaren aufrüstet. Dies kann sicherlich zu einer Verhandlungsblockade führen. Meine Erfahrung ist allerdings, dass die besten Lösungs-ideen dann entstehen, wenn der Druck am höchsten ist. Und die besten Kooperationen kommen dann zustande, wenn die Abhängigkeit am größten ist.

Diese Beobachtung gilt häufig – aber eben nicht immer. Das jahrzehntelange Scheitern der Verhandlungen zwischen Israelis und Palästinensern zeigt, dass ein gegenseitiges Aufrüsten zu einer Verhärtung der Verhandlungspositionen führen kann. Die Verhandlung in der Kubakrise zwischen den USA und der Sowjetunion zeigten dagegen, dass ein Aufrüsten im Einzelfall erfolgreich sein kann.

Weiterbildung: Sie bereiten einzelne Personen auch auf spezielle oder typische Verhandlungssituationen vor. Das klingt wie Coaching. Unterscheiden sich Ihre Methoden von dem, was wir üblicherweise unter Coaching verstehen?

Forghani: Je nach Verhandlungskontext und je nach Bedarf kommt es durchaus vor, dass wir eine Person sehr intensiv auf eine Verhandlungssitzung vorbereiten. Die Vorbereitung besteht allerdings nicht nur darin, an den persönlichen Stärken und Schwächen des Mandanten zu arbeiten oder die Eigeninteressen und Motive zu verdeutlichen, sondern wir setzen für den Mandanten die Gesamtstrategie auf und planen die Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie.

Zugleich schaffen wir eine Transparenz des Verhandlungsraumes durch Profiling-Methoden und analysieren die Machtverhältnisse. Das Ziel ist also nicht ausschließlich, am Mandanten zu arbeiten, sondern dies kann im Rahmen von vielen weiteren Tätigkeiten und Maßnahmen geschehen, sofern der Bedarf da sein sollte. Damit geht die Leistung der Verhandlungsberatung im Sinne einer Spiralwirkung weit über den Personenfokus hinaus.

Weiterbildung: Wie erfolgreich sind Ihre Mandanten mit Ihren Methoden? Haben Sie Beispiele für uns?

Forghani: Es ist recht schwierig, Details aus konkreten Mandaten bekannt zu geben, ohne eine Rückverfolgbarkeit auf den jeweiligen Fall zu ermöglichen. Jedem Mandanten wird auf Wunsch Vertraulichkeit vertraglich zugesichert. Die Frage, wie erfolgreich die Mandanten mit unseren Methoden sind, kann man aber damit beantworten, dass wir in über 98 Prozent der Fälle Lösungen gefunden oder herbeigeführt haben, mit denen die Mandanten zufrieden waren. Welche Techniken und Taktiken wir dabei eingesetzt haben, wird zum Teil durch die Beantwortung der anderen Fragen erläutert.

Ein Beispiel will ich gerne aufgreifen, ohne die Notwendigkeit, gleich den gesamten Fall offenzulegen. In diesem Verhandlungsfall ist es uns nach Analyse der Machtverhältnisse gelungen, absichernde Maßnahmen zu treffen, welche zugleich das Machtverhältnis zu Gunsten unseres Mandanten verändert haben. Nachdem die Machtverhältnisse nicht mehr einseitiger Natur waren, wuchs die Bereitschaft der Gegenseite für eine mögliche Einigung. Das führte am Ende durch die Kompromissbereitschaft beider Seiten und die Angst des Verhandlungspartners, weiterhin Positionen einbüßen zu müssen, zu einer zufriedenstellenden Verhandlungslösung.

Weiterbildung: Welche Rolle spielen persönliche Prägungen oder Sichtweisen in Verhandlungen? Sie sprachen von Profiling.

Forghani: Bei einer Verhandlung verhandelt man nie um das Verhandlungsobjekt! Wir verhandeln um den Mehrwert des Verhandlungsobjektes für die Entscheidungsträger (und Entscheidungsbeeinflusser) in eben dieser Verhandlung. Der Mehrwert für den Einzelnen variiert wiederum, je nachdem, wie seine Bedürfnisse gestrickt sind. Deshalb ist es von höchster Bedeutung, nicht nur die Prägung und Sichtweisen der relevanten Personen in einer Verhandlung zu kennen, sondern darüber hinaus deren Motivation und Triebkraft zu verstehen. Hierzu ist es notwendig, diese Personen zu „profilen“, um eine mögliche Verzahnung der Mehrwerte des Verhandlungsobjektes mit den Motiven und Interessen der Verhandlungsakteure im Rahmen einer Gesamtlösung herausarbeiten zu können. Erst dann ist man dabei, wirklich zu verhandeln.

Weiterbildung: Gibt es einen Aspekt, den man in jeder Verhandlung beachten sollte? Wie steht es zum Beispiel um Angst und Anerkennung?

Forghani: Der frühere US-Präsident Bill Clinton sagte einmal „Wenn man mit anderen Nationen verhandelt, sollte man nicht nur deren Interessen, sondern auch deren Alpträume kennen.“ Dieser Grundsatz gilt im Grunde für alle Verhandlungen und diesen Aspekt sollte ein guter Verhandler immer berücksichtigen. Zum einen, weil Ängste und Alpträume sehr oft die menschliche Entscheidungsfindung erheblich mehr beeinflussen als das Interesse und zum anderen, weil ein Verhandlungspartner, der uns als Bedrohung empfindet, kaum eine Einigung mit uns eingehen wird.

Weiterbildung: Würde es uns nicht allen besser gehen, wenn wir konsequent nach Win-win-Situationen suchen würden?

Forghani: Im Prinzip ja. Das Dilemma in diesem Zusammenhang ist: Wenn Sie auf Win-win aus sind, müssen Sie auch bereit sein, eigene Positionen und Standpunkte häufiger offen zu legen. Hierdurch werden Sie verwundbar. Sofern die Gegenseite nur eine Win-win-Absicht vortäuschen und tatsächlich auf Win-lose aus sein sollte, hat sie nun bessere Karten, ihre einseitige Strategie umzusetzen. Das heißt, dass Sie fast immer mehr riskieren, wenn Sie Win-win anvisieren.

Würden wir alle nach Win-win-Situationen suchen, so wäre es besser für die Verhandlungswelt. Wir wissen zwar, dass dies nicht der Realität entspricht. Sollte es aber den imagi-

nären Fall geben, so rate ich dennoch zur Vorsicht. Die Versuchung, im Verhandlungsparadies in den berühmten Apfel zu beißen und das Gesamtergebnis ausschließlich für sich zu beanspruchen, ist ebenso groß wie menschlich.

Sofern Sie eine Verhandlung mit der Win-win-Absicht eröffnen möchten, was ich trotz der erwähnten Risiken in vielen Fällen empfehle, so sollte es Ihnen gelingen, die Verhandlung auch zu führen, um das Risiko des Win-lose, hier also des Scheiterns, zu minimieren.

Weiterbildung: Nicht jeder wird einen persönlichen Ghost Negotiator engagieren oder es sich leisten können. Wer sollte das aber unbedingt tun und was empfehlen Sie generell zur Optimierung der eigenen Verhandlungsstrategie?

Forghani: Ich möchte die zweite Frage zuerst beantworten. Es gibt eine große Reihe von Maßnahmen, die dazu dienen können, die eigene Verhandlungsstrategie zu optimieren. Es ist nicht möglich, alle hier aufzuzählen. Deshalb möchte ich hier lediglich einen Aspekt aus dem großen „Pool“ an Maßnahmen empfehlen, um die eigene Verhandlungsstrategie stetig zu optimieren: Vorbereitung, Vorbereitung, Vorbereitung.

Dadurch, dass wir uns bei einer Verhandlungsvorbereitung mit der Materie und mit den Personen auseinandersetzen, erhöht sich nicht nur die Chance der Einigung, sondern wir denken uns vorab in mögliche Verhandlungsverläufe und handelnde Personen hinein. Wir lernen hierdurch auch ständig dazu und können damit unsere Strategie schrittweise weiterentwickeln.

Nun zu der ersten Frage: Einen Ghost Negotiator sollte derjenige engagieren, der meint oder dem auch zugetragen wird, dass er mit der vorliegenden Verhandlung einfach nicht weiterkommt. Auch komplexe und schwierige Verhandlungen, bei denen man eigene Grenzen erreicht oder Verhandlungen, die von enormer Wichtigkeit sind, eignen sich für die Hinzuziehung eines Verhandlungsberaters beziehungsweise Ghost Negotiator. Günstig wäre es, wenn der Mandant noch vor dem Verhandlungsbeginn die Zusammenarbeit mit dem Ghost Negotiator anstrebt. Denn oft ist es absehbar, dass eine Verhandlung nicht einfach laufen wird. Häufig werden wir allerdings erst im Laufe der Verhandlungen hinzugezogen, um die gewünschte Wende herbeizuführen und die Verhandlung gewinnbringend zu gestalten. Das macht die Sache dann wesentlich schwieriger. Hier ist zu erwähnen, dass unsere Mandanten zumeist Personen sind, die verhandlungserfahren sind und dennoch vor Situationen gestellt werden, in denen sie neue Wege gehen und neue Methoden einsetzen wollen und müssen.