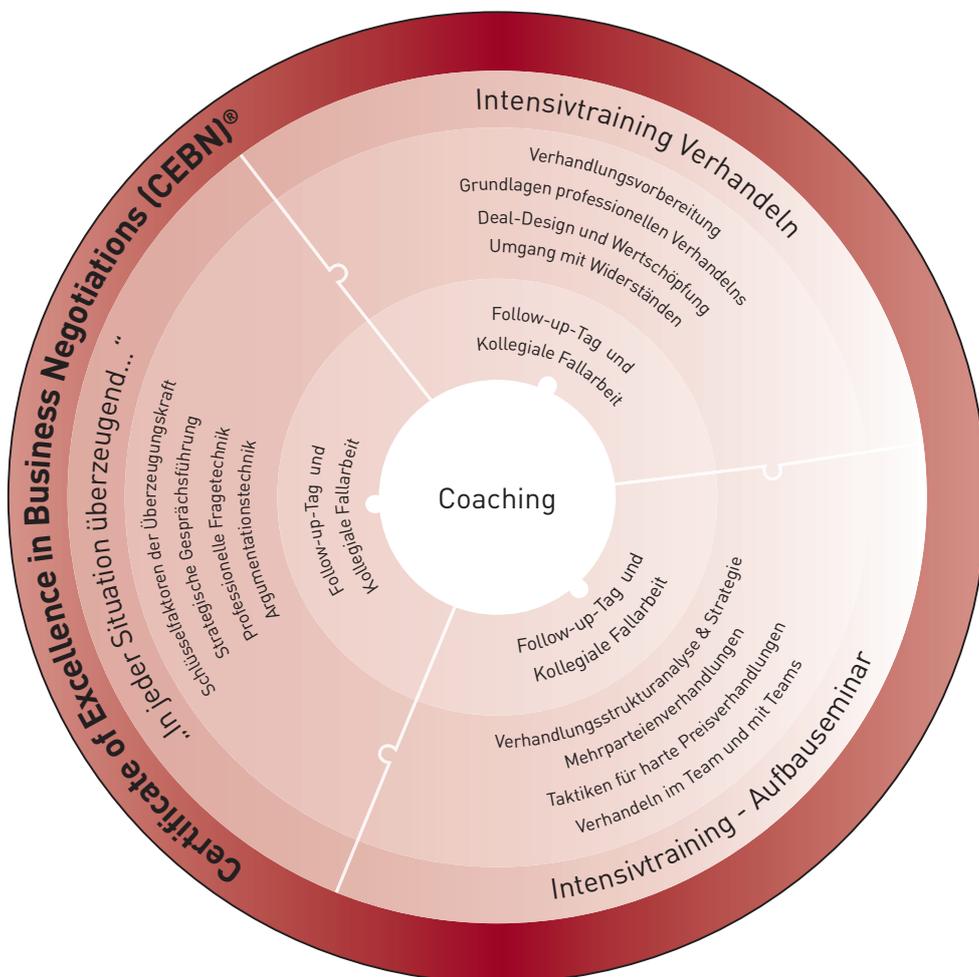


eNegotiation@work

Theorie & Praxis des Verhandeln
über Telefon, E-Mail, Videokonferenz und Messenger



von:

Senior Consultant Andreas Winheller, Mainz
www.verhandlungspersormance.de

Dieses Handout ist nur zu Ihrem persönlichen Gebrauch bestimmt. Sie dürfen diese Datei vollständig und in unveränderter Form unentgeltlich an Andere weitergeben. Darüber hinaus ist eine Verbreitung nur mit Zustimmung des Autors zulässig.

Diese Unterlage darf nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung des Autors ganz oder teilweise publiziert oder übersetzt werden.

Beiträge anderer Autoren sind gekennzeichnet. Das Urheberrecht für diese Beiträge liegt ausschließlich bei diesen Autoren bzw. Verlagen.

Karikaturen von Werner „Tiki“ Küstenmacher. Abdruck mit Genehmigung.

Text: Andreas Winheller

Lektorat: Oliver Paulick & Denis Kittl

Layout: Julia Schier

© Andreas Winheller (Verhandlungsperformance Consulting), Mainz, 2020.

Verhandlungsperformance Consulting

Büro Mainz

Andreas Winheller

Kaiserstrasse 35, 55116 Mainz

Telefon 0 61 31 / 27 56 844

E-Mail: a.winheller@verhandlungsperformance.de

www.verhandlungsperformance.de



Verhandeln zu Corona-Zeiten

Seit über 20 Jahren bieten wir Verhandlungstraining und -coaching auf internationalem Top-Niveau für den deutschsprachigen Raum an. Wissenschaftlich fundiert und praxiserprobt. Im Mittelpunkt steht dabei die Verhandlungsperformance, denn wir glauben, dass beim Verhandeln nur eines zählt: Das Ergebnis.

Die Corona-Krise ist über uns alle ohne Vorwarnung hereingebrochen und hat erhebliche Konsequenzen für die Verhandlungsführung. Einerseits sind im Moment besonders wichtige Verhandlungsaufgaben unter existenziellem Druck zu bewältigen (z.B. Vertragsanpassungen ohne Rechtsgrund) andererseits stehen dafür nur digitale Verhandlungskanäle zur Verfügung (eNegotiation).

Hektisch schießen jetzt überall Beratungsangebote für eNegotiation aus dem Boden. Und vieles, was man dazu hören und im Netz lesen kann, ist nicht wirklich sachkundig.

Seit Jahren ist das Verhandeln über digitale (Tele-)Kommunikationskanäle fester Bestandteil unseres Seminarordners zum Grundseminar. Wir haben dazu sowohl die wichtigsten wissenschaftlichen Erkenntnisse als auch praktische Kniffe zusammengetragen. In der derzeitigen Lage wollen wir unseren Teil dazu beitragen, dass Deutschland auch digital professionell verhandeln lernt.

Deshalb verschenken wir ab sofort unser Handout zu eNegotiations. Einfach so. Sie müssen dazu nichts kaufen und uns nicht einmal Ihre Kontaktdaten für Marketing zur Verfügung stellen. Und Sie dürfen diese Datei sogar (in vollständiger und unveränderter Form) an Kolleginnen und Kollegen weitergeben, die auch Interesse an dem Thema haben.

Gut aus der Krise erfordert gute Corona-Verhandlungen. Mit diesem Handout lernen Sie, wie Sie Ihre Verhandlungskompetenz auch auf digitalem Wege effektiv einsetzen.

Mainz, den 27.4.2020



Weitere Materialien können Sie hier runterladen:

www.verhandlungsperformance.de/service/downloads/

Informationen zu unseren Verhandlungsausbildungen finden Sie unter:

www.verhandlungsakademie.de

Nicht immer geht es Angesicht-zu-Angesicht

Verhandeln mit verschiedenen (Tele-) Kommunikationsmitteln

Im Mittelpunkt unserer Verhandlungstrainings steht die traditionelle Verhandlung von zwei oder mehr Verhandlern, die persönlich miteinander am Verhandlungstisch sitzen. Gleichzeitig hat sich die Realität der geschäftlichen Kommunikation im letzten Jahrzehnt dramatisch verändert. Mehr und mehr Verhandlungen – und nicht mehr nur „Kleinkram“, bei dem es um nicht viel geht – findet auf anderen Wegen statt:

- Videokonferenzen,
- Verhandlungen am Telefon,
- Verhandlungen per E-Mail und
- zunehmend auch Verhandlungen in Messenger-Programmen wie Threema, WhatsApp und anderen.

Diese Entwicklung kann man mögen oder auch nicht, aber sie ist Realität. Für einen professionellen Verhandler ist es daher sehr wichtig, sich der Vor- und Nachteile der verschiedenen Kommunikationsmittel bewusst zu sein, um dann im Alltag auf Grundlage der eigenen Ziele einen optimalen Verhandlungsprozess gestalten zu können.

I. Qualitative Unterschiede zwischen Kommunikationsmitteln

Verschiedene Kommunikationsmittel können hinsichtlich Synchronität und Informationsreichtum (media richness) unterschieden werden.

Synchronität:

Kommunizieren die Parteien in direktem Wechselspiel unmittelbar, wie am Telefon, bei Videokonferenzen bzw. -telefonie oder (in der Regel) bei Diskussionen in Chatprogrammen? Oder ist es normal, dass die Parteien erst nach (größeren) Pausenabständen reagieren wie bei SMS, E-Mails oder in der klassischen Briefkommunikation?

Informationsreichtum:

Je nach verwendetem Kommunikationsmittel werden Informationen auf verschiedenen Kanälen übertragen. Während die sprachliche Information den reinen Sachgehalt der verwendeten Sätze bezeichnet (Was wurde gesagt?) werden bei jeder unmittelbaren¹ Kommunikation auch noch para-sprachliche Informationen (Wie wurde es gesagt: Betonung, Lautstärke, Artikulation usw.) und körpersprachliche Informationen (z.B. Gestik und Mimik) übermittelt. Die konkrete kommunikative Wirkung und vor allem die Kommunikationsatmosphäre hängt stärker von den beiden nicht-sprachlichen Kommunikationskanälen ab, von daher gibt es sehr deutliche qualitative Unterschiede bei Verhandlungen mit weniger reichen Kommunikationsmitteln.

Kommunikationsmittel und Informationsreichtum:

Kommunikationsmittel	Kommunikationskanäle (Sinne)	Synchronität
Angesicht-zu-Angesicht	Hör-, Seh-, Tast-, Geruchssinn	Reaktionsgeschwindigkeit (Nachdenken, Zögern usw.) wahrnehmbar
Videokonferenz, Videotelefonie	Hörsinn, Sehsinn eingeschränkt	Reaktionsgeschwindigkeit (Nachdenken, Zögern usw.) wahrnehmbar
Telefon	Hörsinn (teilweise eingeschränkt ²)	Reaktionsgeschwindigkeit (Nachdenken, Zögern usw.) wahrnehmbar
Chatraum, Messenger (Textnachricht)	Sehsinn (nur Text)	Reaktionsgeschwindigkeit (Nachdenken, Zögern usw.) wahrnehmbar, Gründe unterliegen aber Interpretation
E-Mail Brief	Sehsinn (nur Text)	Reaktionsgeschwindigkeit (Nachdenken, Zögern usw.) wahrnehmbar, Gründe unterliegen aber Interpretation

¹ „Unmittelbar“ soll im Rahmen dieses Kapitels als „ohne (technische) Hilfsmittel“ durch körperlich anwesende Personen „von Angesicht zu Angesicht“ verstanden werden.

² Auch moderne Telefone „verschlucken“ erhebliche Toninformationen und erschweren dadurch das Sprachverständnis, v.a. wenn Fremdsprachen oder wenig vertraute Dialekte hinzukommen.

II. Verhandlungen durch E-Mail oder andere asynchrone Textnachrichten

Eine E-Mail-Verhandlung ist in ihrer Qualität am stärksten von einer unmittelbaren Verhandlung unterschieden: Es gibt nur sehr eingeschränktes Informationsreichtum in asynchroner Kommunikation.

Dieses Kommunikationsmittel ist daher besonders geeignet, um die praktischen Auswirkungen von Kommunikationsmitteln auf Verhandlungen zu verstehen.

E-Mail-Verhandlungen bringen eine Reihe typischer **Besonderheiten** mit sich³:

II.1. Weniger Vertrauen

Jede Verhandlung ist eine soziale Interaktion – und deshalb niemals ein rein sachlicher Prozess. Wenn Menschen kommunizieren, geht es immer auch um soziale Bedürfnisse. Wenn die Beziehungen zwischen den Verhandlern von Vertrauen geprägt sind, entsteht leichter Kooperation, werden kreativere, wertschöpfende Lösungen gefunden, ist die Einigungsquote höher und es gibt weniger Probleme in der Umsetzungsphase der Vereinbarung.⁴

Forschungen zeigen aber, dass E-Mail-Verhandlungen von deutlich größerem Misstrauen geprägt sind. Vor der Verhandlung besteht geringeres Vertrauen, während der Verhandlung verdächtigen sich die Verhandler deutlich stärker der Lüge als bei einer unmittelbaren Verhandlung (selbst ohne jede negative Vorerfahrung mit diesem Verhandler) und nach der Verhandlung sind die Verhandler unzufriedener mit dem Ergebnis und weniger bereit, weitere Verhandlungen mit diesem Verhandlungspartner in der Zukunft zu führen.⁵ Diese Einschränkungen gelten aber dann nicht, wenn zwischen den Verhandlern bereits eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung besteht oder wenn die Verhandler sich vor der E-Mail-Verhandlung persönlich kennenlernen.⁶



3 Zum aktuellen Stand der Forschung vgl. EBNER, NOAM in: The Negotiator's Desk Reference II, 2017, S. 115ff. EBNER weist aber insbesondere darauf hin, dass sich manche der medienabhängigen negativen Effekte in der Zukunft verringern könnten, wenn wir uns immer stärker an diese Kommunikationsformen gewöhnt haben.

4 Vgl. LEWICKI, ROY L. in: The Negotiator's Desk Reference I, 2017, S. 201ff.

5 Ebner, N. a.a.O., S. 124.

6 MOORE/KURTZBERG/THOMPSON/MORRIS in: Organizational Behavior and Human Decision Processes 77 (1999), S. 22-43.

II.2. Schlechtere Kooperation

Online-Kommunikation neigt generell zu einer unpersönlichen, distanzierten und wenig empathischen Atmosphäre. US-amerikanische Studien zeigen, dass in E-Mail-Kommunikation im Verhältnis zu unmittelbaren Verhandlungen deutlich häufiger aggressiv kommuniziert, mit persönlichen Angriffen gearbeitet und andere feindselige Verhaltensweisen gezeigt werden.⁷ E-Mail-Verhandler neigen deutlich häufiger dazu, mit Drohungen und Ultimaten zu arbeiten⁸, zu lügen oder zu betrügen⁹ und den Anderen konfrontativ anzugehen und emotional zu eskalieren.¹⁰



E-Mail-Kommunikation neigt zu „doppelten Monologen“, d.h. einzelne Aspekte aus Mails werden herausgegriffen (andere einfach ignoriert) und darauf dann eine oft lange eigene Argumentation aufgebaut, bei der es darum geht, den Anderen zu überzeugen, dass man Recht hat. Nachfragen und Klärungen unterbleiben sehr oft. Deshalb wird das Entstehen von Kooperation massiv gestört. Wenn Fragen gestellt werden, sind sie sehr oft spezifisch-konkret, erfragen also eine konkrete erwünschte Information, aber wenig unspezifische Hintergrundinformationen (z.B. zur Interessenlage). E-Mail-Verhandlungen neigen daher generell zu einem deutlich geringeren Informationsaustausch und einer kompetitiveren Verhandlungsatmosphäre.

II.3. Weniger wertschöpfende Ergebnisse

Die Forschung zeigt, dass die Wertschöpfungspotentiale in E-Mail-Verhandlungen schlechter gehoben werden.¹¹ Gleichzeitig ist das Risiko deutlich erhöht, dass die Verhandlungen scheitern, obwohl in der Sache eine interessengerechte Einigung möglich gewesen wäre.¹² Dies ist die Folge sowohl des schlechteren Informationsaustausches als auch der in diesem Medium weniger leicht entstehenden Kooperationsbereitschaft.

7 KIESLER/SPROULL in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 52 (1992), S. 96ff.

8 MORRIS/NADLER/KURTZBERG/THOMPSON in: *Group Dynamics* 6 (2002), S. 89ff.

9 NAQUIN/KURTZBERG/BELKIN in: *Journal of Applied Psychology* 95 (2010), S. 387ff.

10 THOMPSON/NADLER in: *Journal of Social Issues* 58 (2002), S. 109ff.

11 NADLER/SHESTOWSKY in: THOMPSON, L. - *Negotiation Theory and Research*, 2006, S. 145ff. m.w.N. Gleichzeitig zeigen einige neue Studien, dass das Bewusstsein großer Distanz zwischen den Verhandlern zu einer mentalen Abstraktion führt und Wertschöpfung bei Verhandlungen ohne Machtgefälle sogar begünstigen kann. Diese Befunde sind noch nicht repliziert, verdienen aber zukünftige Beobachtung. HENDERSON, M. in: *Journal of Experimental Social Psychology* 47 (2013), S. 7-15.

12 BÜLOW, A. - *Argument, Cognition and Deadlock in Email Negotiation*, Working Paper, Copenhagen Business School, 2010.

Gleichzeitig zeigen Studien aber, dass auch in E-Mail-Verhandlungen wertschöpfende Ergebnisse möglich sind, wenn professionelle Verhandler durch eine gezielte Kooperationsstrategie (z.B. intensive Kommunikation über Interessen, eindeutige Kooperationsangebote, (parallele) Paketangebote) aktiv gegen die Einschränkungen der E-Mail-Kommunikation arbeiten.¹³

Wenn Sie mit E-Mails verhandeln, dann sind Sie also nicht dazu verurteilt, weniger Wertschöpfung hinzunehmen, Sie müssen aber noch viel mehr gezielt daran arbeiten.

II.4. Mehr Missverständnisse und negative Absichtsunterstellungen

Durch die generell knappere Kommunikation und nicht vorhandenen körpersprachlichen Signale bietet E-Mail-Kommunikation größeren Raum für Missverständnisse. Verhandler überschätzen systematisch die Klarheit und Eindeutigkeit ihrer E-Mail-Nachrichten, dies gilt insbesondere für Elemente wie Sarkasmus oder Ironie. Mehrdeutigkeit und Lückenhaftigkeit bieten Raum für das Entstehen von Vermutungen, die aufgrund von Attributionseffekten¹⁴ (sinister attribution bias) meist negativ gefärbt sind.¹⁵ In E-Mail-Verhandlungen ist die Neigung, eigene Hypothesen ungeprüft für wahr zu halten, besonders stark ausgeprägt.



Zusätzliche Missverständnisse können sich durch extrem unterschiedliche Kommunikations- und Mediengewohnheiten bei Verhandlungen zwischen verschiedenen Generationen (z.B. „Generation Y“) bei der Nutzung digitaler Kanäle ergeben.¹⁶

¹³ PARLAMIS/GEIGER in: Group Decision and Negotiation 24 (2015), S. 359ff.

¹⁴ Attribution bezeichnet in der Sozialpsychologie den Effekt, dass wir im Rahmen der subjektiven Deutung einer Situation Ursachen bzw. einer Person Absichten zuschreiben. Diese Prozesse sind eine subjektive Wirklichkeitskonstruktion, sind aber „gefühlte Wahrheiten“. Wir kriegen einen Briefentwurf mit vielen Fehlern vorgelegt und schließen daraus, dass jemand „schlampig“ gearbeitet hat, weil es ihm nicht wichtig genug war.

¹⁵ THOMPSON/NADLER in: Journal of Social Issues 58 (2002), S. 109ff.

¹⁶ Ausführlich THOMPSON, L. – The Mind and Heart of the Negotiator, 6th Edition, 2015, S. 342ff.

II.5. Geringerer Aufmerksamkeitsfokus

In der Nutzung digitaler Medien gewöhnen sich mehr und mehr Menschen ein „multi-tasking“-Verhalten an, für das unser Gehirn aber nicht gebaut ist. Die Folge ist eine geringere Aufmerksamkeitsspanne, schlechteres Aufnahmevermögen insbesondere von relevanten Details und ein höheres Maß an Ablenkbarkeit.¹⁷ Wenn wir aber derartige Gewohnheiten im Umgang mit diesen Kommunikationsmedien entwickeln, dann neigen wir intuitiv dazu, dieses Verhalten auch bei Verhandlungen über diese Medien zu zeigen – und das wäre ein teurer Fehler.

Professionelles Verhandeln ist ein hochkomplexer Prozess. Jede Ablenkung und verringerte Aufmerksamkeit kostet Sie Verhandlungsperformance. So ist z.B. empirisch erwiesen, dass Verhandler, die während einer unmittelbaren Verhandlung Nachrichten auf ihrem Smartphone lesen, signifikant schlechtere Ergebnisse erzielen!¹⁸ Aber diese Nachteile sind nicht unvermeidbar, wenn Sie anstatt Ihren Multitasking-Gewohnheiten nachzugeben ihren Aufmerksamkeitsfokus bewusst stärken:



Verhandeln Sie nur in störungsfreier Umgebung, nicht in einem lauten Großraumbüro oder vom Smartphone aus der U-Bahn heraus. Konzentrieren Sie sich vollständig auf die Verhandlung und vermeiden Sie jeden weiteren Medienkonsum während der Verhandlung. Nutzen Sie einen möglichst großen Bildschirm. Bei Verhandlungen am Computer werden bessere Ergebnisse erzielt als am Smartphone.¹⁹

Vertrauen Sie nicht auf Ihr Gedächtnis: Wenn Sie eine E-Mail-Antwort zu einer Verhandlung geschrieben haben, lesen Sie zuerst nochmal die vorherige Mail bevor Sie Ihre Antwort abschicken. Wenn Sie während des Verfassens einer E-Mail zu einem Verhandlungsprozess gestört werden, dann lesen Sie zunächst die vorherige Mail und Ihren bisherigen Text, bevor Sie weiterschreiben.

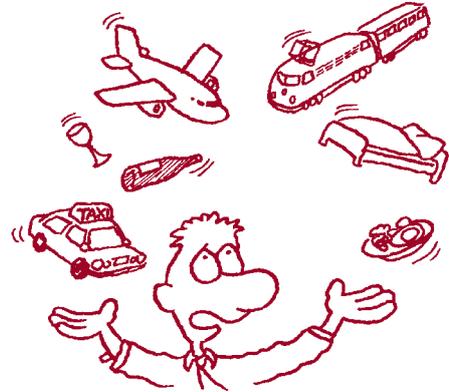
¹⁷ Ausführlich OFIR/NAASS/WAGNER in: Proceedings of the National Academy of Science of the USA 106 (2009), S. 15583ff.

¹⁸ KRISHNAN/KURTZBERG/NAQUIN in: Negotiation Journal 30 (2014), S. 191ff.

¹⁹ KURTZBERG/KANG/NAQUIN in: Group Decision and Negotiation 27 (2018), S. 573ff.

II. 6. Geringeres Commitment der Verhandlungsparteien

Da E-Mail-Verhandlungen kaum Aufwand bedeuten (keine Reisezeiten und -kosten), tritt auch meist kaum „Verstrickung“ der Verhandlungsparteien auf. Das führt dazu, dass es Verhandlungsparteien sehr viel leichter fällt, eine E-Mail-Verhandlung abubrechen, weil man das Gefühl hat, kaum etwas aufzugeben. Dies ist sicherlich ein Grund für die deutlich geringere Einigungshäufigkeit bei E-Mail-Verhandlungen. Ob das jetzt für Sie positiv oder negativ wirkt, ist eine Frage der Situation und Ihrer Ziele. Jedenfalls sind es oft die investierten Transaktionskosten und „Herzblut“, die es Verhandlern auch in schwierigen Verhandlungsphasen schwer machen, aufzustehen und abubrechen – und die letztlich aber dann doch noch zu interessengerechten Lösungen am Ende führen können.



II.7. Geringere „Privatheit“

In unmittelbaren Verhandlungen ist das Wort flüchtig. Solange keine Einigung oder dokumentierte Zwischenergebnisse festgehalten sind, gibt es nur subjektive Eindrücke der Parteien, die weitergetragen werden können. In E-Mail-Verhandlungen ist das anders. Jedes Wort ist gerichtlich beweisbar dokumentiert. Das kann in Ihrem Sinne sein, wenn Sie mit einem „Dampfplauderer“ verhandeln, der Ihnen das Blaue vom Himmel verspricht und mit falschen Tatsachenbehauptungen arbeitet²⁰, von denen er später nichts mehr wissen will, das kann aber auch zu einem großen Problem werden, wenn Sie sich dessen nicht bewusst sind.

Achten Sie darauf, dass Sie hinter jedem Wort stehen können, das Sie schreiben, und dass Sie möglichst klar und eindeutig kommunizieren. Schwammige vertragsrelevante Äußerungen können hinterher Ansatzpunkt für teure rechtliche Eskalationen sein – das ist ganz bestimmt nicht in Ihrem Interesse.

²⁰ Wenn Sie unsere Verhandlungsseminare besucht haben, wissen Sie: Verhandlungsprofis lügen nicht! Aber es gibt ja in dieser Welt nicht nur Verhandlungsprofis...

Außerdem wissen Sie bei E-Mail-Verhandlungen nie genau, wer alles „mit im Verhandlungsraum“ ist. Jede Seite kann Beratung durch Kollegen oder Verhandlungscoaches einholen, ohne dass dies der Gegenseite transparent ist.

E-Mail-Verhandlungen sind daher vor allem für solche Verhandler das Mittel der Wahl, die bei der Verhandlung Hilfe in Anspruch nehmen möchten, ohne dies der anderen Seite gegenüber transparent machen zu wollen.

II.8. Praktische Tipps für Ihre E-Mail-Verhandlungen

Generell: Durch die Asynchronität und den geringen Informationsreichtum sind E-Mail-Verhandlungen deutlich weniger anspruchsvoll.

Das bedeutet auch, dass Sie als Verhandlungsprofi viele Ihrer Kompetenzvorteile gar nicht ausspielen können (z.B. im „Lesen“ von Körpersprache, in geschickter Inszenierung, in der Rhythmisierung der Verhandlung (Timing), im Kommunizieren in unmittelbaren Feedback-Schleifen, im Aufbau von Rapport).

E-Mail-Verhandlungen begünstigen also den schlechteren Verhandler. Sind Sie das?

Allerdings ist in repräsentativen Studien auch ein Status und Gender Aspekt feststellbar („Weak Get Strong Effect“). Beispielsweise erzielen Frauen bessere distributive Ergebnisse bei virtueller Kommunikation im Vergleich zu unmittelbaren Verhandlungen. Gleiches gilt auch für Verhandlungen von Personen mit niedrigem Status im Vergleich zu Verhandlern mit höherem Status.²¹ Inwieweit diese Vorteile auch für weibliche Verhandlungsprofis noch bestehen, ist experimentell noch nicht getestet. Da aber Frauen, wenn Sie ihre genderspezifischen Nachteile²² durch ein professionelles Verhandlungstraining und den Aufbau von strategischer Verhaltensflexibilität ausgeglichen haben, genderunabhängig eine gleichwertige Verhandlungsperformance erreichen²³, kann dies mit guten Gründen bezweifelt werden.

21 COPELAND, L. – Buying a car online has advantages for women. In: The Boston Globe, 6. August 2013.

22 Im Rahmen der Sozialisation in unserer Gesellschaft erwerben Frauen immer noch Prägungen (z.B. Beliefs, Rollenzuschreibungen), die sie bei intuitiver Verhandlungsführung zu schlechteren Verteilungsergebnissen verleiten. Diese Nachteile kann ein geeignetes professionelles Training voll kompensieren.

23 KRAY/GALINSKI/THOMPSON in: Organization Behavior and Human Decision Processes 87 (2002), S. 386ff.

Wenn Sie sich im Einzelfall für eine Verhandlung per E-Mail entscheiden, dann können Ihnen folgende Tipps helfen, diese Herausforderung mit möglichst guter Verhandlungsperformance zu bewältigen:



Nehmen Sie jede Verhandlung ernst und führen Sie sie nicht nebenbei. Bereiten Sie sich genauso professionell auf eine E-Mail-Verhandlung vor wie auf eine Präsenzverhandlung. Suchen Sie sich für die Verhandlung ein störungsfreies Umfeld, konzentrieren Sie sich voll auf die E-Mail-Verhandlung und lassen Sie sich dabei möglichst nicht unterbrechen.



Nutzen Sie den Vorteil der Schriftlichkeit und holen Sie sich einen Rat von Kollegen oder einem Verhandlungsscoach ein – sowohl in Bezug auf die Mail der Verhandlungspartner als auch auf die Entwürfe Ihrer eigenen Antworten.



Wenn die Beziehung für Sie von Interesse ist, weil Sie langfristige Beziehungsinteressen haben oder auf eine vertrauensvolle Kooperation in der Implementierung angewiesen sind (z.B. in der Projektarbeit), dann



investieren Sie in die Beziehung. Vereinbaren Sie ein Treffen zum Kennenlernen oder wenigstens ein Videotelefonat und verwenden Sie dabei Zeit auf informellen Austausch und auf Smalltalk („Schmoozing“ – nontask-related contact).²⁴



Schreiben Sie eine Verhandlungs-E-Mail niemals impulsiv, niemals hastig. Dies gilt insbesondere, wenn Sie emotional sind – aber nicht nur dann. „Sprich wenn Du wütend bist, und Du wirst die beste Rede halten, die Du jemals bereuen wirst“, diese alte Weisheit gilt noch mehr in der E-Mail Verhandlung. Jeder konfrontative Satz besteht auf ewig fort, denn Sie können ihn nicht löschen. Anders als gesagte Sätze ist (und bleibt) er „aktenkundig“. Deshalb ist es wichtig, eine E-Mail zu einer Verhandlung niemals sofort abzuschicken und in schwierigen Situationen Feedback zum eigenen Entwurf zu suchen und darüber zu schlafen.

Bedenken Sie aber auch die Wirkung von Wartezeiten. In manchen Situationen kann während des Wartens auf eine Antwort eine negative Deutung beim Verhandlungspartner entstehen, obwohl es vielleicht nur technische Gründe oder Zeitmanagementgründe hat. Interpretieren Sie ihrerseits daher auch nicht zu viel

²⁴ MORRIS/NADLER/KURTZBERG/THOMPSON – Schmooze or lose. In: Group Dynamics: Theory, Research and Practice 6 (2002), S. 89ff.

hinein, wenn Sie mal etwas auf eine Antwort warten müssen. Gleichzeitig: Versuchen Sie selbst möglichst zeitnah zu antworten (es sei denn, Sie wollen den Eindruck langen Nachdenkens und Abwägens bewusst inszenieren) – allerdings unter Beachtung der Regel „niemals impulsiv oder hastig“.



Schreiben Sie (gerade an wichtigen Stellen) so klar und unmissverständlich wie möglich. Ihr Ziel sollte nicht sein, dass es möglich ist Sie zu verstehen, sondern dass es unmöglich ist, Sie nicht zu verstehen.



Investieren Sie auch in einer E-Mail-Verhandlung in den Aufbau von Rapport. Zeigen Sie sich als Mensch und verwenden Sie auch in einer E-Mail Smalltalk-ähnliche Phrasen („Ich hoffe Sie hatten ein angenehmes Wochenende“). Verwenden Sie auch in einer E-Mail „Aktives Zuhören“ und Verbalisierung von Verständnis und Legitimität. Nutzen Sie empathische Formulierungen („Ich verstehe, wie Sie sich fühlen müssen, wenn...“).



Seien Sie sich bewusst, dass die E-Mail an sich weniger Kooperation befördert. Umso wichtiger ist, dass Sie viel Energie aufwenden, um Kooperation anzubahnen. Das Ausdrücken von Verständnis für die Interessen der Gegenseite, wertschätzende Botschaften, die ausdrückliche Verbalisierung der Kooperationsbereitschaft: Alles das ist wichtig – benutzen Sie davon eine viel höhere Dosis, als Sie es in einer Präsenzverhandlung tun würden.



Auch im Bereich der Wertschöpfung können Sie die systembedingten Nachteile durch aktives Handeln vermindern, allerdings werden Sie gerade in sehr komplexen Vertragsverhandlungen kaum die integrative Qualität erreichen wie bei einer Präsenzverhandlung. Wenn diese aber nicht möglich ist, dann arbeiten Sie aktiv an einem besseren Informationsaustausch:

Fragen Sie viel – auch unspezifisch zu Interessen. Sprechen Sie über Ihre eigenen Interessen. Fragen Sie nach Prioritäten. Bündeln Sie verschiedene Themen in (parallelen) Paketangeboten. Nutzen Sie die Chance zur Visualisierung (z.B. Charts), um die Komplexität zu erhalten, aber beherrschbar zu machen.



-  Schließen Sie längere Zeitlücken zwischen E-Mails in einer Verhandlung durch verbalisierte „Brückensätze“ in Ihrer Antwort, z.B. „In Ihrer letzten Mail sprachen Sie davon, dass...“ damit das Gefühl eines kontinuierlichen Verhandlungsprozesses entsteht.
-  Halten Sie Zwischenergebnisse ausdrücklich fest und bitten Sie die Gegenseite um Bestätigung (oder in bestimmten Kontexten: Setzen Sie eine angemessene Frist für Einwendungen).
-  Seien Sie sich schließlich bewusst, dass Ihre E-Mails ohne Ihr Wissen und ohne Einflussmöglichkeit an andere Menschen weitergeleitet werden können. Schreiben Sie also nichts, was Sie kompromittieren könnte, und schreiben Sie nur so, dass es nicht zu Ihrem Nachteil in einer öffentlichen Kampagne oder rechtlichen Eskalation verwendbar ist.

III. Verhandlungen durch Videokonferenzen und Videotelefonie

Während Videokonferenzen für Verhandlungen ursprünglich sehr selten eingesetzt wurden, auch weil sie teure Ausrüstung in speziellen Konferenzräumen erforderten, ist durch Videotelefonie wie Skype und Apple FaceTime die Nutzung massiv angestiegen (2017 waren 300 Millionen Nutzer bei Skype registriert und Apple berichtete von 15-20 Millionen FaceTime-Anrufen pro Tag). Dabei sind alle solche Medien, bei denen Verhandler mit Echtzeit-Audioübertragung und Echtzeit-Videoübertragung kommunizieren, in Bezug auf Wirkungen und Herausforderungen in etwa gleichartig²⁵.

Insofern ist das Verhandeln per Videoübertragung von der kommunikativen Situation als synchrone Kommunikation mit hohem Informationsreichtum am engsten mit einer Präsenzverhandlung verwandt (es gibt beispielsweise die Möglichkeit zu direktem nonverbalem Feedback und soziale Stimuli sind in hohem Maße wirksam). Es verwundert daher kaum, dass Videoverhandlungen als separater Forschungsgegenstand bisher nur wenig Beachtung gefunden haben (ganz anders als Verhandlungen per E-Mail).

²⁵ Das bedeutet nicht, dass sie technisch gleichartig sind. Ein zentraler Ratschlag deshalb: **Machen Sie sich gründlich mit der Technik des von Ihnen verwendeten Systems vertraut.** Lernen Sie sowohl die wesentlichen Bedienelemente als auch Funktionalitäten so gut kennen, dass sie während der Verhandlung keine Aufmerksamkeit verlieren, weil Sie sich um Bedienung oder technische Probleme kümmern müssen.

Sie sollten allerdings nicht den Fehler machen, diese beiden Arten der Verhandlung für gleichwertig zu halten bzw. die Wirkprinzipien für identisch zu halten. Denn für die psychologische Wirkung macht es einen sehr großen Unterschied, dass die Verhandler physisch distanziert sind und dass das Gesichtsfeld eingeschränkt und trotz vieler Informationskanäle die Informationen trotzdem noch erheblich reduziert sind. Der Aufbau von Rapport und Vertrauen sowie die klare, möglichst wenig missverständliche Kommunikation gelingt bei Videoverhandlungen besser als bei jeder anderen elektronischen Verhandlungsart – allerdings immer noch deutlich schlechter als bei Präsenzverhandlungen und nur vorausgesetzt, die Technik funktioniert einwandfrei.²⁶

Ein Einflussfaktor, der Rapport und Vertrauensaufbau behindert, ist das eingeschränkte Blickfeld durch die Beschränkung auf einen Ausschnitt der Wirklichkeit (Bildschirm), der zudem z.B. bei Smartphones auch noch recht klein sein kann. Dadurch ergibt sich einerseits das Gefühl geringerer sozialer Präsenz mit entsprechend geringerer emotionaler Wirkung, das noch weiter reduziert sein kann, wenn das Bild eine schlechte Auflösung hat oder aufgrund geringer Datenbandbreite „ruckelt“ und damit kein Echtzeit-Gefühl entstehen lässt.

Andererseits ergibt sich der Effekt, dass Menschen, wenn sie nur einen Ausschnitt des Raumes sehen können und nicht das Raumgefühl einer Präsenzverhandlung haben, sich bewusst oder unbewusst fragen, wer oder was außerhalb des Blickfeldes ist, ob das Geschehen wirklich transparent und kongruent ist („I trust you as far as I can see you“-Effekt).

Diese systembedingten Beschränkungen sind weitgehend unvermeidbar, Sie sollten allerdings darauf achten, dass gerade in wichtigen Verhandlungen tatsächlich große Bildschirme und professionelle Systeme verwendet werden, um den Qualitätsverlust so gering wie möglich zu halten.

Der zweite wichtige Einflussfaktor sind soziale Stimuli durch nichtsprachliche Informationen. Grundsätzlich sind ja Parasprache und Körpersprache bei Videoverhandlungen als Informationskanäle verfügbar – allerdings insbesondere die Körpersprache in deutlich veränderter Qualität.

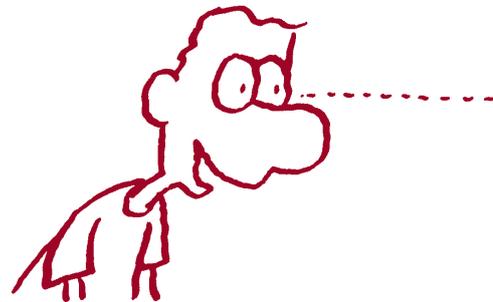


26 Vgl. ausführlich EBNER, NOAM in: The Negotiator's Desk Reference II, 2017, S. 151ff.

Dabei sind zunächst zwei Aspekte von größter Bedeutung:

- Augenkontakt und
- die Position der Kamera bzw. das übermittelte Bild.

Der **Augenkontakt** ist von größter Bedeutung für den Aufbau von Rapport. Gleichzeitig ist das bei vielen Systemen schwierig zu ermöglichen, da die Kamera oft oberhalb des Monitors positioniert ist. Wenn Sie dann Ihrem Verhandlungspartner in die Augen schauen (auf dem Monitor) entsteht bei Ihrem Verhandlungspartner der Eindruck, Sie würden ihn nicht anschauen – und der Rapport wird beschädigt. Wenn Sie hingegen in die Kamera schauen, entgehen Ihnen viele Details in der Wahrnehmung der nonverbalen Signale Ihres Verhandlungspartners, weil Sie dem Monitor zu wenig Beachtung schenken (dies schwächt Ihre Verhandlungsmacht, denn Informationen sind Verhandlungsmacht). Der einzige Ausweg ist eine technische Lösung: Manche Systeme erlauben Ihnen, den Bildschirm so anzuordnen, dass sich das Bild des Verhandlungspartners direkt unterhalb der Kamera befindet, so dass Sie beides verbinden können.²⁷



Bei der **Positionierung der Kamera** bzw. der Auswahl des Bildfeldes ist es wichtig, dass die Kamera weder zu nah positioniert ist, denn dann werden die nonverbalen Informationen (Gestik) zu sehr beschnitten, noch zu weit entfernt ist, denn dann sind die feinen nonverbalen Informationen (z.B. Mimik) kaum noch zu erkennen. Das Bildfeld sollte so gewählt werden, dass Ihr Oberkörper weitgehend erkennbar ist und auch noch ein Stück vom Hintergrund (das schafft Orientierung und damit Vertrauen bei Ihrem Verhandlungspartner) – ohne dass der Hintergrund in irgendeiner Weise ablenken sollte. Grundsätzlich hängt der optimale Ausschnitt (ausreichende Detailtiefe) natürlich vom System (Auflösung, Monitorgröße) ab, das Ihr Verhandlungspartner verwendet. Bei dem Kamerawinkel sollten Sie beachten, dass eine Kamera, die Sie etwas von unten aufnimmt, Sie psychologisch größer wirken lässt und damit Dominanzeffekte auslöst; eine Kameraperspektive von oben macht Sie kleiner und kann Ihre Verhandlungsmacht schwächen.²⁸

²⁷ Vgl. dazu EBNER/THOMPSON - @Face Value (2014). (<https://ssrn.com/abstract=2395857>) Das ist auch die Idee hinter dem Teleprompter, bei dem ein halbdurchlässiger Spiegel vor der Kamera den Text für den Sprecher einblendet, der damit direkt in die Kamera blickt und beim Zuschauer das Gefühl entstehen lässt, direkt angesehen zu werden.

²⁸ THOMAS/PEMSTEIN in: Frontiers in Psychology 6 (2015), S. 1ff.

Um die nonverbale Kommunikation in Videoverhandlungen zu optimieren, hat Professor Noam Ebner, Experte für elektronische Verhandlungen, eine Reihe von Ratschlägen²⁹ für Sie:



Achten Sie ganz gezielt auf den Augenkontakt und den Bildausschnitt. Beschränken Sie ganz bewusst Ihre Gestik auf das sichtbare Blickfeld und vermeiden Sie deshalb extreme Gesten, die „ausbrechen“.



Nutzen Sie den gesamten Bildausschnitt, den die Kamera überträgt, ganz bewusst. Prüfen Sie vor dem Kontaktaufbau den Hintergrund. Ist er stimmig? Ist irgendetwas Unpassendes oder Ablenkendes zu sehen? Welchen Eindruck vermittelt der Bildhintergrund Ihrem Verhandlungspartner?



Vermeiden Sie es, Gegenstände zu benutzen, die außerhalb des Blickfeldes sind.



Ersetzen Sie den nicht möglichen Körperkontakt durch verbale Surrogate, z.B. „Ich freue mich, Sie zu sehen. Ich wünschte, wir könnten uns jetzt die Hände geben.“



Versuchen Sie, noch bewusster Ihre Betonung und Artikulation zu steuern. Achten Sie je nach Tonqualität besonders auf die Verständlichkeit.



Geben Sie sich alle Mühe korrekt zu erkennen, wann Ihr Verhandlungspartner wirklich fertig gesprochen hat und vermeiden Sie es, in Pausen hineinzureden, nach denen Ihr Verhandlungspartner noch weitersprechen wollte (das erfordert gelegentlich längere Pausen auszuhalten, als wir sie in unmittelbarer Konversation gewöhnt sind, besonders wenn die Übertragung technisch bedingt eine leichte Zeitverzögerung aufweist).



Achten Sie darauf, dass Sie sich dem Anlass angemessen kleiden und Ihre Kleidung stimmig zum Umfeld/Hintergrund passt.



Wenn Sie Ihrem Verhandlungspartner Komplimente machen oder ihn darum bitten, einen Gegenstand (z.B. eine Krawatte) oder ein Stück Schmuck von Nahem sehen zu dürfen, kann das die soziale Distanz vermindern.

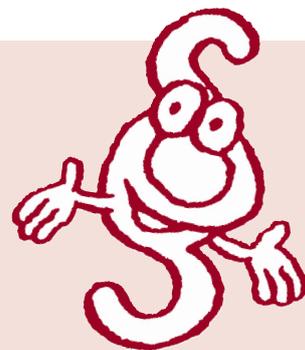
29 EBNER, NOAM in: The Negotiator's Desk Reference II, 2017, S. 159f.

Ihre Effektivität in Videoverhandlungen hängt wie bei E-Mail-Verhandlungen ganz wesentlich davon ab, wie viel Übung Sie in Verhandlungen mit diesem Medium haben.³⁰ Deshalb sollten Sie Videoverhandlungen unbedingt trainieren – und nicht erst dann, wenn eine wirklich wichtige Verhandlung ansteht.

Videoverhandlungen werden in Zukunft sicherlich noch zunehmen, von daher sollten Sie als Verhandlungsprofi vorbereitet sein. Beginnen Sie damit, Videokommunikation für persönliche Interaktionen zu nutzen und bauen Sie dieses Medium dann Stück für Stück in Ihre berufliche Kommunikationsstrategie ein. So sind Sie gut vorbereitet, wenn es wirklich wichtig ist – idealerweise besser als Ihr Verhandlungspartner...

Zuletzt gibt es bei Videokonferenzen und -telefonie (genauso wie bei Verhandlungen am Telefon) noch die Problematik der heimlichen Aufzeichnung. Diese existiert natürlich auch bei Präsenzverhandlungen – nicht nur per Smartphone, entsprechend unauffällige Aufnahmegeräte in Form eines Kugelschreibers, einer Computer-Maus o.ä. werden vertrieben. Diese Gefahr steigt jedoch noch bei Videokonferenzen und -telefonie, denn praktisch alle Systeme bieten inzwischen die Möglichkeit (entweder im System selbst oder mit verfügbaren Apps), die Kommunikation unbemerkt für die Gegenseite mitschneiden. Damit ergibt sich dann ähnlich wie bei E-Mail-Verhandlungen der Kontrollverlust, aus dem eine besondere Sensibilität für alles Gesagte folgen sollte.

In Deutschland ist es strafbar (§ 201 StGB), ein Gespräch – sei es Videotelefonie oder Telefonie und egal über welche technische Plattform – ohne Einwilligung der Gegenseite mitschneiden. Auch zur Dokumentation oder zur Erstellung des Protokolls dürfen Sie ein Gespräch nur mitschneiden, wenn der andere eingewilligt hat. Diese Einwilligung dürfen Sie auch bei dienstlichen Gesprächen nicht einfach voraussetzen, sondern müssen sie ausdrücklich (also explizit: *„Ich würde das Gespräch gerne mitschneiden, sind Sie damit einverstanden“*) einholen. Illegale Aufzeichnungen dürfen in Deutschland auch in der Regel³¹ nicht als Beweise in einem Gerichtsverfahren verwendet werden.



³⁰ GEIGER/PARLAMIS in: Computers in Human Behavior 32, S. 67ff.

³¹ Es gibt einige seltene Ausnahmen, z.B. bei „notwehrähnlichen Situationen“, die aber auf Videoverhandlungen normalerweise nicht anwendbar sind.

Achtung: Diese deutschen Gesetze gelten nicht auch überall im Ausland. Beispielsweise in den USA und Großbritannien ist das heimliche Mitschneiden in vielen Fällen erlaubt – und dann gelten auch keine Beweisverwertungsverbote. Seien Sie sich dieser Problematik bei grenzüberschreitenden Gesprächen bewusst, um nicht unliebsam überrascht zu werden.

Das heimliche Mithören von Videotelefonaten (außerhalb des Kamerafeldes) oder von Telefongesprächen (z.B. über Lautsprecher oder Zweithörer) ist wegen der Verletzung der Vertraulichkeit des Wortes als Teil des allgemeinen Persönlichkeitsrechtes ebenfalls rechtswidrig. Auch wenn die Rechtsprechung hier bei Telefongesprächen in der Regel keine Strafbarkeit annimmt, ist inzwischen höchstrichterlich geklärt, dass solche verbotenen Mithörer weitgehend nicht als Zeugen in Gerichtsprozessen verwertbar sind.³²



IV. Verhandlungen am Telefon

Im Vergleich zu Videoverhandlungen entfernen sich Telefonverhandlungen noch ein ganzes Stück weiter von der sozialen Qualität einer Präsenzverhandlung und weisen deshalb auch deutlich stärker die typischen Probleme distanzierter Kommunikation auf, die wir bereits bei den E-Mail-Verhandlungen thematisiert hatten (geringeres Vertrauen, negative Absichtsunterstellung, stärkere Konfrontation, weniger Wertschöpfung, mehr Missverständnisse).

Der Verlust des Videokanals bedeutet gleichzeitig den Verlust der kompletten nonverbalen Kommunikation, die für den Großteil der sozialen Stimuli verantwortlich ist.

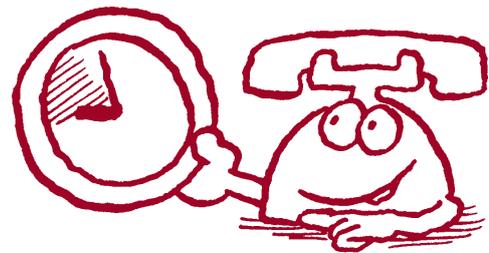
Gleichzeitig sind Verhandlungen am Telefon heute Alltag für jeden Verhandler – mindestens für Teile der Verhandlung (Vorphase, Nachverhandlung/Implementierung, Klärung zwischen Präsenzsitzungen), so dass es sehr wichtig ist, dass Sie sich intensiv mit den Besonderheiten und professionellen Handlungsoptionen beschäftigen.

³² BVerfG Az: 1 BvR 1611/96, Beschluss vom 09.10.2002.

Die wichtigste Regel, die eigentlich selbstverständlich ist, aber trotzdem immer wieder missachtet wird:

Bereiten Sie sich professionell vor und lassen Sie sich keine Spontanverhandlungen aufzwingen.

Dieses Problem taucht am Telefon besonders häufig auf. Das Telefon klingelt und ein Geschäftspartner will ganz dringend mit Ihnen etwas klären. Er hat sich auf den Anruf (und die Verhandlung) eingestellt, hat sich möglicherweise gründlich vorbereitet – und Sie sollen jetzt spontan eine gute Verhandlungsperformance erreichen? Auf Augenhöhe sein? Verhandlungsprofis lassen sich nicht überraschen, weil sie den Wert der Verhandlungsvorbereitung kennen.³³



Entschuldigen Sie sich also bei Ihrem Gesprächspartner, nachdem Sie gehört haben, worum es geht und vereinbaren Sie einen Rückruftermin (nutzen Sie irgendeinen Vorwand). Immer. Wenn es eilig ist, kann dieser Rückruftermin auch kurzfristig erfolgen – alleine die Chance, sich kurz zu sammeln, die eigenen Interessen bewusst zu machen und mental auf das Telefonat vorzubereiten, macht schon einen großen Unterschied.

Für Ihre Telefonverhandlungen können die folgenden praktischen Ratschläge hilfreich sein:



Jeder unangekündigte Anruf kann je nach Situation für den Empfänger wie ein Überfall wirken. Überlegen Sie sich gründlich, ob Sie strategisch den Überraschungseffekt nutzen wollen. Wenn nicht, dann vereinbaren Sie einen Telefontermin oder kündigen wenigstens (z.B. per E-Mail) an, dass Sie versuchen werden, Ihren Verhandlungspartner in dieser Angelegenheit zu erreichen.



Haben Sie bei jeder Telefonverhandlung ausreichend leere weiße Blätter für Ihre Notizen und funktionierendes Schreibzeug (inklusive Rotstift/Textmarker und Ersatzstift) zur Hand.

³³ Vergessen Sie nicht: Eine gute Vorbereitung ist Erfolgsfaktor Nr. 1 für jede Verhandlung!



Sorgen Sie dafür, dass Sie die Telefontechnik so im Griff haben, dass es Sie keine Aufmerksamkeit während der Verhandlung kostet. Natürlich kann jedes Kind telefonieren. Gleichzeitig gibt es Führungskräfte, die auch nach Jahren die Komfortfunktionen ihres Telefons nicht bedienen können.

Wenn Sie regelmäßig am Telefon verhandeln, sollten Sie sich unbedingt ein Headset zulegen, damit Sie körperlich entspannt telefonieren können und die Hände frei haben, um Unterlagen herauszusuchen oder Notizen zu machen.



Telefonieren Sie niemals (!) mit Telefonhörer, den Sie zwischen Schulter und Kopf einklemmen, da dann Ihre Stimme verändert klingt, was die Gesprächsatmosphäre unbewusst belastet.



Schaffen Sie sich ein störungsfreies Umfeld für wichtige Telefonverhandlungen. In Telefonverhandlungen im Großraumbüro erreichen Sie keine gute Performance.



Passen Sie sich an Sprechtempo, Atemrhythmus und Sprechcharakteristik des Gesprächspartners an (Matching), um den Aufbau von Rapport zu fördern.



Ihr Verhandlungspartner kann Ihre Körpersprache zwar nicht sehen, aber er kann unbewusst (Profis auch bewusst) am Klang Ihrer Stimme manche Informationen über Ihren Körperzustand wahrnehmen. Deswegen führen Telefonprofis wichtige Gespräche auch immer im Stehen. Vergessen Sie nicht, während des Telefonierens zu lächeln (wenn es zum Inhalt passt) – auch das hört Ihr Gesprächspartner.



Gerade zu Beginn einer Telefonverhandlung ist Smalltalk sehr wichtig, um eine Beziehungsebene aufzubauen. Springen Sie nicht direkt in die Sachdiskussion hinein.



Überlegen Sie sich, ob es möglich ist, für die Telefonverhandlung vorab (z.B. durch eine E-Mail) eine Agenda festzulegen und ein geeignetes Framing für das Gesprächsthema vorzugeben, um der Telefonverhandlung einen für Sie günstigen strukturellen und psychologischen Rahmen zu geben.



Konzentrieren Sie sich zu 100% darauf, Ihrem Gesprächspartner gut zuzuhören, um die Informationsverluste durch die fehlenden visuellen Informationen möglichst gut auszugleichen. Nutzen Sie deutlich häufiger als in Präsenzverhandlungen die Techniken des Paraphrasierens bzw. Fragen zur Klärung einer Sache.



Nutzen Sie deutlich öfter als in Präsenzverhandlungen Zusammenfassungen und das Festhalten von Zwischenergebnissen.



Erstellen Sie sofort nach der Telefonverhandlung Ihre Gesprächsnotiz, um eine möglichst gute Gedächtnisleistung zu erreichen. Verschieben Sie es nicht im Glauben, Sie könnten das auf Grundlage der Stichwörter, die Sie während der Verhandlung mitgeschrieben haben, genauso gut später nachholen. Die Erinnerung an Telefongespräche nimmt sehr schnell ab.



Senden Sie der Gegenseite nach der Telefonverhandlung wann immer sinnvoll per E-Mail eine Zusammenfassung dessen, auf was Sie sich miteinander verständigt haben mit dem Hinweis:

„Dies ist mein Verständnis, worauf wir uns geeinigt haben. Sollte irgendetwas nach Ihrem Verständnis nicht korrekt sein oder etwas fehlen, was Ihnen wichtig ist, bitte ich um kurze Rückmeldung innerhalb von 24 Stunden“ (oder eine andere Zeitspanne, die in Ihrem Arbeitskontext angemessen erscheint).



Hören Sie sich eine Nachricht auf Ihrer Mailbox immer zweimal an, bevor Sie beginnen sich zu überlegen, wie Sie antworten möchten. Frühestens beim zweiten Hören erschließen sich Ihnen wichtige parasprachliche Details und Informationen „zwischen den Zeilen“.



Und natürlich gilt auch für Telefonverhandlungen: Bereiten Sie die Verhandlungen genau so gründlich vor wie eine Präsenzverhandlung.

Alles was im Abschnitt über Videotelefonie über Heimliches Mithören und Mitschneiden gesagt wurde, gilt natürlich ganz genauso für Ihre Telefonverhandlungen.

V. Kommunikation durch semi-synchrone Textnachrichten (Messenger, Chatroom)

Verhandeln per Messenger (Threema, Signal oder andere Apps) in einem Skript zum professionellen Verhandeln? Das halten Sie vielleicht für überflüssig, schließlich sagen die meisten Führungskräfte, dass sie niemals per Messenger verhandeln würden. Doch erstens galt dasselbe noch Anfang des Jahrtausends für E-Mail-Verhandlungen – die zehn Jahre später Normalität geworden sind. Und zweitens stimmt wahrscheinlich die Aussage, man würde nicht per Messenger verhandeln, nicht einmal so wirklich.

Natürlich werden (heute) nur selten komplette Vertragsverhandlungen über Messenger oder in Chatrooms geführt. Aber oft werden Messenger-Nachrichten vor oder zwischen den Präsenzverhandlungen benutzt oder in der Implementierung für kurzfristige Koordination benutzt. Darüber hinaus nimmt die Verwendung von unternehmensinternen Messengerdiensten erheblich zu, und über diese Plattformen laufen auch interne Verhandlungen, wie z.B. im Projektmanagement.

Bislang gibt es nur wenig Forschung zu der Frage, wie sich Textnachrichten auf Verhandlungen auswirken, es wäre aber ein großer Fehler, wenn man Messengerdienste in ihrer Wirkung einfach mit E-Mails gleichsetzen würde. Professor Noam Ebner, Experte für eNegotiations, hat vor allem zwei wesentliche Unterschiede herausgearbeitet³⁴:

Informationsreichtum: Die klassischen Definitionen von Informationsreichtum bei Kommunikationsmedien stoßen bei Messengerdiensten insoweit an ihre Grenzen, als dass der Informationsreichtum extrem generationenabhängig ist. Menschen, die im Jahr 2017 unter 30 sind, haben sich einen Kommunikationsstil angewöhnt, bei dem Messengerdienste fast schon zu einem synchronen Medium geworden sind mit hohem Informationsreichtum (durch Taktung, kreative Schreibweisen, intensiver Nutzung von Emojis, eingebundenen Tonnachrichten oder Fotos/Videos). Die meisten Führungskräfte haben hingegen noch einen eher E-Mail-ähnlichen Kommunikationsstil, der die neuen „zwischen den Zeilen“-Informationen deutlich weniger – wenn überhaupt – nutzt.



³⁴ EBNER, NOAM in: The Negotiator´s Desk Reference II, 2017, S. 133ff

Da Informationsreichtum erheblichen Einfluss auf Rapport und Beziehungsdefinition hat, ist die Qualität einer Verhandlungskommunikation per Messenger wesentlich von der Übung bzw. dem Kommunikationsstil der Beteiligten abhängig³⁵.

Angemessenheit: Ebenfalls stark generationenabhängig ist die Frage von „Etikette“ bei der Nutzung von Messengerdiensten. Während es für viele junge Menschen völlig normal ist, Abkürzungen, informelle Sprache oder Emojis in geschäftlichen Textnachrichten zu verwenden oder Messengerdiensten auch spät abends und auch auf private Geräte zu verschicken, sehen andere ein solches Verhalten als „unseriös“ oder „unverschämte“ an – mit den entsprechenden negativen Folgen für die Verhandlungsbeziehung.



Es ist daher wichtig zu verstehen, dass es derzeit keine allgemeinen gesellschaftlichen Standards darüber gibt, welche Form von Mediennutzung in der geschäftlichen Kommunikation sozialadäquat ist, sondern Generationen, Branchen, Funktionen und individuelle Vorlieben prägend sind. Das bedeutet, dass Sie Kommunikationsgewohnheiten mit ihrem Verhandlungspartner entweder aushandeln sollten oder mindestens sorgsam auf das Feedback des Anderen achtend, sich an die Nutzung herantasten müssen.

Dennoch kann man laut Professor Ebner eine Reihe von allgemeinen Ratschlägen für eine Verhandlung über Messengerdienste geben:



Neuere Performancestudien haben gezeigt, dass Verhandlungen über "Skype Video" zu deutlich besseren Ergebnissen führen, als Verhandlungen über "SkypeText Mode".³⁶ Überlegen Sie sich daher, ob die Verhandlung mittels Textnachrichten wirklich die beste für Sie verfügbare Option ist.



Überlegen Sie sich, wie geübt Sie mit dem Medium sind – insbesondere im Verhältnis zu Ihrem Verhandlungspartner, da sich Erfahrung in Verhandlungsperformance auszahlt.

35 „Channel Expansion Theory“, für Messenger nachgewiesen durch D’Urso/RAINS in: Management Communication Quarterly 21 (2008), S. 486ff.

36 KURTZBERG/KANG/NAQUIN in Group Decision and Negotiation 27 (2018), S. 573ff.



Beachten Sie Ihre Schreibgeschwindigkeit. Wie es in Präsenzverhandlungen Leute gibt, die andere „an die Wand reden“ können, so gibt es ähnliche Dynamiken auch in Messengerdiensten – allerdings stark abhängig von der Fähigkeit, schnell zu formulieren und schnell zu schreiben.

Gerade dann, wenn sich die Verhandler in eine quasi synchrone Kommunikation hineinziehen lassen, in der sofort auf Nachrichten der Gegenseite reagiert wird, können Verhandler, die es schaffen, ihre vorgefertigten Argumente schnell rüberzubringen, die Verhandlung dominieren und die Gegenseite zu Konzessionen verleiten.³⁷

Überlegen Sie sich gut, ob es in Ihrem Interesse ist, die Kommunikation zu beschleunigen oder eher zu bremsen, um ausreichend Bedenkzeit zu haben.



Wenn Sie quasi-synchron Nachrichten hin und her schicken, kann Rapport leichter entstehen, weil ein Gefühl „direkter Kommunikation“ entsteht. Beachten Sie allerdings auch, wie Sie mit der Erwartungshaltung des anderen in Bezug auf Antwortgeschwindigkeit konstruktiv umgehen. Auch eine vom anderen als unangemessen lang empfundene Pause bis zu einer Antwort übermittelt kommunikative Botschaften – und der andere deutet diese in der Regel negativ!



Vermeiden Sie „Autokorrektur-Unfälle“, indem Sie die Autokorrektur entweder ausschalten oder jede Nachricht nochmal gründlich lesen bevor Sie sie abschicken. Die eingebauten Autokorrekturprogramme haben schon oft in entscheidenden

Momenten Formulierungen negativ verändert. Wenn dann etwas Lustiges entsteht, das der Andere sofort als ein solches Vorkommnis erkennt, ist es noch OK – aber davon können Sie nicht immer ausgehen.



Vermeiden Sie unnötige negative Absichtsunterstellungen. Wir neigen dazu, sofort negative Motive zu vermuten, wenn die Antwort des Anderen auf sich warten lässt (vielleicht sitzt er gerade im Auto?) oder wenn er nur sehr kurz

37 JOHNSON/COOPER in: Journal of Management Information Systems 31 (2015), S. 311ff.

antwortet (vielleicht verwendet er ein Handy, mit dem Schreiben unkomfortabel ist?). Arbeiten Sie auch daran, dass beim Anderen keine solchen Gedanken entstehen, indem Sie Gründe geben.

Wenn Sie z.B. eine quasi-synchrone Kommunikation abbrechen wollen, schreiben Sie: „*Meine Chefin ruft mich gerade zu sich. Ich melde mich nachher*“.



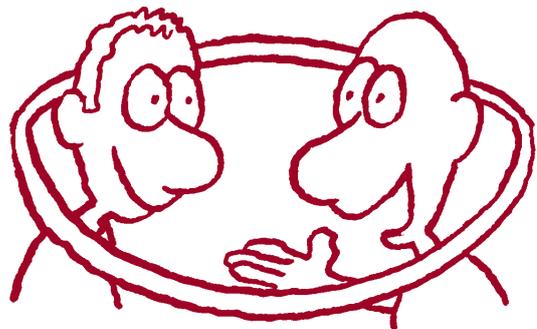
Und zuletzt: Trainieren Sie in jedem Fall den Gebrauch von Messengerdiensten. Nutzen Sie nicht nur die Basisfunktionen, sondern probieren Sie den Gebrauch von Emojis und Video-/Textnachrichten in unwichtigen geschäftlichen und privaten Gesprächen – selbst wenn das normal nicht „Ihr Stil“ ist.

Messenger werden einen wichtigen Teil der geschäftlichen Kommunikation in der Zukunft ausmachen – als professioneller Kommunikator wollen Sie nicht auf einem Kanal in der Champions League und auf einem anderen Kreisliga spielen...



Wenn es zu Ihrer Verhandlungsstrategie passt, können Sie Messenger-nachrichten auch dafür nutzen, effektiv durch strategische Ärgermitteilungen in Bezug auf Verhalten des Anderen Druck auf Ihren Verhandlungspartner auszuüben und ihn zu Zugeständnissen zu bewegen – diese wirken sehr effektiv in der Endphase einer Verhandlung.³⁸

Natürlich ist Sicherheit ein ganz wichtiges Thema bei der Verwendung von Messengerdiensten. Gerade für geschäftliche Kommunikation sollten ausschließlich solche Apps verwendet werden, die Ende-zu-Ende-Verschlüsselung bieten und deren Server komplett dem hohen europäischen Datenschutzstandard unterworfen sind.



In der Praxis wird dieser Aspekt außerhalb der IT-Abteilungen leider noch viel zu oft ignoriert – ein hohes Risiko³⁹.

³⁸ Vgl. Johnson/Cooper in: Journal of Management Information Systems 31 (2015), S. 311ff.

³⁹ Zu der Frage ob beispielsweise der oft genutzte Messenger WhatsApp in der geschäftlichen Kommunikation überhaupt legal zu verwenden ist vgl. die umfangreichen kritischen Veröffentlichungen der Landesdatenschutzbeauftragten von Bayern und Thüringen.

Verhandlungen über elektronische Medien

Auf einen Blick

1. Machen Sie sich die Vor- und Nachteile der verschiedenen Kommunikationsmedien bewusst und gestalten Sie einen Verhandlungsprozess (oft auch aus einer Mischung von Medien), der Ihre Ziele optimal unterstützt (Verhandlungsprozessdesign).
2. Denken Sie daran: In der Präsenzverhandlung, von Angesicht zu Angesicht, kann ein Verhandlungsprofi seine überlegene Verhandlungskompetenz besonders gut in ein gutes Ergebnis ummünzen. Deshalb führen Sie wichtige Verhandlungen als Profi immer persönlich. Glauben Sie, Ihrem Verhandlungspartner kompetenziell eher unterlegen zu sein, zielen Sie auf wenig informationsreiche, asynchrone Kommunikation (z.B. E-Mail) ab.
3. Bereiten Sie Verhandlungen über elektronische Medien (mindestens) genauso lange vor wie Präsenzverhandlungen. Legen Sie in der Verhandlung jedes Wort auf die Goldwaage, ziehen Sie kollegialen Rat heran und „schlafen eine Nacht“ über Ihre Entwürfe für sehr wichtige oder sehr heikle Äußerungen.
4. Vergessen Sie nie: Verhandlungsperformance ist die Summe aus Effektivität und Effizienz. Es ist nicht Ihr Ziel, Transaktionskosten um jeden Preis zu verringern. Sehen Sie Transaktionskosten (z.B. eine Dienstreise) als Investition. Wenn Sie sich auszahlen (durch ein besseres Ergebnis), dann sind sie gut investiert.
5. Wenn Sie mit der anderen Partei Beziehungsinteressen haben (z.B. Kooperation mit Projektpartnern), dann investieren Sie zu Beginn in den Aufbau einer vertrauensvollen kooperativen Arbeitsbeziehung durch möglichst persönliche Kontakte. Auf dieser Basis können Sie später auch effektiv Fragen über weniger informationsreiche Medien klären.
6. Konfliktklärung funktioniert vor allem durch unmittelbare menschliche Begegnung. Wenn es nicht rund läuft, wenn Spannungen steigen, sollten Sie um ein persönliches Treffen bitten.

7. Gleichzeitig können unpersönliche Kommunikationskanäle in eskalierten Konflikten dann hilfreich sein, wenn keine Beziehungsinteressen mehr bestehen, sondern nur noch eine Sachlösung für die Beendigung der Zusammenarbeit gefunden werden soll.
8. Je weniger Informationsreichtum ein Kommunikationsmedium bietet, desto expliziter und eindeutiger müssen Sie Ihre Botschaften formulieren. Arbeiten Sie mit Zusammenfassungen und einem geeigneten „Framing“ z.B. im Betreff. Drücken Sie insbesondere Kooperationsbereitschaft und Ihr Verständnis für die Interessen der Gegenseite viel deutlicher aus, als Sie es Angesicht-zu-Angesicht tun würden.