

Delegationsmanagement: Um was geht es?

Sehr oft bereiten wir Verhandlungen als Team vor und führen sie dann als Delegation durch. In diesen Fällen sind wir zwangsläufig mit einem Dilemma zwischen Zusammenhalt und Vielfalt konfrontiert:

- Einerseits möchten wir als Delegationsmitglieder alle am gleichen Strick ziehen – d.h.: Wir möchten unbedingt vermeiden, dass die andere Partei von uns ein Bild der inneren Zerstrittenheit bekommt.
- Andererseits, wenn schon mehrere Personen bei der Vorbereitung und Durchführung einer Verhandlung beansprucht werden, warum sollten sie alle gleich denken? Es wäre wohl effizienter und kostengünstiger, allein zu verhandeln, als eine Delegation von Klonen zu bilden!

Dieses Dilemma gilt es zu lösen.

Ziel und Nutzen

Sinn und Zweck des Delegationsmanagements ist, ein optimales Gleichgewicht zwischen Zusammenhalt und Vielfalt zu finden, um Erfolgchancen zu erhöhen. Insbesondere sollen die folgenden Ziele erreicht werden:

- Eine optimale Mischung von Kompetenzen in einer Delegation zusammenzubringen.
- Als Team Verhandlungen Erfolg versprechend und effizient vorzubereiten.
- Dank einer guten Verteilung der Rollen und praktischen Richtlinien eine Verhandlung erfolgreich als Delegation zu führen.

Umsetzung

1. Vor der Verhandlung

Die Basis des erfolgreichen Delegationsmanagements wird vor der Verhandlung gelegt. Dabei müssen wir uns drei Fragen stellen: Wie soll unsere Delegation zusammengesetzt werden? Wer macht was in unserer Delegation? Über was müssen wir innerhalb unserer Delegation einig sein?

1.1. Delegationsstruktur

Ein einzig "richtiges" Modell für die Strukturierung einer Verhandlungsdelegation existiert nicht. Es gibt eigentlich eine Unzahl von Auswahlkriterien, die allerdings alle zu unterschiedlichen Entscheidungen führen können (siehe Beilage, Seite 7).

In der Praxis wird sehr häufig nach dem Kriterium der Fachkompetenz entschieden – d.h.: Eine Delegation wird aus Mitgliedern der betroffenen Fachabteilungen zusammengesetzt (falls rechtliche Fragen auftauchen könnten, kommt jemand von der Rechtsabteilung mit; wenn es um kommerzielle Fragen geht, werden Marketing und Verkauf involviert usw.). Dieses Modell ist sicher vernünftig, kann aber zur Bildung von "Silos" in der Delegation führen, wobei jedes Mitglied nur die Anliegen seiner Abteilung vertritt.

Eine andere übliche Überlegung hat mit Hierarchie zu tun: Soll die obere Führungsebene an der Verhandlung teilnehmen, damit die Delegation z.B. über die nötige Entscheidungskompetenz verfügt - oder (zumindest vorerst) im Hintergrund bleiben, um z.B. unbelastet einsteigen zu können, falls Probleme auftauchen? Es ist nützlich, sich diese Frage zu stellen; sie kann aber nur von Fall zu Fall beantwortet werden.

Am wichtigsten ist allerdings, unterschiedliche Verhandlungsfertigkeiten nicht ausser Acht zu lassen. Je nach Verhandlung können nämlich unterschiedliche Fähigkeiten nötig sein: analytisches Denken, Beharrlichkeit, Beobachtungsgabe, gutes Zuhören, Kreativität, Stressresistenz usw. Die Vielfalt der Persönlichkeiten und Fähigkeiten in einer Delegation ist zumindest genauso wichtig wie die interne Repräsentativität (Fachkompetenz) und die hierarchische Betrachtungsweise (Entscheidungskompetenz).

Verbindungen und gute persönliche Beziehungen mit der anderen Partei sind selbstverständlich ein weiteres, wichtiges Kriterium.

Schliesslich noch zwei Bemerkungen:

- Die Zusammensetzung der Delegationen sollte wenn immer möglich im Voraus mit der anderen Partei abgestimmt werden. Eine Verhandlung kann schon daran scheitern, dass eine Partei sich durch zwei Personen vertreten lässt, die mit Überraschung feststellen, dass die andere 20 Personen mobilisiert hat; oder daran, dass eine Partei ihre Juristen daheim liess, ohne zu wissen, dass die andere mit ihren Anwälten erscheinen würde.
- Es ist nützlich, die folgende Regel im Kopf zu behalten: Die Komplexität der Führung einer Delegation steigt nicht arithmetisch sondern geometrisch mit der Anzahl ihrer Mitglieder! Dies spricht sicher dafür, eine Delegation so klein wie möglich zu halten¹.

1.2. Rollenverteilung

Zur Frage der Rollenverteilung in einer Delegation gibt es ebenfalls keine allgemein gültige Antwort.

Am häufigsten sind die folgenden Modelle:

- o Improvisation – Rollen werden nicht verteilt und die Mitglieder der Delegation werden einfach dann sprechen, wenn sie etwas zu sagen haben. Wie jede Improvisation kann diese Vorgehensweise entweder brillant sein (selten) oder chaotisch wirken (oft)!
- o Fachkompetenz – Je nach Thema wird das Mitglied der Delegation sprechen, das das Thema beherrscht (die Juristen behandeln die rechtlichen Fragen; die Verkaufsleiterin spricht, wenn es um Preise geht usw.). Wie schon betr. Delegationsstruktur gesagt, ist dieses Modell vernünftig; es kann aber zur Bildung von "Silos" und zum positionellen Verhandeln führen.
- o Hierarchie – Die oberste anwesende Führungskraft lässt zuerst die anderen Mitglieder der Delegation die Verhandlung führen und interveniert erst, wenn es darum geht, die letzten Probleme aufzuräumen und verpflichtende Entscheidungen zu treffen.

¹Die Mitglieder der Delegation sind allerdings bei weitem nicht die Einzigen, die involviert werden sollten! Nicht ausser Acht gelassen werden sollten: (a) diejenigen, die man *konsultieren muss* – weil sie faktisch oder förmlich ein Vetorecht haben; (b) diejenigen, die man *konsultieren sollte* – weil sie einen nützlichen Beitrag leisten können oder später bei der Umsetzung der Vereinbarung mitmachen müssen; (c) diejenigen, die man regelmässig *informieren sollte* – weil sie sonst zu Störungen werden könnten.

- "Guter Polyp / Böser Polyp" – Ein Mitglied der Delegation spielt den Bösen, stellt hohe Forderungen, macht Druck und droht; das andere spielt den Netten, macht konstruktive Vorschläge, wirkt konzilient und versucht sogar den Bösen zu "bremsen". Diese Taktik stammt aus der Kiste der polizeilichen Verhörtechniken; ihr Ziel ist, Verdächtige dazu zu bringen, ein Verbrechen zu gestehen. Es handelt sich um eine reine Manipulation². Beim Verhandeln wird sie manchmal sehr bewusst und in voller Kenntnis der zugrunde liegenden Mechanismen eingesetzt – mit schwerwiegenden Konsequenzen auf die Qualität der Arbeitsbeziehung zwischen den Parteien. Oft wird sie nicht bewusst (d.h. ohne unlautere Absichten) sondern nur deshalb gewählt, weil sie gang und gäbe ist. Auch in diesem Fall ist sie kontraproduktiv, da sie Verwirrung ins Gespräch bringt.³

Eine andere Art von Rollenverteilung, die sich in unserer eigenen Praxis sehr bewährt hat, besteht darin, Prozess und Inhalt zu trennen. In diesem Fall wird sich ein Mitglied der Delegation um den Prozess kümmern, während die anderen Mitglieder sich mit den zu verhandelnden Fragen befassen werden.

Sich um den Prozess zu kümmern heisst zum Beispiel: die Architektur der Verhandlung zu verhandeln (d.h.: Sinn und Zweck der Verhandlung vereinbaren, Agenda und Spielregeln festlegen usw.); für das Zeitmanagement zu sorgen; das Wort an die anderen Mitglieder der Delegation zu erteilen; am Flipchart die im Rahmen eines Brainstormings geäusserten Ideen aufzunehmen; das bisher Gesagte zusammenzufassen usw.

Noch zwei Bemerkungen:

- Bezüglich des Inhalts ist es durchaus sinnvoll, eine Person mit der Gesprächsführung und eine andere (in der Regel die oberste anwesende Führungskraft) mit dem strategischen Denken zu beauftragen.¹
- Falls es mehr als zwei Mitglieder in der Delegation geben wird, kann einer Person die extrem nützliche Rolle des Beobachters zugeteilt werden. Die Frage, wie diese Rolle auszuüben ist, wird im 2. Abschnitt ("Während der Verhandlung") behandelt.

1.3. Strategische und taktische Vorbereitung

Die Vorbereitung einer Verhandlung als Team stellt eigentlich eine Verhandlung dar – die am besten gemäss dem Harvard-Konzept zu führen ist!

Wichtig ist, sich daran zu erinnern, worauf sich die Mitglieder einer Delegation untereinander – und mit ihrem Auftraggeber! – unbedingt einig sein müssen und worauf nicht bzw. nicht unbedingt. Interne Einigkeit ist nur über die folgenden Punkte zwingend nötig:

- Die eigenen Interessen (d.h.: Was ist für uns in dieser Angelegenheit fundamental wichtig?)
- Die eigene "Beste Alternative" (d.h.: Was werden wir tatsächlich tun, falls wir uns mit der anderen Partei nicht einigen können?)
- Die Art und Weise des Verhandeln (d.h.: Welche Art von Arbeitsbeziehung wollen wir mit der anderen Partei pflegen und *wie* wollen wir die Verhandlung führen? Wollen wir Wahrnehmungen werten, Forderungen stellen, unsere eigenen Ideen "verkaufen", uns willkürlich durchsetzen und allenfalls drohen; oder wollen wir nach den Prinzipien des Harvard-Konzepts verhandeln?)

² Siehe dazu: www.sumbiosis.com/images/good_bad_cop_d.pdf

³ Die "guter Polyp / böser Polyp"-Taktik wird oft mit einer funktionalen Rollenverteilung verbunden (z.B.: Marketing spielt den Guten und Finanz den Bösen). Dies macht die Taktik nicht besser!

Am Anfang sind sich die Mitglieder einer Delegation oft über die zu verfolgenden Interessen nicht einig. Es kann sogar durchaus sein, dass sie (und die Organisationseinheiten, die sie vertreten), sehr konfliktierende Interessen haben! Es ist deshalb nötig, zuerst ein Inventar der jeweiligen Interessen zu machen, um dann die übergeordneten Interessen der gesamten Organisation, die mit höchster Priorität verfolgt werden müssen, festzulegen. Diese Frage kann manchmal nicht innerhalb der Delegation gelöst werden und muss dann auf einer höheren Stufe ausgehandelt werden.ⁱⁱ

Was Sichtweisen betrifft, müssen sich die Mitglieder einer Delegation darüber austauschen, wie sie die bei der Verhandlung zu besprechende Fragen und zu lösende Probleme wahrnehmen. Ihre jeweiligen Wahrnehmungen werden aber in der Regel unterschiedlich sein und können es bleiben – wichtig ist nur, dass diese Unterschiede innerhalb vom Team respektiert werden.

Über "Optionen" (Lösungsansätze) wäre es sogar völlig kontraproduktiv, sich innerhalb einer Delegation über eine Wunschlösung zu einigen. Es ist sicher sinnvoll, Ideen zu sammeln, die zur Lösung des zu verhandelnden Problems beitragen oder beidseitig Mehrwert schaffen könnten – und die in der Diskussion eingebracht werden könnten. Aber die Lösungsansätze, die schliesslich zu einer Vereinbarung führen sollten, können nur gemeinsam mit der anderen Partei erarbeitet werden. Um sie zu finden, braucht es gemeinsames kreatives Denken. Wenn eine Delegation sich schon vor der Verhandlung auf eine Wunschlösung festlegt, wird sie zwangsläufig Position beziehen und die Suche nach kreativen Lösungen erschweren bzw. verunmöglichen.

Die zwei folgenden Punkte müssen noch erwähnt werden:

- Die Frage, inwieweit die Delegationsleitung Verpflichtungen eingehen darf, muss während der Vorbereitung – am besten in Abstimmung mit der anderen Partei – gestellt und geregelt werden.
- Das Gleiche gilt für die Frage: Wie geht ein Delegationsmitglied vor, um ein "Time-out" zu verlangen?

Und schliesslich muss berücksichtigt werden, dass eine Verhandlung unter Delegationen viel komplexer ist als ein Gespräch unter vier Augen. Die Faustregel lautet hier deshalb:

Wenden Sie zumindest 50% Ihrer Vorbereitungszeit für die Besprechung über die Gestaltung und Lenkung des Verhandlungsprozesses auf.

2. Während der Verhandlung

2.1. Vielfalt x Zusammenhalt

Während der Verhandlung stellt sich wieder die Frage, wo einerseits Vielfalt und andererseits Zusammenhalt geboten sind. Die Antwort ist im Prinzip einfach und lautet:

- Meinungsvielfalt bei der Entwicklung von Optionen. Hier ist Kreativität wichtig und setzt Vielfalt voraus – d.h.: Jede Form von "groupthink"⁴ muss vermieden werden.
- Zusammenhalt:
 - ↳ im Verhandlungsstil,
 - ↳ bei der Darstellung bzw. Verteidigung der eigenen Interessen,
 - ↳ im Bestehen auf Fairness,

⁴ Siehe dazu: www.sumbiosis.com/images/groupthink_d.pdf

- ↳ wenn die eigene "Beste Alternative" ins Spiel gebracht wird,
- ↳ und selbstverständlich sobald es darum geht, Entscheidungen zu treffen und Verpflichtungen einzugehen.

Ein Time-out muss deshalb grundsätzlich beantragt werden, sobald innerhalb der Delegation der Zusammenhalt dort anfängt zu bröckeln, wo er nicht bröckeln sollte. Hier gilt das Motto: Lieber ein Unterbruch mit Schrecken als ein ununterbrochener Schrecken!

2.2. Leadership

Was heisst es, eine Delegation zu "führen"? Üblicherweise wird die Führungsverantwortung bei dem Mitglied der Delegation geortet, das verpflichtende Entscheidungen treffen kann. Die Entscheidungskompetenz stellt aber nur eine Form von Leadership dar. Eine andere – und ebenso einflussreiche Form – ist die Führung des Verhandlungsprozesses!

Das Fördern einer guten Arbeitsbeziehung zwischen den Parteien, das Zeitmanagement, die Lenkung des Gesprächs weg vom Positionsbezug hin zu den grundsätzlichen Interessen, die Gestaltung eines Brainstormings usw. gehören zu den allerwichtigsten Beiträgen zum Erfolg einer Verhandlung.

Eine Person kann zwar beide Führungsaufgaben gleichzeitig übernehmen. Die damit verbundenen Schwierigkeiten sollten aber nicht unterschätzt werden. Wer sich auf den Inhalt der Verhandlung konzentrieren muss, um wohlüberlegte Entscheidungen treffen zu können, wird zwangsläufig Mühe haben, dem Verhandlungsprozess genügend Aufmerksamkeit zu schenken. Es ist deshalb ratsam, die zwei Aufgaben auf die Schultern von verschiedenen Mitgliedern der Delegation zu verteilen.

2.3. Kommunikation innerhalb der Delegation

Es gibt immer wieder innerhalb einer Delegation das Bedürfnis, zu kommunizieren – z.B. um Gedanken auszutauschen, Beobachtungen mitzuteilen, Vorschläge zu besprechen, Meinungsunterschiede zu bereinigen usw. Man kann zwar dafür Zettel hin und her schieben und neuerdings E-Mails oder SMS austauschen; möglich ist auch, im Voraus gewisse Codes zu vereinbaren (z.B.: wenn eine Person sich die Nase kratzt, teilt sie mit, dass sie mit dem, was das andere Teammitglied soeben gesagt hat, nicht einverstanden ist). Aber sobald die andere Partei merkt, was da gespielt wird, hat man ein Problem.

Besser ist, sich nach den folgenden Regeln zu richten:

- Ein grosser Teil der Kommunikation innerhalb einer Delegation kann durchaus laut und offen stattfinden. Wer weiss; vielleicht kann auch die andere Partei zu einem Meinungsaustausch unter Mitgliedern Ihrer Delegation etwas Nützliches beitragen!

Ausdrücke wie "Ich denke einfach laut:" sind ein probates Mittel, den Anderen Mitgliedern Ihrer Delegation einen Gedanken mitzuteilen – ohne sie in eine unangenehme Situation zu versetzen, falls sie mit Ihrer Aussage nicht einverstanden sind.

- Wenn es darum geht, Mitgliedern Ihrer Delegation mitzuteilen, dass sie vielleicht eine Aussage der anderen Partei nicht gehört oder genügend berücksichtigt haben, können Sie einfach der anderen Partei eine Frage stellen: "Habe ich Sie richtig verstanden: Sie haben soeben gesagt, dass" ?"

Solche Interventionen stellen für die Person, die in einer Delegation die Beobachtungsrolle übernommen hat, ein elegantes Mittel dar, ihre Beobachtungen den anderen Mitgliedern ihrer Delegation indirekt aber unmissverständlich mitzuteilen.

- Wenn Offenheit aus irgendeinem Grund nicht in Frage kommt, muss früher oder später (eher früh als spät!) ein Time-out erfolgen.

Zusammenfassung: Do's and Don'ts

- Bei der Definition des Idealprofils der Mitglieder Ihrer Delegation betrachten Sie nicht nur die gewünschten Fachkompetenzen sondern auch die benötigten Verhandlungsfertigkeiten.
- Überlegen Sie sich bewusst, wie die Rollen in Ihrer Delegation verteilt werden sollten. Denken Sie daran, die Verantwortung für den Prozess einerseits und für den Inhalt andererseits zu trennen. Spielen Sie nicht das "Guter Polyp / Böser Polyp"-Spielchen.
- Steigen Sie nicht in die Verhandlung ein, solange es innerhalb Ihrer Delegation keine Einigung über die folgenden Punkte gibt: eigene Interessen, eigene "Beste Alternative" und Art und Weise des Verhandeln. Versuchen Sie vor der Verhandlung nicht, innerhalb Ihrer Delegation eine Einigung über die zu vertretenden "Positionen" zu erzielen.
- Nehmen Sie sich genügend Zeit, um bei der Vorbereitung die Gestaltung und Lenkung des Verhandlungsprozesses zu besprechen.
- Pflegen Sie während der Verhandlung einen möglichst offenen Kommunikationsstil innerhalb Ihrer Delegation. Beantragen Sie aber ein Time-out, sobald Sie den Eindruck haben, dass es unter Ihnen insbesondere über die eigenen Interessen, die eigene "Beste Alternative" und die Art und Weise des Verhandeln keine Einigung mehr gibt.

ⁱ Siehe dazu: Jeanne M. Brett, Ray Friedmann, and Kirstin Behfar: [*How to Manage Your Negotiation Team – The biggest challenge may lie on your side of the table*](#); Harvard Business Review, September 2009

ⁱⁱ Siehe dazu den gleichen Artikel in der Harvard Business Review.

Die folgende Liste ist eine systematische Klassifikation von Kriterien, die bei der Auswahl von Delegationsmitgliedern relevant sein können¹:

1. Individuelle Eignung
 - 1.1. Soziodemographische Kriterien
 - 1.1.1. Alter
 - 1.1.2. Geschlecht²
 - 1.1.3. Nationalität
 - 1.1.4. Religion
 - 1.1.5. usw.
 - 1.2. Psychografische Kriterien
 - 1.2.1. Einstellungen
 - 1.2.2. Erfahrung
 - 1.2.3. Disziplin und Loyalität
 - 1.2.4. Fachwissen und andere Fähigkeiten
 - 1.2.5. Persönlichkeit
 - 1.2.6. Risikobereitschaft
 - 1.2.7. Werte
 - 1.2.8. usw.
 - 1.3. Organisatorische Kriterien
 - 1.3.1. Abteilungszugehörigkeit oder Funktion
 - 1.3.2. Betroffenheitsgrad
 - 1.3.3. Hierarchiestufe
 - 1.3.4. usw.
2. Verhandlungsbezogene Eignung
 - 2.1. Analytisches Denken
 - 2.2. Beobachtungsfähigkeit
 - 2.3. Beharrlichkeit
 - 2.4. Gutes Zuhören
 - 2.5. Gute Beziehungen mit der anderen Partei
 - 2.6. Kreativität
 - 2.7. Perspektivenübernahme (sog. Perspektive Taking Ability) und Empathie
 - 2.8. Stressresistenz
 - 2.9. usw.
3. Teambezogene Eignung
 - 3.1. Erfahrung und Vertrautheit (neues vs. etabliertes Team)
 - 3.2. Homogenität Vs. Heterogenität
 - 3.3. usw.

¹ Diese Klassifikation basiert auf: Markus Voeth, Uta Herbst: Verhandlungsmanagement – Planung, Steuerung und Analyse; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2009

² Ein Verhandlungswettbewerb, der 2008 an der Universität Hohenheim durchgeführt wurde, hat gezeigt, dass geschlechtergemischte Teams zu statistisch signifikant besseren ökonomischen Verhandlungsergebnissen kommen als gleichgeschlechtliche Teams!