

Verhandeln? Nur mit guter Vorbereitung!

„Sag mal, Du machst doch auch Coaching?“ Meinem Freund war die Frage sichtlich unangenehm. Der Hintergrund war dann schnell geklärt: Er machte sich Sorgen um seinen Sohn, der sich um die Stelle des stellvertretenden Betriebsleiters in seiner Firma bewerben wollte. „Aber der hat in so etwas überhaupt keine Erfahrung – also ich meine, wie man so ein Bewerbungsgespräch führt. Und außerdem glaube ich, dass er sein Licht viel zu sehr unter den Scheffel stellt. Der lässt sich beim Gehalt bestimmt über den Tisch ziehen.“ Mein Freund klang ziemlich besorgt und etwas ratlos.

Zwei Tage später im Gespräch mit dem Sohn Dietmar stellte sich die Situation so dar:

Dietmar arbeitete seit acht Jahren als „Leiter der Entwicklung“ in einem kleinen mittelständischen Betrieb, der Spezialverpackungen aus Kunststoff für die chemische Industrie entwickelt und herstellt. In den vergangenen zwei Jahren hatte die Firma, die einer dreiköpfigen Erbgemeinschaft gehört, die als Galeriebetreiber viel von Kunst aber gar nichts von Kunststoffverarbeitung verstehen, kurz vor dem Bankrott gestanden. Auf massiven Druck der Hausbank war ein neuer Betriebsleiter eingestellt worden, der seit einem halben Jahr sich intensiv bemühte, den Umsatz anzukurbeln und die Kosten zu senken. Er hatte schnell erkannt, dass er einen Stellvertreter braucht, der sich intensiv um den Betrieb kümmert und ihm den Rücken frei hält, damit er sich an der Kundenfront um neue Aufträge bemühen kann. Er hatte während einer Autofahrt zu einem Kundentermin Dietmar gefragt, ob er sich mit seinen intimen Kenntnissen des Betriebes nicht um diese Position bewerben wolle.

Nach langen Überlegungen war Dietmar zu dem Schluss gekommen: Ja er wolle – aber eigentlich sei er dafür gar nicht der Richtige, da er keinerlei Führungserfahrung habe.

Dieser Teil seines Bezugsrahmen war nach einer halben Stunde geklärt: Im Grunde führte Dietmar schon seit zwei Jahren den Betrieb, er kümmerte sich um alles, vor allem um die vielen Pannen mit den Maschinen. Er überredete die Kollegen, in Überstunden die anstehenden Aufträge abzuwickeln. Und er sorgte für einen disziplinierten und einigermaßen strukturierten Betriebsablauf. Ohne allerdings offiziell als Führungskraft definiert zu sein. Und ohne das Gehalt einer Führungskraft zu bekommen.

Meine Frage, wie er sich das anstehende Bewerbungs- und Gehaltsgespräch mit seinem neuen Chef vorstelle, war schnell beantwortet: „Na ja, ich höre mir halt an, was er mir anbietet, und sage dann ja oder nein.“ Irgendwelche Vorbereitung auf die Verhandlung? „Nein, wieso?“

Es wurde eine lange Coachingsitzung.

Einer der vielen Kernpunkte war die Frage nach dem Gehalt. Dietmar hatte keine Vorstellung, was in vergleichbaren Betrieben für eine solche Position gezahlt wird. Ein kurzer Anruf bei einem befreundeten Personalberater brachte Klarheit. Dietmar war schockiert. „So viel? Das ist ja das Doppelte von dem, was ich zurzeit verdiene. Das zahlen die nie – die müssen doch sparen sparen sparen.“ Über die Frage, was müsste aus Sicht des Betriebsleiters passieren, damit eine solche Gehaltsforderung akzeptabel würde, kam Dietmar auf interessante Lösungen. Er hatte viele Ideen, was er im Betrieb alles ändern würde, um die langen Maschinenausfälle und Fehlproduktionen zu reduzieren, die Transportwege vom Lager zu den Maschinen auf ein Drittel zu kürzen, klare Betriebsabläufe und Zuständigkeiten bei den Mitarbeitern einzuführen und allein damit eine Kostensenkung in der Größenordnung von mindestens 500 000 EURO pro Jahr zu erreichen. „Das ist nun sehr sehr vorsichtig gerechnet, ich bin sicher, wir können eine Million erreichen, allein wenn wir die Fehlproduktionen in den Griff bekommen.“ Damit hatte Dietmar eine klare Nutzenargumentation. Auch die Alternativen, was tun, wenn diese Verhandlung scheitert, war bald geklärt: Bewerbung bei anderen Firmen, noch lieber sich selbständig machen und in Fortbildung in Sachen Chemie investieren.

Blieb noch die Frage, was erwartet eigentlich der Chef in einem solchen Bewerbungsgespräch von Dietmar. Schnell war klar, dass es wohl nicht reicht, wenn Dietmar nur passiv zuhört, was der Chef ihm anbietet. Doch über die Frage, was Dietmar vermutet, was der Chef erwartet, kamen wir nicht weiter. Aus Mangel an Erfahrung hatte Dietmar einfach keine Ideen.

In der „reinen Lehre vom Coaching“, die manche Coaches vertreten, heißt es, dass der Coach auf gar keinen Fall eigene Vorschläge einbringen darf. Dass die Konstanzer Seminare zu dieser Frage eine völlig andere Haltung einnehmen, haben wir schon mehrfach publiziert. Auch in dieser Situation war es für Dietmar hilfreich von mir zu hören, was ich als sein Chef von ihm erwarten würde, um die Entscheidung über den geeigneten zweiten Mann im Betrieb zu treffen. „Ich würde wissen wollen, wie packt dieser Mann die Aufgabe an. Wo sieht er Schwachpunkte im Betriebsablauf, wie will er sie beseitigen. Also ich wäre als Ihr Chef sehr positiv überrascht, wenn Sie schon zu diesem Bewerbungsgespräch mit einer ersten Schwachpunktanalyse und einem groben Konzept kämen, was Sie im ersten Jahr konkret tun würden. Dann hätte ich die Sicherheit: das ist der richtige Stellvertreter für mich.“



Dietmar nahm das als Hausaufgabe aus unserem ersten Coachinggespräch mit.

In einer zweiten Sitzung spielten wir das bevorstehende Gespräch mit dem neuen Chef mehrfach durch. Vor allem den Punkt „Welches Gehalt stellen Sie sich denn vor?“ In den ersten Rollenübungen scheiterte Dietmar immer wieder an seinem eigenen Bezugsrahmen: Was in der Branche für derartige Positionen als Gehalt üblich ist, fand er für sich selbst unangemessen hoch. Erst über die Kette „meine Erfahrungen“ – „meine Leistung“ – „mein Nutzen für das Unternehmen“ – „was halten vergleichbare Firmen für angemessen“ fand Dietmar zu einer neuen Einstellung und konnte seine Gehaltsvorstellungen schließlich auch mit Überzeugung und durch gute Argumente unterfüttert vortragen. Viel Sicherheit gab ihm dazu die intensive Beschäftigung mit seinen besten Alternativen (andere Firma oder Selbständigkeit).

Das Ergebnis nach diesen zwei Coachingsitzungen:

Dietmar hat den neuen Chef mit seinem Konzept überzeugt, er hat die Stelle bekommen.

Bei der Gehaltsverhandlung hat er dank seiner guten Argumente und der überzeugenden Nutzenargumentation nahezu eine Verdopplung seines bisherigen Gehalts erreicht. Allerdings sind zehn Prozent des Gehalts von den Ergebnissen abhängig, die Dietmar erzielen will. Die Kriterien und die Methode der Mes-

sung wurden genau definiert, Dietmar erhält auch Einblick in die Bücher, um frühzeitig zu erkennen, ob er auf dem richtigen Weg ist. Dietmars Selbstbewusstsein ist spürbar gewachsen.

Fazit: Mit einer guten Vorbereitung lässt sich in Verhandlungen viel erreichen. Vor allem die intensive Beschäftigung mit dem eigenen Bezugsrahmen und dem vermuteten Bezugsrahmen des Verhandlungspartners bringt wichtigen Erkenntnisgewinn. Und die Antworten auf die Frage: Was habe ich für Alternativen, wenn diese Verhandlung nicht so läuft, wie ich mir das vorstelle. Ohne solche Alternativen ist der Coachee schnell in der Falle: entweder das Angebot annehmen oder total scheitern. Mit interessanten Alternativen kann er mit Gelassenheit die Verhandlung führen.

Hannsjörg Dehner

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

Mit der Zeit umgehen lernen

Tage, Stunden und Augenblicke ausschöpfen. Und sich so mit den Grenzen der Zeit befreunden.

Jedem Tag sein eigenes Recht geben; Dem Spiel, dem Gespräch, den Plänen, dem Werk, der Fröhlichkeit, dem Nachdenken und dem Schlaf seine eigene Schönheit und Schwere lassen, und so auch den letzten Tag mit Vertrauen durchleben.

Nach Möglichkeit nichts tun, dessen Wiederholung man nicht wünschen könnte. Allabendlich jeden Streit beenden, ehe die Sonne untergeht und nichts Ungeordnetes durch die Tage und Wochen schleppen. Denn man holt was man in Jahren versäumt hat, nicht in Stunden auf.

Anderen Ihre Schuld vergeben und Vergebung für die eigene Schuld erbitten. Und dies so, dass es nichts Ungewöhnliches, sondern etwas Tägliches ist. Darauf vertrauen, dass man Vergebung empfangen hat, von Gott und den Menschen, und dafür danken.

Alles Vergleichen mit anderen aufgeben. Was verglichen werden kann, ist weder den Eifer noch die Angst wert. Dass man nicht schlechter sei als die Anderen, ist der Rede nicht wert.

Jörg Zink

Jörg Zink ist deutscher evangelischer Theologe, Pfarrer, Publizist und einer der bekanntesten Sprecher der Friedens- und Ökologiebewegung (Quelle: Wikipedia).



Von einem Coachee habe ich vor einiger Zeit obigen Text erhalten. Mich inspiriert er sehr. Ich finde, er spricht für sich und greift einen Trend unserer Zeit auf. Alles geht schneller, aber niemand hat mehr Zeit. Dieses „Zeitproblem“ ist inzwischen etwas ganz Normales und für manche auch Zeichen ihrer unersetzlichen Bedeutsamkeit. Für alle, die an der „Zeitnot“ was ändern wollen, gibt der Text allerdings Hinweise auf das Wesentliche. Womit verschwenden wir unsere Zeit? Und was hindert uns daran jeden Augenblick als *LebensZeit* zu verstehen? Vielleicht ist es eine gute Zeit, uns vor der „besinnlichen“ Weihnachtszeit darüber Gedanken zu machen? Vorausgesetzt wir haben im Konsumrausch dafür Zeit.

Konstantin Warth

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

Supervision für Coaches

Wir haben noch ein paar wenige Plätze frei in der Supervision! Vielleicht ist es für Sie ja genau so interessant, wie für unsere „Stamm“teilnehmer gegen Ende des Jahres Revue passieren zu lassen und sich zu reflektieren. Coaches sind meist „Einzelkämpfer“, das Zusammentreffen mit anderen fördert neue Gesichtspunkte zutage, macht mit anderen Methoden bekannt und bietet vielleicht auch zusätzliche Bestätigung für eigene Ansätze. Manchen nutzen die Supervision deshalb als Außenspiegel, um sich von der Außensicht der anderen inspirieren zu lassen. Andere wiederum nutzen sie als Tankstelle, um sich mal wieder mit neuer Energie in Form von Ideen, Ansätzen und Methoden volltanken zu können. Nicht zuletzt gibt es auch immer wieder Impulse für das eigene Energiesparen, um sich nicht grundlos auszupowern. Deshalb gehört die regelmäßige Supervision auch zu den Qualitätskriterien eines guten Coachs.



[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

Termine

Ausbildungen:

Start: 21.-23. April	2010	Führungskraft als Coach, in Konstanz
Start: 28.-30. April	2010	CoachingAusbildung, in Konstanz
Start: August	2010	CoachingAusbildung, in Berlin

Seminare:

14.-15. Dezember	2009	Supervision für Coaches
01.-02. März	2010	Embodiment
03.-05. März	2010	CoachingSeminar Führung
19.-20. April	2010	Bodybased Communication
06.-07. Mai	2010	Ausdruck und Stimme

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)