

## **Business-Coaching**

### **Gesprächsvorbereitung durch Aufstellung und Rollenspiel**

Ein Abteilungsleiter, 39, in einem Großunternehmen mit anspruchsvollen Entwicklungs-Aufgaben in der Kommunikationstechnik befasst, steht vor einer schwierigen Aufgabe: Er ist von seinem langjährigen Kunden zu einer Vergabe Verhandlung eingeladen worden, bei der 4 von 5 Teilpaketen eines Großauftrages an seinen internationalen Konkurrenten vergeben werden sollen; das fünfte, kleinste Paket ist mit Rücksicht auf die langen positiven Geschäftsbeziehungen für ihn vorgesehen. Welche Möglichkeiten gibt es für ihn, hier vielleicht doch noch mehr als dieses „Trostpflaster“ heimzuholen? Wie kann er vielleicht doch noch ein größeres Kuchenstück ergattern?

In einer symbolischen Aufstellung mittels Post-Its auf einem Flipchart stellt der Kunde zunächst die persönlichen Beziehungen der Beteiligten auf; bezüglich der Beziehungen, die zwischen seinem Konkurrenten und dem Kunden bestehen, ist er weitgehend auf Vermutungen angewiesen. Allerdings ist er über die organisatorischen und technischen Kompetenzen seines Konkurrenten aus verschiedenen Begegnungen sowie über Aussagen des Kunden doch recht gut informiert.

Das führt zum nächsten Schritt: in die Aufstellung werden Schritt für Schritt auch die bekannten Stärken beider Entwicklungsgruppen eingefügt, gefolgt von den strategischen und taktischen Interessen, die sie voraussichtlich verfolgen; auch hier geht es bezüglich des Konkurrenten nicht ohne Vermutungen.

Das Resultat dieser ersten Etappe ist ein trotz aller Komplexität gut verständliches Bild der Ausgangssituation. Affinitäten zu einzelnen Personen auf der Kundenseite kommen gut zum Ausdruck, mögliche Partnerschaften zeichnen sich ab. Durch das Einnehmen verschiedener Perspektiven gewinnt der Abteilungsleiter überraschende Einsichten in die Befindlichkeiten der teilnehmenden Personen, u.a. in die eigene Wirkung auf den Konkurrenten.

In einer zweiten Etappe wird die Beziehungsaufstellung in eine Zielanäherungs-Aufstellung verwandelt: die 5 Teilpakete sind Einzelziele, die aufgrund ihrer unterschiedlichen technischen Inhalte eigene Argumentationslinien fordern.

Die dadurch in die Aufstellung eingebrachte Zielorientierung hat eine bemerkenswerte Verhaltensänderung des Aufstellenden zur Folge: Ganz deutlich ist zu spüren, wie er von Betrachtungen hierarchischer und informeller Beziehungen ausgehend in kurzer Zeit einen Jagdinstinkt ent-

wickelt, der ihn zur Kreativität anspornt. Während er einerseits Möglichkeiten erkundet, durch Steuerung der Informationsflüsse noch vor der Verhandlung vorhandene Partnerschaften zu beeinflussen, fallen ihm bei den Fragen nach den Wegen zu den einzelnen Zielen wie aus heiterem Himmel noch vier weitere Assets ein, über die er verfügt, an deren Einsatz in diesem Gespräch und für diesen Auftrag er schlicht noch nicht gedacht hat.

Auf die Frage, wie wohl der Verhandlungsführer des Kunden auf diese neuen Assets reagieren würde, nimmt der Abteilungsleiter von sich aus Körpersprache, Mimik, Gestik, Stimme und Ausdruck dieses Verhandlungsführers an und beginnt, sich die möglichen Antworten laut zu überlegen. Diese offensichtliche Bereitschaft, sich mit der eigenen Situation ebenso wie mit der des Verhandlungsführers intensiv und im wahrsten Sinne des Wortes „auseinander zu setzen“ gibt Anstoß, die zu erwartende Szene, beginnend mit dem Vorbringen der neuen Fakten, dem sich daraus entwickelnden Dialog, bis hin zur Entscheidung des Verhandlungsführers in einem Rollenspiel des Kunden mit sich selbst durchzutesten.

Das Rollenspiel bekommt nach wenigen Minuten die Dichte eines Psychodramas und es zeigt sich wie von selbst, wie die Werte des Verhandlungsführers des Kunden schon ab der Gesprächseinleitung berücksichtigt werden können. Bedenken und Einwände werden durch eine wertkonforme Argumentation vorbeugend Schritt für Schritt aus dem Weg geräumt, um die zu erwartende Einmischung des voraussichtlich anwesenden Konkurrenten gar nicht erst Kraft gewinnen zu lassen. Nach drei Runden ist es so weit: der nunmehr entspannt lächelnde Abteilungsleiter *spürt seine Überzeugung*, dass es mit den gefundenen Formulierungen und Argumenten möglich sein wird, seine neu erkannten Stärken dem Kunden nahezu unwiderlegbar zu kommunizieren. Seine Körpersprache alleine ist Argument für sich. Auch die Notwendigkeit, zu einzelnen Fakten noch fundierte Unterlagen vorzubereiten, wird klar erkannt und als Aufgabe mit nach Hause genommen.

Der Erfolg bleibt nicht aus: das Vergabegespräch findet zwei Tage später statt – und verläuft bis in Details hinein genau so, wie es im Einzelcoaching, insbes. im Rollenspiel, entwickelt wurde. Dem Abteilungsleiter gelingt es aufgrund seiner neu gefundenen Assets im eigenen Portfolio das Ergebnis der Verhandlung gegenüber den ursprünglichen Befürchtungen sogar komplett umzudrehen: er trägt nun für seine Entwicklungsgruppe die zuvor für den Mitbewerber vorgesehenen 4 Teilaufträge nach Hause - der nun seinerseits mit dem fünften, dem Alibipaket, heimfahren muss.

Gesamtaufwand ca. 3,5 Stunden.

Zurück zu [Business-Coaching](#)