

– Working Paper 1/2007 –

Elmar Schwager & Alexander Groth

Kritische Gespräche führen

Erfolgskriterien und Fallstricke
in Verhandlungssituationen
für Interne Revisoren



Inhalt

	Seite
1. Warum verhandeln?	4
2. Was heißt verhandeln?	4
3. Typische Situationen für kritische Gespräche	5
4. Worauf achten?	7
5. Druckausübung erkennen und darauf reagieren	10
6. Verhandeln im Grenzbereich?	12
7. Zusammenfassung	14



Kritische Gespräche führen - 3

Zum Co-Autor:

Alexander Groth ist einer unserer Netzwerker und Spezialist für das Thema Management sowie alle damit verbundenen Nebendisziplinen.

Alexander Groth ist Managementtrainer und Lehrbeauftragter der BWL-Fakultät der Uni Mannheim. Er trainiert und berät seit vielen Jahren Führungskräfte von internationalen Konzernen. Alexander Groth hat BWL und Philosophie studiert und Ausbildungen als Systemischer Berater, Systemischer Change Berater, Projektmanagement-Fachmann (GPM), Qualitätsmanager und Auditor (DGQ) sowie als NLP-Master abgeschlossen. Hinzu kommt eine große Anzahl an Weiterbildungen.

Mehr Informationen, unter anderem die uns bekannte umfangreichste Besprechung von Managementliteratur unter www.alexander-groth.de



1. Warum verhandeln?

Interne Revisoren verhandeln nicht – könnte man meinen. Sie prüfen Prozesse oder Organisationseinheiten, identifizieren Mängel und machen Vorschläge, wie sie abgestellt werden sollen. Das klingt alles nicht wirklich nach Verhandlung. Ist das aber wirklich so? Das vorliegende Working Paper 1/2007 der AuditFactory beantwortet diese Frage – am Ende dieses Textes. Wir werden zunächst in einem ersten Schritt darauf eingehen, was es heißt, kritische Gespräche zu führen.

Im zweiten Schritt werden wir revisionstypische Situationen für kritische Gespräche erörtern und sehen, ob wir mit einem erweiterten Instrumentarium erfolgreicher in solchen Situationen sein können oder nicht. Das sich anschließende Kapitel hat den Charakter eines Exkurses: Wir diskutieren, ob es so etwas wie ein Verhandeln im Grenzbereich gibt, und welche Situationen hierfür denkbar sein könnten.

2. Was heißt verhandeln?

Als Verhandlung wird im betriebswirtschaftlichen, juristischen, soziologischen und privat-emotionalen Bereich des menschlichen Zusammenlebens ein Interessensausgleich verstanden, durch den sich widersprechende Bedürfnisse von zwei oder mehreren Parteien mit Hilfe von Kommunikation und Strategie ausgeglichen werden sollen.

Charakteristisch und eine Abgrenzung gegenüber kriegerischer Intervention ist die Tatsache, dass mehrere Seiten von Beginn an bereit sind, Zugeständnisse zur Schaffung eines Kompromisses für den zumindest teilweisen Ausgleich ihrer Bedürfnisse einzugehen.

In jeder Verhandlung gibt es einige grundsätzliche Verhaltensweisen, die dem Internen Revisor zu empfehlen sind.

Bildlich dargestellt, kann man sich das folgendermaßen vorstellen:

Der Ablauf der Verhandlung

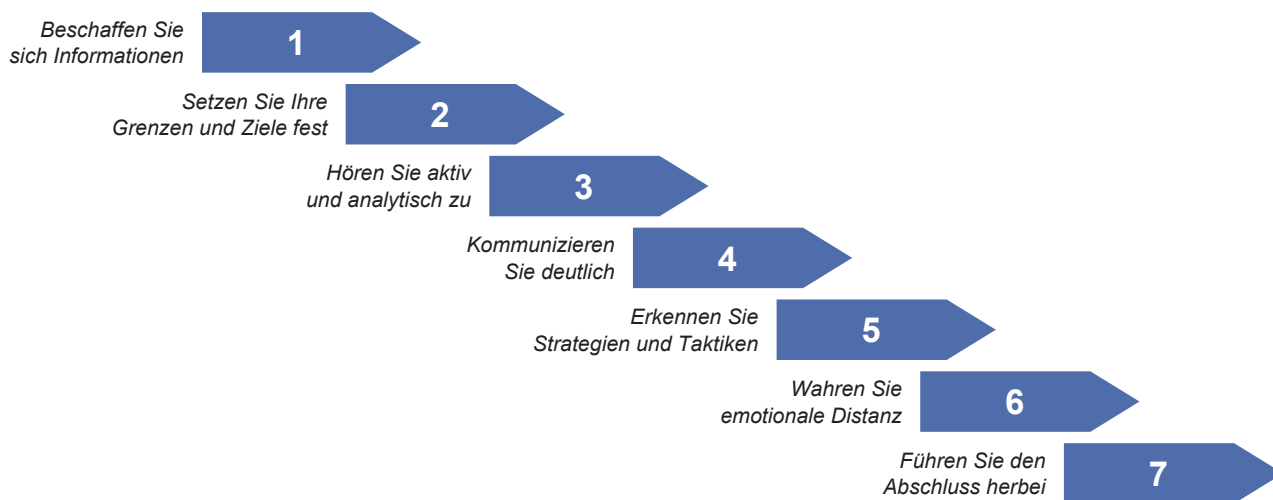


Abbildung 1: Schematischer Ablauf der Verhandlung



Warum sind nun manche Gespräche kritisch und andere nicht, und was sind die Determinanten, die es kritisch machen? Kritische Gespräche werden kritisch genannt, weil mit ihnen ein bestimmter Zweck verbunden ist. Einer der Klassiker aus dem Bereich Verhandlung formuliert es so:

„Jeder verhandelt über irgendetwas, jeden Tag. Wie der Monsieur Jordain bei Molière, der sich darüber freute, als er erfuhr, dass er sein ganzes Leben lang Prosa gesprochen hatte, verhandeln die Menschen auch dann, wenn sie gar nicht denken, dass sie es tun. Man verhandelt mit seinem Ehepartner, wohin man zum Abendessen gehen soll, und mit seinem Kind, wann das Licht ausgemacht wird. Verhandeln ist eine Grundform, Gewünschtes von anderen Leuten zu bekommen. Es ist wechselseitige Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen, wenn man mit der anderen Seite sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen hat.“¹

Interne Revisoren führen in ihrer täglichen Arbeit demnach durchaus kritische Gespräche, in dem sie ein Ergebnis erreichen wollen, also verhandeln. Diese Gespräche finden innerhalb bestimmter Konstellationen statt, wie solche mit unterschiedlichen Machtgefällen (entweder ein Machtgefälle oder unterschiedliche Machtpositionen) oder unterschiedlichen Erfahrungen der Personen, die diese Gespräche führen.

Auch mag die jeweilige Tagesform verschieden sein, oder es handelt sich um Gespräche zwischen zwei oder mehreren Personen. Dies bestimmt u. a. die Ausgangslage und den Fortgang der Gespräche. Bevor wir zu aus unserer Sicht wichtigen Aspekten für eine Verhandlung kommen, lassen Sie uns ein paar typische Beispiele für kritische Gespräche beleuchten.

3. Typische Situationen für kritische Gespräche

Interne Revisoren kommen immer mal wieder in die Situation, dass sie kritische Gespräche führen müssen. Aus der Vielfalt der denkbaren Möglichkeiten heraus lassen sich folgende Beispiele nennen:

- Sie sind der Meinung, dass die Ihnen vom Vorstand vorgeschlagenen Themen für den Prüfungsplan nicht die Themen sind, mit denen sich die Interne Revision im nächsten Geschäftsjahr befassen sollte. Ihre Risikoanalyse hat ergeben, dass es andere, für die Erreichung der Unternehmensziele wichtigere Themen gibt. Wie können Sie das umsetzen?
- Die von einer Prüfung betroffene Abteilung möchte Ihren Terminvorschlägen nicht folgen und bemüht sich, Ihnen das Leben hinsichtlich dieses Punktes so schwer wie möglich zu machen. Sie haben Schwierigkeiten, Ihren Ansprechpartner ans Telefon zu bekommen, und er schlägt Ihnen ein Zeitfenster von einer Viertelstunde am Rande einer Besprechung vor, um dieses Thema zu diskutieren.
- Im Rahmen der Diskussion einer Feststellung, die Sie für wesentlich halten, bombardiert Sie Ihr Gesprächspartner mit Informationen und Argumenten, die belegen sollen, dass Ihre Auffassung und Einschätzung falsch sind, weil sie keinen ausreichenden fachlichen Hintergrund für die Beurteilung der Sachverhalte haben. Er setzt Sie damit unter Druck.
- Sie haben Ihre Schlussbesprechung ohne größere Einwände gegen Ihre Feststellungen und Empfehlungen glücklich hinter sich gebracht. Kurz bevor Sie den Bericht herausgeben möchten, erhalten Sie vom Geschäftsführer der geprüften Einheit zwanzig Seiten mit neuen Unterlagen, die den Bericht insgesamt in Frage stellen. Er ist der Auffassung, dass Sie diese Unterlagen prüfen und die Erkenntnisse aus dieser Prüfung in den Bericht einfließen lassen müssen. Dadurch würde sich die Herausgabe um einen Monat

¹ Fisher, Roger; Ury, William, Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept, 2004, S.19



verschieben, weil Sie bereits mitten in einem neuen Projekt stecken. Ihr Geschäftsführer erwartet den Bericht pünktlich und hat über sein Sekretariat ausrichten lassen, dass er Ihre Ergebnisse diese Woche in Händen zu halten wünscht.

Beim ersten Beispiel möchte ich anmerken, dass wir hier ein weiteres kritisches Kriterium für die Verhandlung haben, der das Ganze noch zusätzlich kompliziert. Es gibt hier ein klares Machtgefälle zwischen der Internen Revision und dem Vorstand, dem sie ja fachlich (und häufig auch disziplinarisch) zugeordnet ist. Das heißt, wir möchten hier in einem ungleichen Machtverhältnis etwas durchsetzen.

Das zweite Beispiel kennt wohl fast jeder Interne Revisor. Je weiter die geprüfte Organisationseinheit oder Abteilung weg ist, desto schwieriger wird es manchmal mit der Terminverabredung. Die hier eingesetzte Taktik des Verschleppens bzw. des nicht ernst gemeinten Entgegenkommens wird auch gerne eingesetzt, um ein eigenes Ziel zu Lasten Ihres Zieles zu erreichen. Die Frage nach der Taktik, die die Interne Revision hier einsetzen kann, stellt sich unmittelbar.

Das dritte Beispiel ist auch schon paradigmatisch. Weil Interne Revisoren doch eben zum größten Teil Generalisten sind, kann ein Gesprächspartner immer mit diesem Totschlagsargument kommen. Neben der Frage nach der taktischen Antwort in der Verhandlungsführung kommt hier noch die Frage nach möglichen Reaktionsalternativen für die Interne Revision auf.

Das vierte Beispiel zeigt den Griff in die Kiste mit den unlauteren Tricks. Selbstverständlich hat der geprüfte Bereich alle Unterlagen und Informationen zugänglich zu machen, die Interne Revisoren für die Fällung eines objektiven und alle Fakten würdigenden Urteils brauchen. Manchmal ist das eben aber nicht der Fall. Wie kann man darauf reagieren?

In einem einfachen Schema dargestellt, gibt es je nach der jeweiligen Ausgangslage verschiedene Möglichkeiten, miteinander umzugehen. Sofern wir es nicht mit dem Ausnahmetatbestand Fraud zu tun haben, gehen wir mit den Partnern so um, wie sich das für Partner gehört, eben partnerschaftlich.

Sollte die Gegenseite diese Partnerschaft allerdings durch ihr Verhalten in Frage stellen oder gar aufkündigen, so haben wir grundsätzlich die Möglichkeit

- Druck auszuüben,
- Auszuweichen oder
- Nachzugeben.

Welches die richtige Alternative ist, hängt vom jeweiligen Tatbestand ab und kann nicht generell beantwortet werden. Was sich aber in der Arbeit mit meinen Trainingspartnern immer wieder zeigt, ist die Tatsache, dass alleine das Bewusstsein, dass man ein Portfolio an Reaktionsmöglichkeiten zur Verfügung stehen hat, manchmal schon ausreicht, um gelassen zu reagieren und sein gewünschtes Ziel zu erreichen.

Manchmal reicht sogar eine glaubhafte Warnung. In der mittelalterlichen und finsternen Vergangenheit der Inquisition nannte man das „die Instrumente zeigen“. Hierdurch wurde oftmals erreicht, dass das Gegenüber eben doch kooperativ war. Dieses „Instrumente zeigen“ bedeutet für unseren Sachverhalt, dass wir unmissverständlich klarmachen, dass wir unseren Handlungsspielraum auch ausnutzen. Natürlich und selbstverständlich ist die moderne Interne Revision von einer solchen Berufsauffassung weit entfernt, aber manchmal kann es nützlich sein klarzumachen, was man alles tun kann.



Die folgende Abbildung zeigt das Schema möglicher Verhaltensstrategien, ausgehend von einer partnerschaftlichen Ausgangssituation, auf.

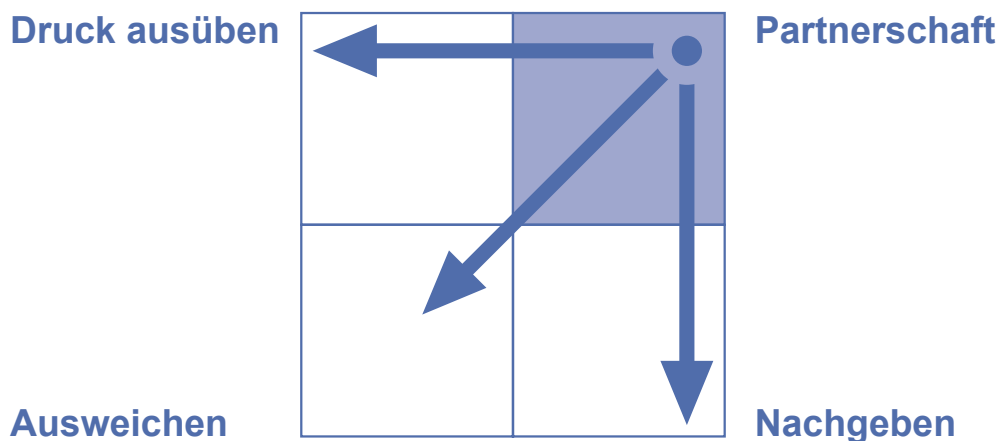


Abbildung 2: Mögliche Reaktionsstrategien für die Interne Revision

4. Worauf achten?

Wenn wir uns die Abbildung 1 noch einmal ins Gedächtnis zurückrufen, so wird deutlich, dass ein kritisches Gespräch einen bestimmten, in der Regel ziemlich gleich bleibenden Ablauf hat. Es ist dabei mit dem Gespräch selbst nicht getan, vielmehr wird auch die Vorbereitung einen entscheidenden Einfluss darauf haben, ob wir erfolgreich aus dem Gespräch gehen werden oder nicht. Dies gilt, nebenbei bemerkt, nicht nur für solche kritischen Gespräche, sondern auch für Interviews. Folgende Dinge sollten bei fast jedem kritischen Gespräch bedacht bzw. getan werden:

- Informationen beschaffen
- Grenzen und Ziele setzen
- Aktiv und analytisch zuhören
- Deutlich kommunizieren
- Strategien und Taktiken erkennen
- Emotionale Distanz wahren
- Das Ergebnis erreichen

In diesem Working Paper werden wir nicht alle diese Punkte besprechen können. Wir greifen aber den Punkt Grenzen und Ziele setzen heraus, weil ein Versäumnis hier in der Regel dazu führt, dass das kritische Gespräch scheitert.



Wer um seine Ziele nicht weiß, und sich keine Grenzen setzt oder diese Grenzsetzung innerhalb des Gespräches immer mal wieder verschiebt, wird keinen Erfolg haben. Dies ist ein Dogma der Verhandlungsführung. Das folgende Beispiel illustriert für den Bereich Verhandlungsspielraum, wie man sich dies graphisch vor Augen führen kann.

Ihre Grenzen und Ziele bestimmen Ihren Verhandlungsspielraum

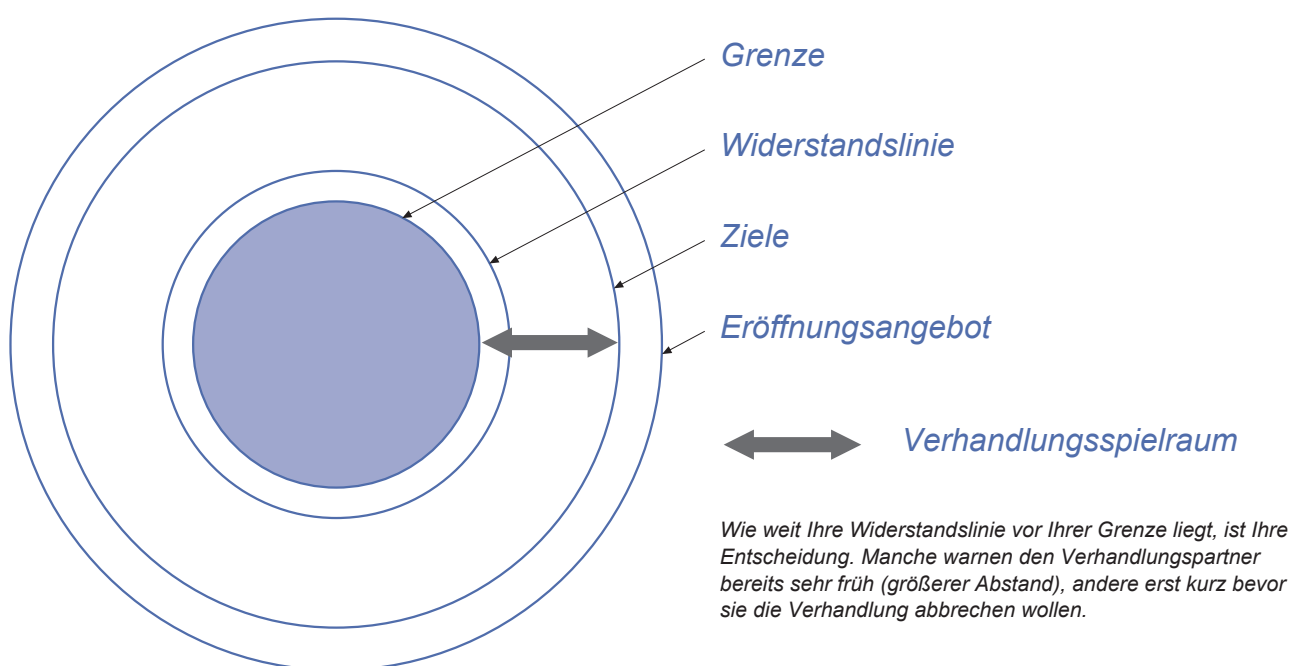


Abbildung 3: Grenzsetzung in graphischer Darstellung

Legen Sie Ihre Widerstandslinie vor dem Gespräch definitiv fest und verschieben Sie sie auch nicht während des Gesprächs. Wenn Sie das Gefühl haben, dass die Linie an der falschen Stelle gezogen worden ist, unterbrechen Sie das Gespräch bzw. gewinnen Sie zumindest Zeit zum Nachdenken, um die Veränderung Ihrem Gegenüber nachvollziehbar kommunizieren zu können. Wenn er eine Änderung Ihrer Grenzen nicht nachvollziehen kann, wird er sie sonst als sprunghaften oder unglaubwürdigen Gesprächspartner erleben.

Die Widerstandslinie bestimmt grundsätzlich, ab wann Sie deutlichen Widerstand zeigen und vor einem Abbruch warnen. Die andere Seite könnte sonst völlig überrascht sein, wenn Sie Ihre Grenze unwissend erreicht oder sogar überschritten haben und Sie die Verhandlung abrupt abbrechen. Warnen Sie den Verhandlungspartner vor und geben Sie ihm damit die Chance, Ihre Grenze zu respektieren. Wenn er dies nicht tut, sollten Sie das Gespräch auf höfliche Weise abbrechen.

Was gerade stark sachorientierte Menschen wie Interne Revisoren häufig vergessen ist, dass Kommunikation immer in zwei verschiedenen Ebenen stattfindet. Störungen auf der einen Ebene verhindern, dass wir auf der anderen Ebene erfolgreich sind. Die beiden Ebenen, die Sie sicherlich kennen, sind die Sach- und die Beziehungsebene.



Eine tragfähige Beziehungsebene zwischen den Gesprächspartnern ist Voraussetzung für eine störungsfreie Kommunikation auf der Sachebene. Ihr erstes Ziel im Gespräch muss es deshalb sein,

- von Ihren Gesprächspartnern akzeptiert zu werden und
- Ihren Gesprächspartnern zu erkennen zu geben, dass auch Sie sie akzeptieren.

Die folgende Tabelle zeigt Ihnen, wie die beiden Ebenen zusammenhängen und wie die entsprechenden Signale an den Gesprächspartner übertragen werden.

	Sachebene	Emotionale Ebene
Ebene besteht aus:	<ul style="list-style-type: none">– Informationen– Argumentationen– Einwänden	<ul style="list-style-type: none">– Sympathie– Antipathie
Prägung der Ebene durch:	<ul style="list-style-type: none">– Fachliche Kompetenz– Erfahrung– Anwendungsbezug des Gesagten	<ul style="list-style-type: none">– Äußere Erscheinung– Offenheit/Verschlossenheit– Höflichkeit/Unhöflichkeit– Hilfsbereitschaft
Ebene wird vermittelt durch:	<ul style="list-style-type: none">– Sprache– Inhalt, Satzbau, Formulierung	<ul style="list-style-type: none">– Kleidung, Frisur, Geruch, etc.– Mimik, Gestik, Körperhaltung– Stimme, Lautstärke, Redetempo

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Art und Weise, wie wir kommunizieren. Kommunikation ist niemals ganz eindeutig – Sie wissen, dass Nein manchmal Ja und umgekehrt heißen kann. Darum noch ein paar generelle Anmerkungen, wann Kommunikation (tendenziell) eindeutig ist.

In vielerlei Hinsicht ist klare und deutliche Kommunikation das Gegenstück zum aktiven und analytischen Zuhören. Genauso, wie Sie nicht zu gut zuhören können, können Sie Dinge auch nicht zu deutlich sagen. Sie können zu schnell, zu kompliziert, zu missverständlich, zu plump, aber nie zu deutlich kommunizieren.

Deutlich sein bedeutet nicht, dass Sie dem anderen sofort aufzeigen, wo Ihre Grenze liegt. Auch Ihre genaue Position und Möglichkeiten sollten Sie nicht preisgeben. Mit deutlicher Kommunikation ist gemeint, dass alles, was Sie mündlich oder schriftlich kommunizieren, von der anderen Seite verstanden werden muss.

Sie können Ihre Deutlichkeit steigern, indem Sie vielleicht typischen Fachjargon vermeiden, der bei Ihren Kollegen akzeptiert wird, aber bei Ihrem Gesprächspartner vielleicht Unwillen, vielleicht aber sogar Ärger erzeugt. Bei manchen Menschen rufen Anglizismen aus der Beratersprache Unwillen und Ärger hervor, ohne dass sie ein Anzeichen von Kompetenz sind.

Sie können kurze Sätze bilden und das Gesagte an Beispielen deutlich machen. Viele Menschen schreiben deutlicher als sie sprechen. Machen Sie sich deshalb Notizen, auch zur Erinnerung. Niemand kann sich alles merken.



Seien Sie sich des Zwecks und der Ziele des Gesprächs stets bewusst. Welches Ergebnis wollen Sie erreichen? Gehen Sie sicher, dass auch Ihr Verhandlungspartner weiß, was das Ziel und der Zweck der Verhandlung ist. Missverständnisse über Ziel und Zweck einer Verhandlung können später zum Scheitern der Verhandlung führen.

Oft hindert uns die Angst vor Ablehnung, klar zu kommunizieren. Besonders bei unangenehmen Verhandlungsthemen und dem Ansprechen von Problemen haben viele Menschen Angst davor, dass die andere Seite ablehnend reagiert und die Beziehungsebene belastet wird. Aufgrund der natürlichen Neigung, Ablehnung zu vermeiden oder den Vertrag nicht zu gefährden, formulieren sie dann undeutlich und umständlich. Der Verhandlungspartner wird diese Aussagen „missverstehen“ und nicht reagieren. Sollte er nach einiger Zeit der Zusammenarbeit die Probleme entdecken, wird er frustriert reagieren: „Warum haben Sie das nicht gleich gesagt?“ Diese Frage ist dann schwer zu beantworten.

Mit einer undeutlichen Kommunikation machen Sie es sich nur schwerer: Wenn eine Tatsache die Verhandlung zum Scheitern bringen könnte, ist es besonders wichtig, dass Sie Ihrem Verhandlungspartner das klar und deutlich kommunizieren. Die Folge wäre sonst ein unklares Geschäft, bei dem Ihr Verhandlungspartner von falschen Voraussetzungen ausgeht, und das ist ein schlechtes Geschäft. Dieses Geschäft wird nicht funktionieren und Sie werden einen beträchtlichen Aufwand haben, die Positionen später noch einmal zu klären.

5. Druckausübung erkennen und darauf reagieren

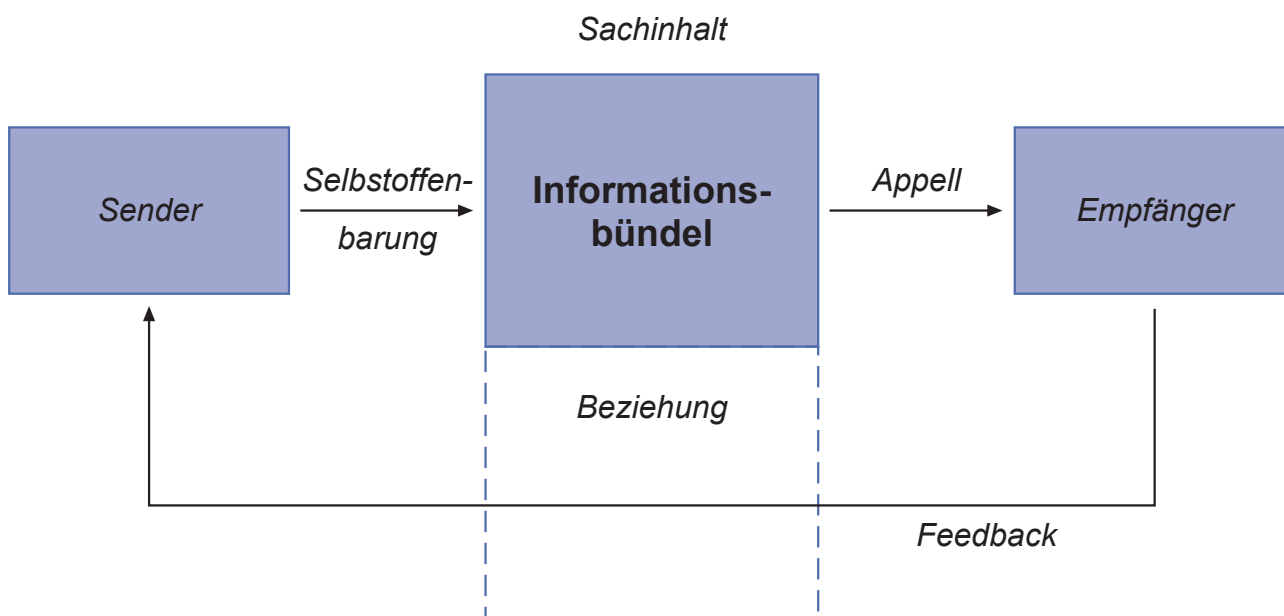


Abbildung 4: Kommunikationsmodell mit seinen verschiedenen Inhalten

Eine Nachricht hat nach Schulz von Thun immer vier Aspekte, unter denen der Empfänger die Nachricht verstehen kann.



Wenn der Berichtsadressat, der Entscheider aus dem Management, den Revisor nach der Abgabe eines Berichts zu sich ruft und ihm sagt „Die Informationen reichen mir noch nicht, um eine Entscheidung zu treffen“, dann hat der Revisor vier Möglichkeiten, die Nachricht zu empfangen:

- 1. Auf dem Sachohr:** „Ich brauche noch mehr Infos.“ Auf dem Sachohr hören wir den sachlichen Inhalt.
- 2. Auf dem Appellohr:** „Machen Sie sich sofort daran. Liefern Sie mir schnell die erforderlichen Daten.“ Auf dem Appellohr hören wir die klare Aufforderung, etwas für den anderen zu tun.
- 3. Auf dem Beziehungsohr:** „Was um alles in der Welt haben Sie mir denn da schon wieder abgeliefert?“ Auf dem Beziehungsohr hören wir, was der andere über uns denkt und wie unsere gemeinsame Beziehung ist. Je nachdem kann das Beziehungsohr durch die Vorgeschichte schon negativ oder positiv vorgeprägt sein. Ist der Manager dem Revisor bisher eher skeptisch gegenüber aufgetreten, wird er die Botschaft wahrscheinlich wie oben genannt auf dem negativen Beziehungsohr entschlüsseln. Ist der Kontakt dagegen bisher sehr positiv verlaufen, kann der Revisor die Botschaft auch mit dem positiven Beziehungsohr hören. Er könnte den oben genannten Satz dann auch so verstehen: „Ihre Arbeit gefällt mir. Machen Sie weiter. Bringen Sie mir noch mehr Informationen.“
- 4. Auf dem Selbstoffenbarungsohr:** „Ich habe Angst, eine konkrete Entscheidung zu treffen.“ Auf dem Selbstoffenbarungsohr hört der Revisor heraus, was der Kunde über sich selbst aussagt. In welchem Zustand befindet der Kunde sich? Wie fühlt er sich? Welche Botschaft über seine Person steckt hinter der hörbaren Nachricht?

Je schwieriger die Verhandlungen mit einem Partner verlaufen, desto mehr neigen Menschen dazu, auf dem negativen Beziehungsohr zu empfangen. Hören wir aber eine Aussage wie z. B. „Das zahle ich nicht extra. Das muss doch durch Ihre Verrechnungspreise bereits abgedeckt sein“ mit dem negativen Beziehungsohr, so wird die Botschaft leicht übersetzt in „Du bist eh schon zu teuer, für das was du leistest. Was willst du denn noch alles berechnen?“

Die Reaktion des Revisors kann dann sehr gereizt sein. Besser wäre es, dem Kunden ruhig zu erklären, welche Leistungen durch den Verrechnungspreis abgedeckt sind und welche nicht. Entgehen Sie der Falle, in angespannten Situationen zu stark mit dem Beziehungsohr zu hören und versuchen Sie beim Aushandeln eines Kompromisses auf dem Selbstoffenbarungsohr zu hören. Um was geht es dem Kunden? Was ist ihm wichtig? Wie können die Bedürfnisse beider Seiten erfüllt werden?

Unter Druck trifft der Mensch keine guten Entscheidungen. Üben die Umstände oder der Verhandlungspartner Druck auf uns aus, verursacht das meistens Stress. Bei starkem Stress ist unser Denkvermögen eingeschränkt. Unter diesen Bedingungen treffen wir selten gute Entscheidungen.

Eine besondere Art Druck auszuüben besteht darin, dem Verhandlungspartner eine Frage zu stellen, ihn mit den Augen zu fixieren und dann zu schweigen („Die Macht des Schweigens“). Viele Verhandeln ertragen das Schweigen und den Blick nicht und beginnen zu reden bzw. Zugeständnisse zu machen.



Wenn Sie den Eindruck haben, dass man Sie unter Druck setzt, lehnen Sie sich zurück und schweigen Sie. Niemand zwingt Sie, sofort zu antworten. Sie können den Eindruck noch verstärken, indem Sie die Augen schließen und sich gedankenvoll das Kinn reiben. Das gibt Ihnen die Möglichkeit nachzudenken.

Wenn Sie merken, dass Sie unter Druck geraten, können Sie auch eine Pause erwirken:

- Greifen Sie zu einem Glas und schenken Sie sich etwas Wasser ein.
- Unterbrechen Sie das Gespräch unter einem Vorwand.
- Schlagen Sie eine Pause vor.
- Sagen Sie, dass Sie eine Nacht darüber schlafen wollen.

Wenn Ihr Gegenüber von Ihnen ein Entgegenkommen fordert, sollten Sie grundsätzlich die Pausetaste drücken. Wollen Sie dem anderen in dieser Sache entgegenkommen? Selbst wenn die Antwort positiv ausfällt, ist die Pause, verbunden mit einem Schweigen, richtig. Nur so geben Sie Ihrem Zugeständnis die Bedeutung, die es hat.

Machen Sie ein Zugeständnis zu schnell, kann es sein, dass die andere Seite es nicht richtig zur Kenntnis nimmt. Selbst wenn sie es tut, bringen Sie den Verhandlungspartner um das Gefühl, etwas erreicht zu haben. Die Folge ist, dass Ihr Verhandlungspartner wahrscheinlich mehr fordert.

Machen Sie auch dann eine Pause, wenn Sie den Eindruck haben, Ihr Gegenüber steht unter großer Anspannung oder ist emotional sehr aufgebracht. Sagen Sie aber auf keinen Fall „Ich glaube, Sie brauchen mal eine Pause“, weil der andere damit vielleicht sein Gesicht verliert. Besser ist es, wenn Sie die Pause auf Ihre Kappe nehmen: „Wie wäre es mit einer Pause. Ich könnte etwas frische Luft vertragen.“ Das gibt dem anderen die Chance, sich zu sammeln und Emotionen zu verarbeiten.

Jeder Mensch hat einen wunden Punkt. Wenn dieser berührt wird, reagieren wir meistens irrational. Passiert dies bei Ihnen, drücken Sie sofort die Pausetaste. Auch im Privatleben sollten Sie sich bei stark emotionalen Themen (z.B. Scheidung, Streit, etc.) der Pausetaste stets bewusst sein und sie nutzen.

6. Verhandeln im Grenzbereich?

Unter Verhandeln im Grenzbereich verstehen wir im engeren Sinne Situationen, die wir Ihnen niemals wünschen würden und die auch nicht die üblichen kritischen Gespräche für Interne Revisoren sind. Dies kann beispielsweise ein aufgebrachter Geschäftsführer sein, der nach einem negativen Prüfbefund seines Bereichs die Nerven verliert, und Ihnen droht, es Ihnen heimzuzahlen bzw. Ihnen den Zugang zu Räumen verweigert. Möglicherweise besteht das Risiko, dass er auf Grund Ihres Berichtes seinen Job verliert.

Eine meiner schwierigsten Situationen in der beruflichen Praxis war die Entlassung eines Geschäftsführers, der für sein aufbrausendes Wesen bekannt war und den wir von einer Dienstreise zurück in das Büro zitiert haben, um ihm die Entlassung und das Hausverbot bekannt zu machen. Der Mann war nicht nur temperamentvoll, sondern auch dafür bekannt, dass er gelegentlich mit einer Schusswaffe in der Gegen herumfuhrwerkte. In diesem Fall wären wir sehr schnell in eine Verhandlungssituation im Grenzbereich gekommen. Glücklicherweise hat er zu dem Gespräch mit uns keine entsprechende Vorbereitungszeit gehabt, so dass die Gefahr für unser Leib und Leben nicht allzu groß gewesen ist.



In einer weniger engen Fassung sind dies besonders schwierige Gesprächssituationen, bei denen wir aus verschiedenen Gründen unsicher sind:

Die meisten dieser Verhandlungen sehen Sie als normal an. Sie wissen, wie Sie die Situationen am besten meistern können. Durch mehrfaches Ausprobieren haben Sie sich für viele Gesprächssituationen einen Leitfaden in Ihrem Kopf bereitgelegt, der Sie fast immer zum Erfolg führt. Und dennoch hat dieser Leitfaden nicht für alle Verhandlungen Gültigkeit.

Sie bewerten die meisten Verhandlungen als normal, und einige als schwierig. Der Unterschied liegt dabei allein in Ihrer Bewertung. Schwierig wird es, weil Sie den Verhandlungspartner oder die Situation nicht einschätzen können. Vielleicht lässt Sie der Mangel an Informationen oder Ihr mangelndes Verhandlungsgeschick unsicher werden. Möglicherweise haben Sie schlichtweg Angst vor den Konsequenzen oder der Macht Ihres Verhandlungspartners.²

Bei den Verhandlungen im Grenzbereich, wie sie hier beschrieben werden sollten, gibt es im Wesentlichen drei wichtige Punkte:

- Festlegung eines Minimalzieles
- Festlegung einer Strategie
- Festlegung einer Taktik

Das Festlegen eines Zieles führt dazu, dass wir uns im Verlauf des Gespräches nicht in Nebensächlichkeiten verzetteln. Nicht immer ist es hilfreich, ein Maximum herauszuholen, sondern sich ein Mindestziel festzulegen, das ausreichend ist. Manchmal hilft auch der Trick, ein etwas zu hohes, mit größerer Wahrscheinlichkeit nicht erreichbares Ziel zu verfolgen, um dann ein Minimalziel zu erreichen, mit dem man zufrieden sein kann.

Eine Strategie ist die Leitlinie für das Erreichen des oder der Ziele im Verhandlungsprozess. Wenn das Ziel heißt, „Verbesserung des IKS in den liquiditätsnahen Bereichen Bank und Kasse“, so kann die Strategie hierzu sein, die Internen Kontrollmechanismen zu diskutieren und sie hinsichtlich ihrer Qualität zu beurteilen. Strategie heißt auch, sich über die beschriebenen Reaktionsmöglichkeiten (wir verweisen Sie nochmals auf unsere Abbildung Nummer 2) im Klaren zu sein und sie in der Verhandlung umzusetzen.

Die Taktik wird durch die Strategie bestimmt. Sie ist die Umsetzung der Strategie mit einzelnen Aktionen bzw. Gesprächspunkten. Im beschriebenen Beispiel die Diskussion einzelner Kontrollmöglichkeiten, wie die Einführung des Vier-Augen-Prinzips bei der Rechnungsprüfung und in der elektronischen Zahlungsabwicklung.

Das Bewusstsein über die Reaktionsmöglichkeiten, über Ihr persönliches Strategieportfolio führt zu einer erheblichen Erhöhung Ihrer Souveränität gegenüber Ihrem Gesprächspartner. Die Auswahl für eine der Strategien – und damit der jeweiligen Taktiken – hängt von weiteren Kriterien für die konkrete Situation ab, etwa der Frage nach der Wichtigkeit der Verhandlung oder der Frage der Machtverteilung.

Das Verhandeln im Grenzbereich erfordert Routine in der Ausübung von normalen Verhandlungen. Diese Routine erlangen Sie durch ein entsprechendes Training, in dem in einem gefahrenfreien Raum die konkrete Situation durchgespielt wird, und natürlich durch die entsprechende Übung in der Wirklichkeit.

² Matthias Schraner: Verhandeln im Grenzbereich – Strategien und Taktiken für schwierige Fälle. München, 2001, S.16



7. Zusammenfassung

„Warum verhandeln?“ haben wir das erste Kapitel überschrieben.
Die Antwort bleiben wir Ihnen nicht schuldig:

Weil im Rahmen einer Verhandlung, eines erfolgskritischen Gesprächs die Möglichkeit besteht, die jeweiligen allgemeinen oder projektspezifischen Ziele der Internen Revision zu erreichen, ohne unser Gegenüber bloßzustellen oder es in eine Position zu bringen, aus der es ohne Gesichtsverlust nicht wieder herauskommt. Tritt dieser Fall ein, haben wir versagt.

Letztendlich soll erfolgreiches Verhandeln dazu führen, dass wir auch unangenehme oder kritische Sachverhalte durchbringen und diejenigen Maßnahmen umgesetzt werden, die wir für die richtigen halten. Verhandeln heißt in keiner Weise, einen Kuhhandel auszutragen oder nach dem Prinzip „Eine Hand wäscht die andere...“ zu verfahren.

Gutes Verhandeln ist ein transparenter, offener und fairer Prozess, so weit dies auf Grund der speziellen Konstellationen in der Internen Revision eben möglich ist. Nach der Verhandlung – sofern es keine Verhandlung im Grenzbereich ist – sollten wir unserem Verhandlungspartner immer noch in die Augen schauen können. Irgendwann zu einem späteren Zeitpunkt werden wir mit ihm erneut zu tun haben, und erneut mit ihm verhandeln müssen. Wenn er uns als harten, aber fairen Gesprächspartner in Erinnerung behält, werden wir eine tragfähige und auch konstruktive Basis für die weitere Zusammenarbeit geschaffen haben.

Gutes Verhandeln schließlich ist etwas, das uns auch ansonsten im täglichen Leben immer nur nützen kann. Eingangs haben wir das Zitat aus einem der Standardwerke gebracht, und da auch Interne Revisoren angeblich ein Privatleben haben, können sie ihr Instrumentarium durchaus auch auf den privaten Bereich anwenden, bzw. im beruflichen Kontext ein erweitertes Repertoire nutzen.



Kritische Gespräche führen - 15

Rechtliche Hinweise:

Die Rechte der als Working Papers erschienenen Beiträge liegen uneingeschränkt bei der AuditFactory. Eine Nutzung jedweder Art, sei sie für wissenschaftliche oder kommerzielle Zwecke, ist nur nach ausdrücklicher, schriftlicher und im Vorhinein der Nutzung abgegebener Zustimmung durch die Geschäftsführung der AuditFactory erlaubt. Sollten Sie Interesse an einer Nutzung der veröffentlichten Informationen im Rahmen der Fortbildung für Interne Revisoren, bzw. als Grundlage für Facharbeit (Artikel und sonstige Texte, auch im Internet) haben, so kontaktieren Sie uns bitte. Wir geben Ihnen gerne die Zustimmung. Die Vorschriften des Urheberrechts werden hierdurch nicht berührt.

Die AuditFactory übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen uns, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.