

Herzlich willkommen

Verhandeln mit Alphanerinnen

professioneller Umgang mit Strategen,
Entscheiderinnen, Machern & Co.

80 – 90 % aller Verhandlungs-Ergebnisse hängen ab
von der Art und Weise, wie verhandelt wurde,
und nur 10 – 20 % von den rationalen
Verhandlungsvoraussetzungen.

Harry Holzheu

Verhandeln mit Alphantieren

Inhalte und Ziele des Workshops:

- **Wie ticken Strategen, Entscheider, Macher & Co. und wie kriegen wir sie zu fassen?**
- **Wie du sachlich/fachliche Entscheidungen gegenüber dominanten, cholерischen und ich-bezogenen Mitmenschen voranbringen kannst**
- **Mechanismen der Macht, mikropolitische Spiele von Alphantieren erkennen**
- **Wie du durch gezielte Gesprächs-Führung und nachhaltiges Verhandeln positive Beziehungen schaffen und deine Ziele erreichen kannst**
- **Wie du erfolgreich agieren kannst – auch ohne hierarchische Macht**

Verhandeln mit Alphetieren

Der Einstieg: Artikel aus dem Südkurier vom 18.07.2011

Der Chef hat den meisten Stress



Der Boss einer Paviangruppe steht mehr unter Stress als bislang angenommen. Das haben amerikanische Wissenschaftler herausgefunden. Sie maßen die Konzentration von Testosteron und weiteren Stresshormonen bei freilebenden Pavianen im kenianischen Amboseli-Nationalpark. Die Alpha-Tiere hatten überraschenderweise höhere Hormonpegel als die Vize-Chefs. Bei den Pavianen kommen ranghöheren Tiere leichter an Futter und haben bei der Paarung den Vortritt vor den Männchen niederen Rangs, müssen aber dafür stets ihre Stellung verteidigen. Die Studie zeige, dass der Chef-Posten in tierischen und möglicherweise auch menschlichen Gesellschaften seinen besonderen Preis hat, den es weiter zu erforschen gelte, erklärten die Wissenschaftler. (dpa)

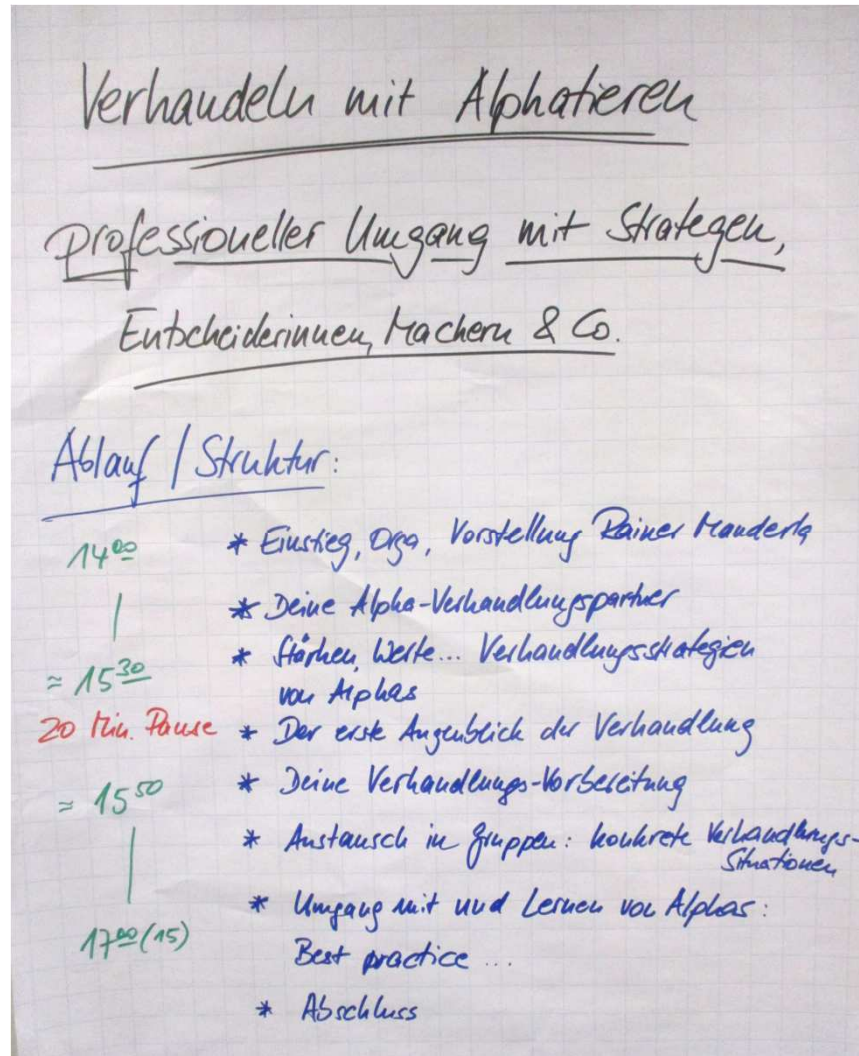
Neuere Forschungen zeigen: „Von echten Alphetieren könnten Führungskräfte sogar jede Menge lernen“ – und Menschen, die es mit diesen zu tun haben, natürlich auch.

„Schimpansen schmieden sehr strategisch und geschickt **Allianzen** mit ihren wichtigsten `Stakeholdern´ - dies können mächtige Männchen, aber auch einflussreiche Weibchen sein: Sie sitzen stundenlang in deren Nähe, pflegen deren Fell, spielen liebevoll mit deren Kindern und teilen sogar ihr Futter. Kurzum: **Sie nehmen sich viel Zeit für intensive Beziehungspflege ...**“ (Katja Karg, Verhaltensbiologin, 2021, siehe Literaturliste)

Was können wir daraus bzw. aus der Verhaltensforschung lernen? „...

Akzeptieren Sie Hierarchien ... Lassen Sie lausen ... und: Lausen Sie – auch Ranghohe lausen Rangniedrigere und **zeigen** ihnen damit **Wertschätzung**, womit sie wiederum ihr Ansehen in der Gruppe erhöhen ...“

Verhandeln mit Alphas



Kurze Kennenlernfragen:

Mit welchen Alphas hast du zu tun?

- (Ober)Bürgermeister und andere Amtspersonen in RPs, Städten ...?
- Vertreter/innen aus Industrie, Handwerk, Landwirtschaft?
- Politiker, Parteivertreterinnen ...?
- Dein Chef/Führungskräfte, Obere in der internen Hierarchie im Umweltverband, bei deiner Arbeit?
- (Team)Kolleg/innen?
- Freunde, Bekannte, Familienmitglieder etc.?

Wer von euch ist Vorsitzende/r eines Orts-/Kreis-/Bezirks-...verbandes bzw. hat ein Amt in führender Position?

75 % der erfolgreichen Unternehmer und Führungskräfte sind Alphas!

Verhandeln mit Alphatieren








Alphatiere – So ticken sie: ihre Stärken, Werte und Vorgehensweisen

- + Sie haben ehrgeizige Ziele
- + übernehmen die Führung und wollen Einfluss ausüben
- + sind mutig und selbstbewusst
- + offensiv/durchsetzungsstark und übernehmen Verantwortung
- + wettbewerbs-/konkurrenzorientiert
- + leistungs- und ergebnisorientiert
- + manche sind charismatisch
- + die meisten sind konflikt-/kritikfähig

Das sind **positive Werte**. Das sind **Voraussetzungen, um an die Spitze zu kommen** und um Unternehmen und Organisationen konkurrenzfähig zu machen bzw. zu erhalten.


Verhandeln mit Alphas


**Die Kehrseiten der Macht oder:
Wodurch Alpha-Stärken zu Risiken werden und Werte
zu Unwerten verkommen**

-  Macht macht attraktiv
-  Macht verändert die Wahrnehmung
-  Macht verändert das Verhalten
-  Macht macht süchtig
-  Macht verzerrt die moralischen Maßstäbe
-  Macht verändert Gehirnstrukturen: Empathie geht verloren
-  Macht korrumpiert

Verhandeln mit Alphas

Die Kehrseiten der Macht oder: Wodurch Alpha-Stärken zu Risiken werden und Werte zu Unwerten verkommen

 **Das Peter-Prinzip:** Beschäftigte steigen so lange in der Hierarchie auf, bis sie an die Grenze ihrer Kompetenzen gelangen und ihren Aufgaben nicht mehr gewachsen sind.

 **Narzissmus auf Führungsebene ist ein weit verbreitetes Phänomen.** „Denn viele Unternehmen schätzen und belohnen narzisstisches Verhalten. ... Gleichzeitig lässt sich empirisch belegen, dass Narzissmus in der jüngeren Generation genderunabhängig deutlich stärker repräsentiert ist als in anderen Generationen.“ Durch die Aufmerksamkeitsökonomie der sog. sozialen Medien wird die Tendenz, **sich in den Vordergrund zu drängen und sich zu produzieren** sowie die narzisstische Auseinandersetzung mit dem eigenen Aussehen verstärkt.“ (aus: Karin Meyer: Antisoziales(Führungs-)Verhalten...2023)

Verhandeln mit Alphatieren

Wie lassen sich Alphatiere (männlich und weiblich) und deren Verhaltensweisen unterscheiden:

+ **Commander/Charismatiker**

... haben das Große Ganze im Blick, überzeugen, motivieren, gibt Ziele vor

+ **Visionäre**

... sehen Chancen und ungeahnte Möglichkeiten, begeistern

+ **Macher**

... setzen um, strukturieren, kontrollieren: Ergebnisse zählen!

+ **Strategen/Planer**

... analysieren, entwickeln

... lassen sich von ZDF: Zahlen, Daten, Fakten bzw. von großen/ehren Zielen (Visionäre) überzeugen

Narzissten



... machen andere klein, brauchen Bewunderung, sind selbstverliebt

Machiavellisten



...manipulieren, instrumentalisieren, lügen und betrügen; kühle Taktiker

Psychopathen



Kaltherzigkeit hinter charismatischer Fassade, sind skrupellos

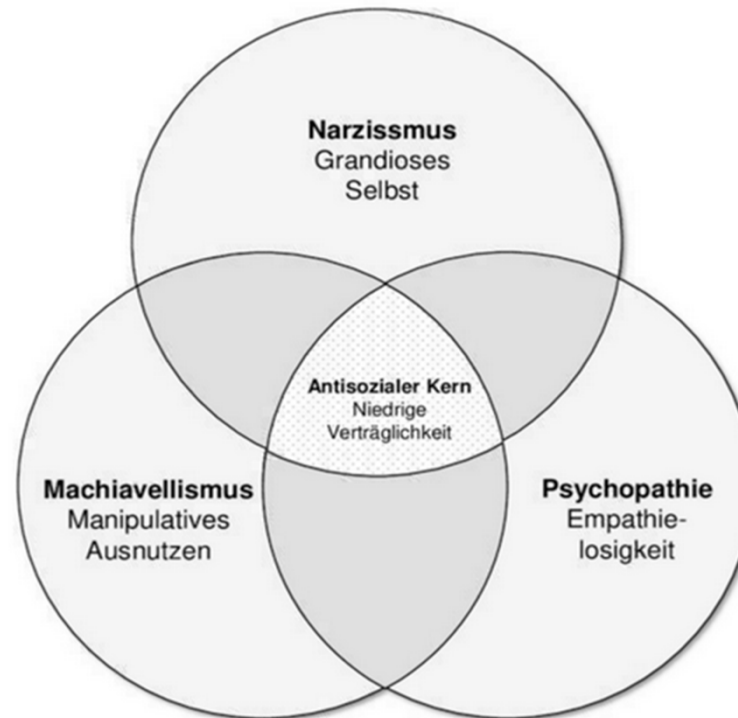
= die dunkle Triade



Despoten, Ausbeuter, Sadisten, Choleriker ... haben nur ihre eigenen Ziele im Blick

Verhandeln mit Alphas

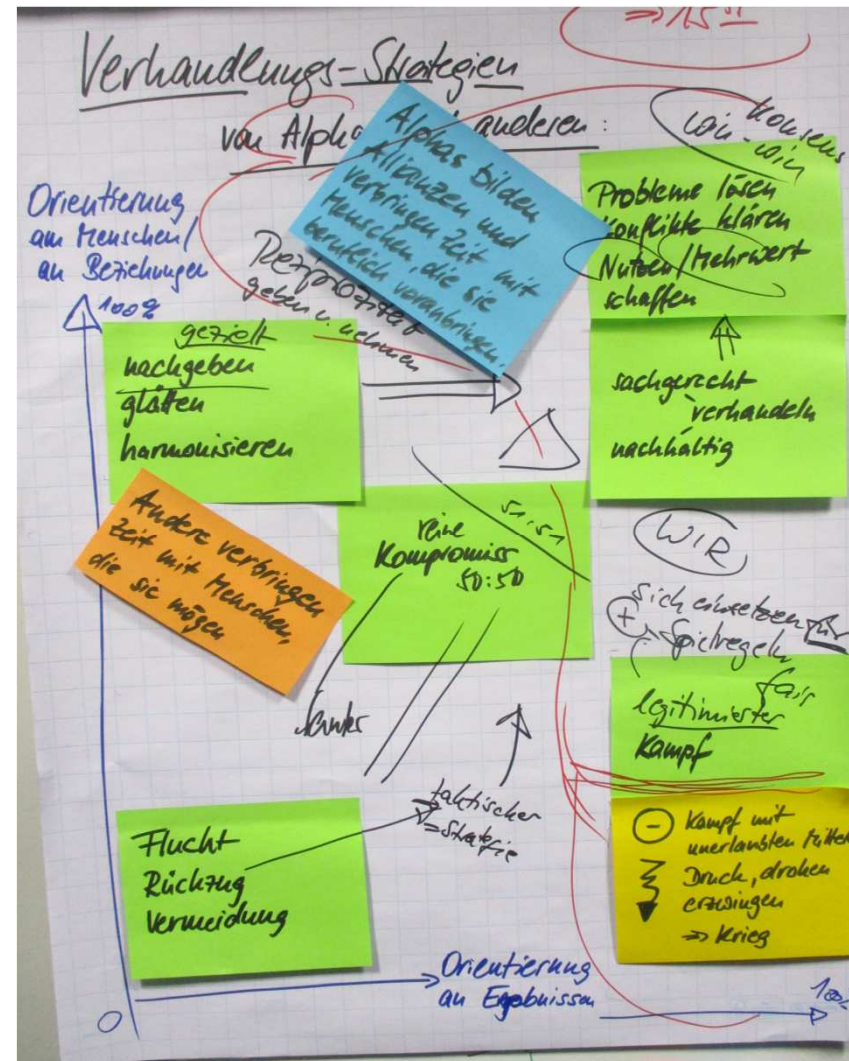
Die Kehrseiten der Macht oder: Die dunkle Triade der Persönlichkeit



Aus: Kai Externbrink/Moritz Keil: Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Organisationen: Theorien, Methoden und Befunde zur dunklen Triade, Springer V. 2017

Verhandeln mit Alphas

Verhandlungsstrategien und Stile von Alphas und anderen:



Verhandeln mit Alphatieren

Typische automatische (Ver-)Handlungsstrategien von Alphatieren:

- Durchsetzen/erzwingen/kämpfen (1) (3) (2)
- Allianzen bilden mit erfolgreichen Personen/Entscheidungsträgern (2)
- gute Beziehungen nach oben schaffen (3) (1)
- die Nähe zu Mächtigen suchen (3)
- Expertenwissen (Informationsmacht) ansammeln (1)
- Sich positionieren in einem erfolgreichen Projekt/unter einem erfolgreichen Chef, für den sie sich ins Zeug legen (2)
- Die Mechanismen der Macht nutzen und mikropolitische Spiele (mit)spielen (zwischen (1) und (2))

Verhandeln mit Alphas

Der Start der Verhandlung – der erste Augenblick ... für den es keine zweite Chance gibt

Wie willst du wirken?

Wie trittst du einem Alpha entgegen?

Was kannst (solltest) du im ersten Augenblick erreichen?

Übung in Gruppen: Dein Auftreten,
dein Vorgehen in der konkreten Situation

*Was hast du aus der
Gruppenarbeit
mitgenommen?*

Verhandeln mit Alphetieren

Der Start der Verhandlung – der erste Augenblick ...
für den es keine zweite Chance gibt

Wie willst du wirken?

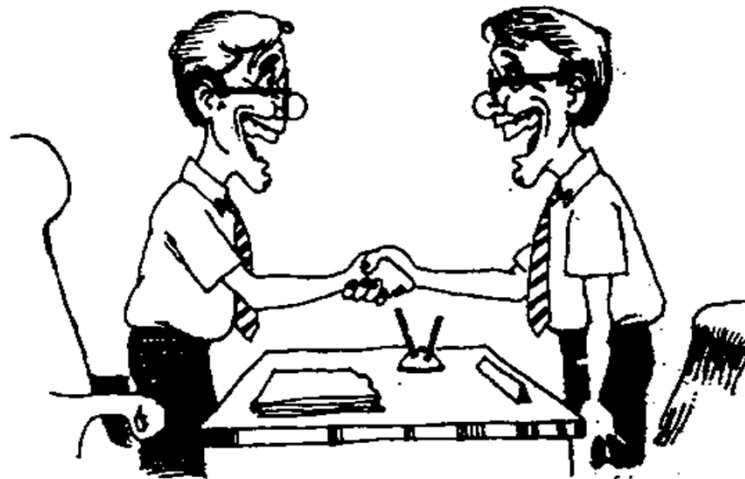
kompetent und

Wie trittst du einem Alphetier entgegen?

respektvoll / freundlich

Was kannst (soltest) du im ersten Augenblick erreichen?

Augenhöhe ... Sympathie ... Respekt/Anerkennung



Es geht um

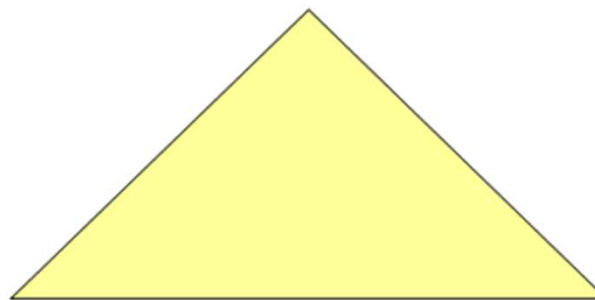
Beziehung

Verhandeln mit Alphas

Das Dreieck der Verhandlungs-Vorbereitung

Kläre für dich (im Team), was dir wichtig ist und wie ihr vorgehen wollt:

**3. Die Basis für win-win:
der gemeinsame Mehr-Wert/Nutzen**

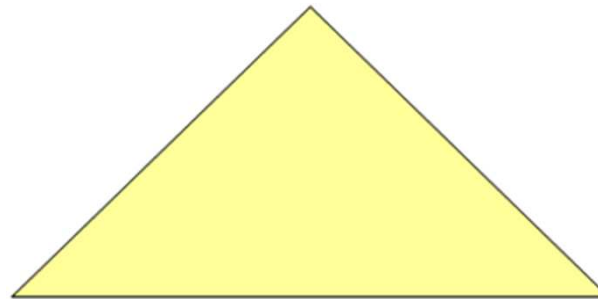


**1. Deine/Eure eigenen
Interessen/Ziele**

**2. Die Ziele und Interessen
deiner Verhandlungs-
partner/innen (VP)**

Verhandeln mit Alphas

Das Dreieck der Verhandlungs-Vorbereitung

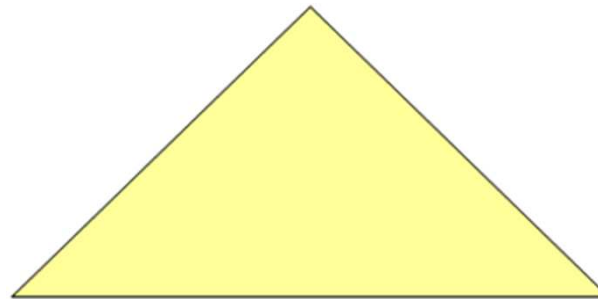


1. Deine/Eure eigenen Interessen/Ziele

- Deine Prioritäten
- Deine Stärken/Stärken eures Angebots
- Deine Mini-Max-Strategie
- Deine/eure Beste Alternative
(Ziel: Verhandlungsmacht)

Verhandeln mit Alphas

Das Dreieck der Verhandlungs-Vorbereitung



1. Deine/eure eigenen Interessen/Ziele

- Deine Prioritäten
 - Deine Stärken/Stärken eures Angebots
 - Deine Mini-Max-Strategie
 - Deine/eure Beste Alternative
- (Ziel: Verhandlungsmacht)

2. Ziele und Interessen deiner Verhandlungspartner (VP)

erkennen und an-erkennen
Methoden: Stuhl deines VP,
Aktives Zuhören, Frage“technik“ ...



+ Frage nach Verhandlungstypen
und deren Standard-Vorgehensweisen

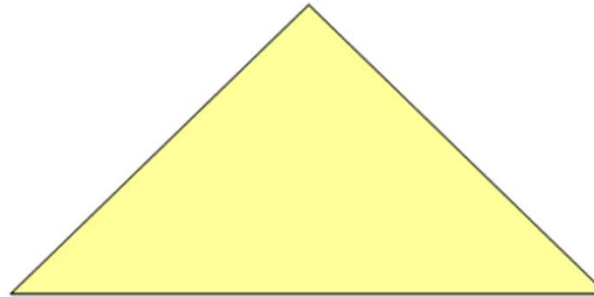
Verhandeln mit Alphas

Das Dreieck der Verhandlungs-Vorbereitung

3. Suche Gemeinsamkeiten und schaffe eine Basis für win-win

= den gemeinsamen Mehr-Wert/Nutzen:

- was kostet dich wenig und bringt deinem VP viel?
- wie kommst du auf Augenhöhe mit Alpha-Verhandlungstypen?

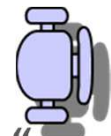


1. Deine/eure eigenen Interessen/Ziele

- Deine Prioritäten
- Deine Stärken/Stärken eures Angebots
- Deine Mini-Max-Strategie
- Deine/eure Beste Alternative
(Ziel: Verhandlungsmacht)

2. Ziele und Interessen deiner Verhandlungspartner (VP)

- erkennen und an-erkennen
- Methoden: Stuhl deines VP,
Aktives Zuhören, Frage“technik“ ...
- + Frage nach Verhandlungstypen
und deren Standard-Vorgehensweisen



Verhandeln mit Alphas

Das Dreieck der Verhandlungs-Vorbereitung

3. Welche Gemeinsamkeiten kannst/willst du ansprechen?

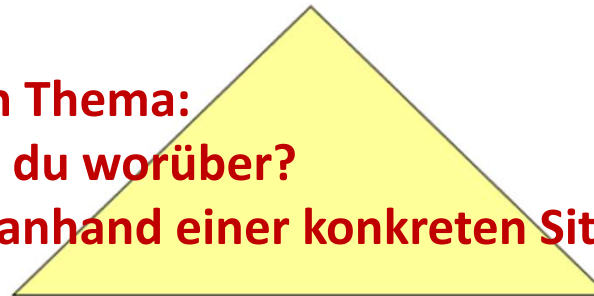
- Wie könnte eine gemeinsame Basis für win-win / einen gemeinsamen Mehrwert/Nutzen aussehen?
- was kostet dich wenig und bringt deinem VP viel?
- wie kommst du auf Augenhöhe mit deinem (Alpha-)VP?

Gruppenarbeit:

Deine Situation / dein Thema:

Mit wem verhandelst du worüber?

Bitte geht die Fragen anhand einer konkreten Situation Schritt für Schritt durch



Was hast du aus der
Gruppenarbeit
mitgenommen?

1. Deine/eure eigenen Interessen/Ziele

- Deine Prioritäten
- Deine Stärken/Stärken eures Angebots
- Deine Mini-Max-Strategie
(Ziel: Verhandlungsmacht)

2. Ziele und Interessen deiner Verhandlungspartner (VP)

- Prioritäten deiner VP
- bisherige Erfahrungen mit VP
+ Frage nach Verhandlungstypen
und deren Standard-Vorgehensweisen



Verhandeln mit Alphatieren

In der Höhle des Löwen: Was kannst du von Alphatieren lernen? Wie in der Verhandlung vorgehen?

- **Bereite dich gezielt vor** inkl. Suche nach **Alternativen** z.B. mit <https://www.rainer-manderla.de/youtube/>
- Den ersten Augenblick (mit)gestalten: Auf **Augenhöhe** kommen
- Auf deine **Körpersprache** achten: Revier/Territorium schaffen
- **(Spiel-)Regeln** vereinbaren – bei Bruch **STOPs** setzen
- **Klare (selbst-bewusste) und respektvolle Kommunikation**
- **Nutzen/Mehrwert** direkt ansprechen: Für Sie ...
- Anpassen/“**mitgehen**“ statt dagegen gehen: bei den Zielen (Commander) und Visionen (Visionär), den Plänen (Planer), gemeinsames Tun mit dem Macher...
- Zahlen, Daten, Fakten (ZDF) **kurz und prägnant** liefern
- Vom Konjunktiv zu **klaren Empfehlungen**: pro/co. oder: Das sind 1., 2., 3. Ihre Möglichkeiten plus deine Empfehlung.
- Stehe zu deinen **Erfolgen** und rede darüber
- Verabschiede dich und nutze deine Alternativen, wenn es toxisch wird

Ich wünsche dir viel Erfolg beim Verhandeln mit und ohne Alphatiere – und kann dich/euch bei Bedarf gerne unterstützen. Dein Workshopleiter Rainer Manderla

Verhandeln mit Alphatieren

Literaturempfehlungen:

- Roger **Fisher**/William **Ury**: Das **Harvard-Konzept**, Der Klassiker der Verhandlungstechnik; Frankfurt a.M./New York 2015 (25)
- Dian **Fossey**: Gorillas im Nebel, Kindler Verlag 1989
- Jane **Goodall**: Wilde Schimpansen; Rowohlt Verlag 1991
- Katja **Karg**: Alpha-Tiere sind ganz anders als ihr Ruf; ManagerSeminare 277, April 2021
- Christoph **Kuzinski**: Verhandeln mit Empathie und Strategie; Freiburg 2021
- Kate **Ludeman**/Eddie **Erlanson**: Alphatiere – Der schmale Grat zwischen Erfolg und Absturz im Management, Heidelberg 2007
- Rainer **Manderla**: Audio-Training mit Fallbeispielen aus Verhandlungen und zur Verhandlungsvorbereitung <https://www.rainer-manderla.de/youtube/>
- Karin **Meyer**: Antisoziales (Führungs-)Verhalten: Eine Kurzanalyse aus der Perspektive der dunklen Triade; Springer Verlag 2023
- Samy **Molcho**: Territorium ist überall; München 2021
- Ian H. **Robertson**: Macht. Wie Erfolge uns verändern; Dtv, München 2013
- Michael **Schmitz**: Psychologie der Macht. Kriegen, was wir wollen. Wien 2012
- Jens **Weidner**: Die Peperoni-Strategie, Frankfurt a.M. 2005