

MISSION POKERFACE

**In Krisenzeiten schlägt die Stunde der Diplomaten.
Und die wissen, wie man gelassen Ziele erreicht. Ihr Handwerkszeug
kann auch in allen anderen Jobs sehr nützlich sein**

ILLUSTRATION__STEFAN VENBROEK TEXT__SABINE HENNING

Früher haben wir uns auf den Boden geschmissen, weil wir das kratzige Kleid nicht anziehen wollten. Heute müssen wir zu subtileren Methoden greifen, wenn's ums Durchsetzen der eigenen Interessen geht. Vor allem im Job führt es meist zu nichts, wenn wir mit dem Kopf durch die Wand wollen. Besser ist es, so lange zu suchen, bis sich irgendwo eine Tür öffnet. »Hart in der Sache, sanft in den Mitteln« lautet das Credo der Diplomaten. Sie sind ein prima Vorbild für den Umgang mit Kollegen und Chefs. Nutzen Sie doch einfach die Regeln und Rituale des internationalen Parketts für sich.

J Das Protokoll: **PLANUNG**

Die rund 100 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Protokollabteilung des Auswärtigen Amts in Berlin überlassen nichts dem Zufall. Ihr Auftrag: eine gute Atmosphäre schaffen für Staatsbesuche und Auslandsreisen. Sie organisieren Flüge und Fahrdienste, schreiben Auftrittsskizzen und engagieren Musiker. Kurzum: Sie planen bis ins aller kleinste Detail. Nichts soll die Mission stören, weil sich jemand auf den Schlips getreten fühlt. Da kann die Vorbereitung auf eine fünftägige Afrika-Reise des Außenministers schon einmal fünf Monate dauern.

WAS HEISST DAS FÜR MICH?

Auch im Job kann es hilfreich sein, einmal in die Rolle einer Protokollchefin zu schlüpfen und sich vorzustellen, die Kollegin oder der Abteilungsleiter seien ein Staatsgast. Wie das geht? Sorgen Sie dafür, dass eine gute, harmonische Grundstimmung im Büro herrscht. Verlieren Sie dabei Ihre Ziele nicht aus den Augen. Organisieren Sie bei Gesprächsrunden auch den Rahmen gut: Welcher Raum passt? Was gibt es zu essen? Wie ist der Ablauf? Die Idee dahinter: Sie gehen viel entspannter in Verhandlungen und reagieren aus der inneren Distanz heraus flexibler, wenn alles geplant ist. Am Ende lohnt sich der zeitliche Aufwand, denn Sie erreichen mehr. »

2 Der rote Teppich: HÖFLICHKEIT

Es muss schon ein König oder ein Staatspräsident kommen, damit der rote Teppich ausgerollt wird. Ihn zu beschreiten ist eine exklusive Ehre für den Gast – und damit eine vertrauensbildende Maßnahme des Gastgebers.

WAS HEISST DAS FÜR MICH?

Die Idee mit dem roten Teppich lässt sich auch auf andere Jobwelten übertragen. Sie brauchen ihn natürlich nicht wirklich auszurollen, es dreht sich in erster Linie um Höflichkeit. Mit der geht nämlich auch außerhalb der Politik vieles leichter.

Besonders, wenn es um heikle Themen geht, sollte man auf den Rahmen achten. Auch dafür steht der rote Teppich. Zwischen Tür und Angel mal eben über ein neues Projekt verhandeln? Das ist kontraproduktiv. Und doch wird man im Büroalltag oft überfahren, findet Rhetorik-Trainerin Martina Cyriax. Sie empfiehlt die Gegentaktik: Wenn man merkt, dass es Unstimmigkeiten gibt, einfach fragen: »Können wir uns in fünf Minuten zu einer kurzen Besprechung im Konferenzraum treffen?«

Wenn die Tür dann zu ist: Lächeln. Rücken straffen. Genau beobachten, das Gegenüber, die Sache und eigene Gefühle nicht aus den Augen verlieren. Konkret sein und freundlich. So wirken Sie glaubwürdiger und können riskieren, offen zu erklären, wo Sie stehen: Das habe ich bisher geleistet, das kann ich mir vorstellen, aus diesen Gründen sehe ich auf diesem oder jenem Gebiet wenig Spielraum.

Diplomatinnen sprechen strittige Punkte direkt an, wenn auch nicht gleich zu Beginn des Gesprächs. So hat der andere eine bessere Chance zu verstehen, worum es wirklich geht und fühlt sich ernst genommen. »Sie können alles an den Mann bringen, wenn es in der richtigen Form geschieht«, sagt der ehemalige Botschafter Fritjof von Nordenskjöld.

3 Der Cocktail: GUTES NETZWERK

Botschafter müssen alles über das Land wissen, in dem sie für ein paar Jahre leben. Sie interessieren sich für die Bürgerrechtlerin ebenso wie für den Staatspräsidenten. Vielfältige Beziehungen sind die Voraussetzung für ihren Erfolg. Aus diesem Grund haben sie lange Arbeitstage. Sie nippen Cocktails bei Empfängen und laden zum Dinner ein. Sie lernen die japanische Kunst des Schwertziehens und spielen Golf, weil sie dabei interessante Menschen kennen lernen. Die gemeinsamen Erlebnisse verbinden. Und das Netz trägt irgendwann. Das Motto »Nicht, was du kannst, sondern, wen du kennst«, gilt auch außerhalb der Diplomatenwelt. Wer mit vielen anderen verbunden ist, erfährt mehr und kann manchmal auf dem »kurzen Dienstweg« eine ganze Menge erreichen.

WAS HEISST DAS FÜR MICH?

Kaffeepausen-Konversation ist keine Zeitverschwendung. Der informelle Austausch kann einem Unternehmen sogar nützen, zeigen Studien. Ihnen tut er auf jeden Fall gut. Er sollte sich aber nicht nur auf diejenigen beschränken, mit denen man sowieso den ganzen Tag zusammen ist. Vor allem Führungskräfte brauchen Feindföhlung. »Damit sie wissen, was bei der Konkurrenz im Busch ist«, sagt Kommunikationspsychologe Frank Naumann. Wichtig: Solche Angelegenheiten sollte man besser vom Handy aus erledigen. Der Arbeitgeber darf dienstliche Mails prüfen.

Der Buchautor empfiehlt, neue Kontakte gezielt zu planen, sich pro Woche zwei bis vier Stunden Zeit für den Ausbau des eigenen Netzwerks zu nehmen, und zwar in Form von Telefonaten, kurzen Treffen, Mails und SMS. Der Trick: Sich zu jedem Gesprächspartner auch scheinbar nebensächliche Details notieren. Beim nächsten Anruf kann man dann nachfragen, ob die Gesprächspartnerin den Tauchschein geschafft hat oder wie die Einschulung der Tochter gelaufen ist. Auch wer überraschend zum Geburtstag anruft, zur Beförderung gratuliert oder ein Kompliment macht, sorgt für Pluspunkte auf der Beliebtheitskala.

Der Austausch im Internet-Netzwerk kann das Telefonat oder das gemeinsame Mittagessen übrigens nur bedingt ersetzen. Der Eindruck, den man hinterlässt, bleibt eher haften, wenn man am Telefon miteinander gesprochen hat oder seinem Gegenüber beim Lunch über den Nudelberg hinweg in die Augen schaut.



4 Die Verhandlung: KLARE ZIELE

Wenn Diplomaten in Verhandlungen gehen, sind sie bestens vorbereitet. Sie wissen, wo für beide Seiten die Ziellinie ist. Und sie haben vorher ihre No-go-Areas abgesteckt. In diesem Spannungsfeld bewegen sie sich in Gesprächen und vereinbaren weitere Schritte. Sie fragen sich: Was will ich, und was braucht der andere? Wichtig dabei ist, dass man sich in den anderen hineinversetzen kann, sonst trägt die Einigung nicht. »Beide Seiten sollten mit einem guten Gefühl aus der Verhandlung kommen«, sagt Fritjof von Nordenskjöld. Warum so harmoniesüchtig? »Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Unterlegene die Niederlage heimzahlen will, und das ist kontraproduktiv«, so der Ex-Botschafter.



EXPERTEN:

MARTINA CYRIAX, Rhetorik-Trainerin und Kommunikationsberaterin aus Hamburg, www.cyriax-training.de
DR. FRANK NAUMANN, Kommunikationspsychologe und Buchautor aus Berlin, www.dr-frank-naumann.de
BOTSCHAFTER A. D. FRITJOF VON NORDENSKJÖLD, Geschäftsführender stellvertretender Präsident der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik in Berlin, www.dgap.org

WAS HEISST DAS FÜR MICH?

Ein Standard-Vorgehen für eine Win-win-Einigung – von der beide Seiten profitieren – gibt es nicht. Die Menschen, die verhandeln, sind einzigartig, ebenso wie die Konstellationen und die Sache, um die es geht. Umso wichtiger ist auch im Job die perfekte Vorbereitung. Vor einem wichtigen Gespräch Argumente auf mögliche Einwände zu finden und seinen eigenen Spielraum einzugrenzen gehört unbedingt dazu. Tabu: seine Fahne in den Wind zu hängen. So verliert man das Vertrauen der anderen.

Ein häufiger Knackpunkt ist das Nein. Es demonstriert Macht, kann jedoch zugleich ein Beziehungskiller sein. Trotzdem geht es nicht ohne. »Ob und wie wir Nein sagen, hat maßgeblichen Einfluss auf unsere Lebensqualität«, sagt William Ury, der Erfinder des Win-win-Prinzips. Er empfiehlt die Sandwichtechnik: das Nein in zwei Ja einzubetten. Das erste Ja schützt, was einem wichtig ist, das zweite Ja bietet einen Ausblick. Das könnte dann so klingen: »Meine Familie braucht mich. Daher möchte ich über den Feiertag nicht schon wieder arbeiten. Ich schlage Ihnen vor, dass wir eine neue Vereinbarung treffen. Ich habe schon Ideen, wie die Aufgaben so erledigt werden können, dass ich mehr Zeit für meine Familie habe.« Um Situationen zu entschärfen, fragen Diplomaten auch gern. Wenn der Kunde möchte, dass die Präsentation eine Woche früher fertig wird als besprochen, könnte sich das so anhören: »Bei Punkt zwei und drei warte ich noch auf die Daten aus der Marktforschung. Wie genau brauchen Sie die Ausarbeitung?«

Sie kommen damit auch nicht weiter? Ihr Gesprächspartner ist ein harter Knochen? Auch das kennen Sie aus der Politik: Setzen Sie vorübergehend das Pokerface auf. Zählen Sie kurz und präzise Vor- und Nachteile der Ihnen gemachten Vorschläge auf, erwähnen Sie Risiken und Chancen. Und dann schlagen Sie am besten vor, sich in ein paar Tagen wieder zusammzusetzen, weil sich dann vielleicht etwas Neues ergeben haben könnte. So gewinnen Sie wertvolle Zeit – die die Diplomatin in Ihnen natürlich nicht tatenlos verstreichen lässt. Sie feilt weiter am Protokoll, lässt den roten Teppich reinigen, trinkt einen Vitamincocktail an der Salatbar und geht gestärkt in die nächste Verhandlungsrunde. ■