

Lizenz zum erfolgreichen Verhandeln: Ex-Agent Leo Martin im Interview

Professionelle Menschenkenntnis und Kommunikation hilft Betriebsräten

Leo Martin hat eine berufliche Vergangenheit, die sich liest, wie der Klappentext eines Bestseller-Thrillers: Er hat Kriminalwissenschaften studiert und war dann zehn Jahre lang für einen großen deutschen Geheimdienst im Einsatz. Sein Auftrag war es, im Milieu der organisierten Kriminalität Vertrauensmänner zu gewinnen. Wie ist es ihm gelungen, innerhalb kurzer Zeit Vertrauen aufzubauen? Sein Handwerkszeug hilft auch Betriebsräten: Professionelle Menschenkenntnis und Kommunikation.



Redaktion

Stand: 5.3.2024

Lesezeit: 02:45 min



Leo Martin

Ex-Geheimagent und Vernehmungsexperte

Leo Martin hat Kriminalwissenschaften studiert und war dann zehn Jahre lang für einen großen deutschen Geheimdienst im Einsatz. Sein Auftrag war es, Vertrauensmänner im Milieu der organisierten Kriminalität anzuwerben und zu führen. Dazu musste es ihm gelingen innerhalb kurzer Zeit und unter schwierigen Rahmenbedingungen Vertrauen aufzubauen und andere für sich und seine Ziele zu gewinnen. Sein Handwerkszeug: Professionelle Menschenkenntnis und Kommunikation.

Leo, wie ist das Leben als Geheimagent? Wir denken da natürlich gleich an James Bond ...

Leo Martin: Schnelle Autos, Faustkämpfe und wilde Verfolgungsjagden, bei denen ganze Häuserzeilen in Schutt und Asche gelegt werden, das gab es bei uns nicht. Bei westlichen Geheimdiensten gibt es weder James-Bond-Manier noch Einzelkämpfertum. In Wirklichkeit arbeiten wir in Teams, die aus Experten bestehen und jeder macht genau das, was er am besten kann. Mein Job war es, meine Zielpersonen innerhalb kürzester Zeit dazu zu bringen, mir zu vertrauen. Und das funktioniert nicht mit dem großen Geldkoffer und erst recht nicht mit Druck oder Erpressung. Mein Handwerkszeug waren die Psychologie und Kommunikation.

Also sind Gespräche der Schlüssel in diesem Job? Nicht der Umgang mit Waffen?

Leo Martin: Wer Ziele erreichen will, muss Menschen erreichen. In den meisten Fällen ist das der Schlüssel zum Erfolg. Wenn „Waffen“, dann die „Geheimwaffen“ der Kommunikation. Das bedeutet, dass Bauchgefühl und Intuition zwar wichtig sind, aber nie durch akribische Vorbereitung und eine solide Strategie ersetzt werden dürfen.



Wer Ziele erreichen will, muss Menschen erreichen



Stichwort „Vertrauen“: Welchen Stellenwert hat Vertrauen für Dich bei Verhandlungen?

Leo Martin: Vertrauen definiere ich anders, als die meisten das tun. Für viele Menschen ist „Vertrauen“ irgendein positives Gefühl, das sie gar nicht wirklich auf den Punkt bringen können. Geh auf die Straße und

frage 100 Leute, was Vertrauen für sie bedeutet, dann erlebst du 100-mal kurze Stille und Schweigen, und dann bekommst du 100 verschiedene Antworten. Für mich geht es im Kern um Sicherheit. Ich frage mich immer: „Auf was kann ich vertrauen, wenn ich es mit dir zu tun habe?“ Und das ist von Situation zu Situation etwas anderes. Und von Verhandlung zu Verhandlung. Kann ich darauf vertrauen, dass ich alle Informationen habe, die für das gemeinsame Projekt wichtig sind? Oder hält mein Gegenüber noch etwas zurück? Können wir darauf vertrauen, dass Härtefälle angemessen berücksichtigt werden? Oder wird wieder alles über einen Kamm geschert? Beim Thema Vertrauen geht es also um Klarheit in der Kommunikation. Ich will wissen, woran ich beim anderen bin. Auf was ich vertrauen kann, wenn ich es mit ihm zu tun habe.

Betriebsräte stehen häufig unter Erfolgsdruck in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber. Schließlich kämpfen sie für gute Arbeitsbedingungen der Belegschaft! Hast Du Profitipps, wie sich besonders viel für die Kollegen erreichen lässt?

Leo Martin: Gute Vorbereitung und top Argumente sind die selbstverständliche Grundvoraussetzung. Wenn ich weiß, was für ein Persönlichkeitstyp der Entscheider ist, dann wird sein Verhalten für mich etwas berechenbarer. Dann kann ich erahnen, warum er sich so verhält, wie er sich verhält. Wenn ich es geschafft habe, über Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Vertraulichkeit eine starke Beziehung aufzubauen, dann bekomme ich schon in den ersten Sondierungsgesprächen die Informationen, die ich brauche, wenn es später hart auf hart kommt.



Wer emotional wird, macht Fehler.



Nicht immer laufen Gespräche fair ab. Was tun, wenn´s emotional wird und die Wut hochkocht?

Leo Martin: Wer emotional wird, macht Fehler. Wenn die Wut hochkocht, entsteht ein Tunnelblick und die Empathie nimmt ab. Dann erkenne ich wichtige Chancen nicht mehr so gut. Wenn es um ein Thema geht, bei dem du weißt, dass es Triggerpunkte gibt, bei denen deine Lunte kurz wird, dann hol dir jemanden zur Seite, der diese Schwäche kompensieren kann.

Und umgekehrt? Wie kann man z.B. als Anfänger einen erfahrenen Verhandler so richtig aus dem Konzept bringen?

Leo Martin: In den meisten Fällen fährt man mit einer klaren Kante aber grundsätzlicher Kooperationsbereitschaft deutlich besser als mit Druck. Für mich kommt Druck erst als letzte Eskalationsstufe in Frage. Erst recht drohe ich Druck oder negative Konsequenzen nicht an, sondern die kommen dann plötzlich. Das klassische: „Wenn Sie (nicht) ... dann sehen wir uns gezwungen, dass ...“ ist kontraproduktiv. Aber ich darf als vorletztes Mittel der Eskalation schon eine clever gemachte Warnung aussprechen: „Wenn wir uns hier nicht einigen, haben wir beide uns eigentlich schon mal überlegt, wo wir

dann in sechs Monaten stehen?“ Das regt zum Denken an. Vielleicht nicht sofort, aber spätestens über Nacht.



Sieh dich als Marathonläufer, nicht als Sprinter.



Ein Tipp zum Schluss: Was ist Dein wichtigster Ratschlag an Betriebsräte für Verhandlungen?

Leo Martin: Sieh dich als Marathonläufer, nicht als Sprinter. Schnelle Erfolge, sog. Quick-wins, sind manchmal verlockend, aber wer beharrlich kleine Schritte macht, erreicht größere Ziele. Und den Marathon hältst du durch mit einer transparenten und klaren Kommunikation – in beide Richtungen. (amf)



Tipp:

Sie wollen Leo Martin live erleben und noch mehr von ihm für Ihre Verhandlungen lernen? Dann buchen Sie sich Ihren Platz auf der **Fachtagung „Erfolgreich kommunizieren als Betriebsrat“** mit dem Schwerpunkt Verhandlung von **30.09. – 02.10.2024 in Düsseldorf** und erleben Sie Leo Martin live als Gastredner.

[zur Fachtagung](#)

Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

redaktion-dbr@ifb.de

