

LE TEMPS

Roger Fisher – Der Mann, der das Verhandeln entziffert hat (*)

Eine überragende Persönlichkeit von Weltformat ist am 25. August 2012 gestorben. Dieser Professor an der juristischen Fakultät der Harvard Universität darf zu Recht als überragend betrachtet werden, weil er eine Disziplin revolutioniert hat, die heutzutage immer wichtiger wird: das Verhandeln.

Während langer Zeit und teilweise bis heute wurde die Verhandlungswelt hauptsächlich von einer überlieferten Vorstellung und einem Ritual gekennzeichnet. Gemäss der überlieferten Vorstellung ist Verhandeln eine Kunst, die nur von begabten Individuen beherrscht wird, und nicht gelernt und trainiert werden kann. Das Ritual besteht darin, Forderungen zu stellen und auf die andere Partei Druck auszuüben, um sie zu zwingen, nachzugeben. Dank den Forschungsarbeiten, die sie in den siebziger Jahren im Rahmen des Harvard Negotiation Project gestartet haben, konnten Roger Fisher und sein Team beweisen, dass die überlieferte Vorstellung falsch und das Ritual kontraproduktiv ist.

Ihr wichtigster Beitrag bestand darin, die Mechanismen, die erklären, was beim Verhandeln passiert, zu identifizieren und allgemein verständlich zu beschreiben. Sie konnten zeigen, dass Verhandeln keine zufallsbedingte Sache, sondern ein Prozess ist, dessen Ablauf von Mechanismen bestimmt wird, die im Allgemeinen immer die gleichen Effekte produzieren. Man weiss deshalb heute, wie man vorzugehen muss, um ein Gewinner-Verlierer-Verhandlungsergebnis zu erzielen (wobei mit dieser Vorgehensweise öfters Verlierer-Verlierer-Ergebnisse entstehen) – und man weiss, was zu tun ist, um ein Ergebnis erarbeiten zu können, das die Interessen beider/aller Parteien erfüllt.

Auf dieser Basis haben Roger Fisher und sein Team eine sogenannte sach- und menschengerechte Verhandlungsstrategie entwickelt, die erlaubt, Qualität und Effizienz beim Verhandeln zu erhöhen. Diese Strategie ist das Gegenteil von dem, was viele Menschen intuitiv tun! Anstatt Forderungen zu stellen – was eigentlich bedeutet, dass man selber fähig ist, das gute Ergebnis einer Verhandlung zu bestimmen, bevor man sie überhaupt angefangen hat! – klärt man die jeweiligen Interessen der Parteien ab (d.h. ihre zugrunde liegenden Bedürfnisse, die durch das Ergebnis der Verhandlung erfüllt werden sollten), um sich daraufhin gemeinsam zu bemühen, Lösungen zu erarbeiten, die die Anliegen auf beiden Seiten erfüllen. Anstatt Druck auf die andere Partei auszuüben (z.B. in dem man ihr droht oder sie erniedrigt), bemüht man sich, Sache und Person zu trennen; zudem behandelt man sie nicht in der gleichen Art und Weise: man ist hart in der Sache, um seine eigenen, legitimen Interessen nicht zu opfern, aber man kommuniziert und geht bedingungslos korrekt und anständig um mit der Person auf der anderen Seite des Tisches. Anstatt sich von Anfang an willkürlich eine Grenze zu setzen, die man auf keinen Fall unter- bzw. überschreiten wird, erarbeitet man für sich selber eine Alternativlösung, die man ohne Einwilligung der anderen Partei umsetzen kann – und unbedingt umsetzen wird, falls trotz konstruktiver Versuche die Verhandlung zu scheitern droht. (Um darüber mehr zu wissen, siehe das Buch "Getting to Yes – Negotiating Agreement Without Giving In" oder auf Deutsch "Das Harvard-Konzept – Der Klassiker der Verhandlungstechnik".)

(*) Übersetzung eines Artikels, der am 13. September 2012 in der führenden Tageszeitung der französisch sprechenden Schweiz veröffentlicht wurde.

Die Verhandlungen, von denen am meisten die Rede ist, sind diejenigen, die in Schwierigkeiten geraten oder Schiffbruch erleiden. Streikbewegungen und Demonstrationen auf der Strasse sind nun einmal spektakulärer als Verhandlungen, die vielleicht zäh, aber geräuschlos und konstruktiv geführt wurden und mit einem Ergebnis endeten, dem die Parteien bedenkenlos zugestimmt haben. Wenn Gewerkschaften und Branchenverbände miteinander verhandeln, ohne sich in den Medien anzugreifen; wenn Familienkonflikte gelöst werden, ohne noch jahrelang eiternde Narben zu hinterlassen; wenn Kunden und Lieferanten eine längerfristige Geschäftsbeziehung aufbauen, weil sie beidseitig gewinnbringend ist – dann darf man annehmen, dass die Parteien sich (bewusst oder unbewusst) von den Prinzipien der Verhandlungsstrategie leiten liessen, die Roger Fischer und sein Team konzeptualisiert haben.

Roger Fisher war nicht der sprichwörtliche Uniprofessor, der nie seine Hörsäle verlässt. Er hat seine Ansichten auf die Probe gestellt und ihre Richtigkeit bewiesen. Zum Beispiel unterstützte er die Mediation, die Jimmy Carter zwischen Ägypten und Israel führte (Camp David, 1978); und half er, die Verhandlungen im Gang zu bringen, die von 1990 bis 1993 zwischen der Regierung de Klerk, der Nationalen Partei und dem Afrikanischen Nationalkongress geführt wurden und der Apartheid in Südafrika ein Ende setzten.

Eine der grundlegendsten Entwicklungen in der heutigen Welt ist die massive Verstärkung der wechselseitigen Abhängigkeiten. Nun: wer wechselseitige Abhängigkeit sagt, sagt Kooperation und Konflikte, die wiederum Verhandeln bedeuten. Insofern als er an der Spitze der Forschung stand, die zur Entzifferung des Räderwerks dieser Disziplin und zur Bestimmung der Grundlagen einer überlegenen Kooperations- und Konfliktmanagement-Strategie geführt hat, ist er einer derjenigen – wie vor ihm Jean Monnet (der "Vater" Europas) – der die Sache der konstruktiven Zusammenarbeit anstelle von destruktiver Konfrontation am meisten vorangetrieben hat.

Jérôme Racine