

## VERHANDELN

Vera Sohmer, 19.05.2010

# Wer fair kämpft, vermeidet Groll

**Was ich nicht bekomme, nimmt sich der andere? Verhandeln verwechseln viele mit Verteilungskämpfen. Dabei haben von einer guten Verhandlung alle Beteiligten etwas. Und davon kann man auch den Chef überzeugen.**

Wer verhandelt besser um seine Anstellungsbedingungen? Derjenige, der in den Ring steigt und fest entschlossen ist, seine Interessen durchzuboxen? Oder derjenige, der sich auf den erstbesten Kompromiss einlässt, um Konflikte zu vermeiden? Der Zürcher Verhandlungsberater Ulrich Egger drückt es diplomatisch aus: «Beides ist suboptimal.» Der Kämpfer wird allenfalls einen kurzfristigen Erfolg verbuchen, auf lange Sicht jedoch die Beziehung zu seinen Verhandlungspartnern aufs Spiel setzen.

Wer sich hingegen über den Tisch ziehen lässt, ärgert sich hinterher - über sich selbst und erst recht über den Vorgesetzten, der ihn mit einem schlechten Angebot abgessigt hat. Auch dies ist für die künftige Zusammenarbeit eine denkbar schlechte Basis. Zudem hat man in beiden Fällen eine Chance vertan: Nämlich die, zu einer Lösung zu finden, mit der alle Beteiligten zufriedener sind als vorher.

## KEIN ZWANG ZUM KONSENS

Egger lehrt die Verhandlungsmethode nach dem Harvard-Konzept. Demnach hinterlässt eine gute Verhandlung weder Sieger noch Verlierer. Sie schafft ein Ergebnis, von dem beide Seiten profitieren. Dabei würden weder Kompromisse gesucht, um den Frieden zu wahren, noch gehe es um Harmonie. Sondern darum, Interessenkonflikte und Meinungsverschiedenheiten fair auszutragen.

Falsch sei auch die Annahme, jede Verhandlung müsse mit einem Resultat enden. «Lieber ein friedlicher Dissens als ein fauler Kompromiss», sagt Egger. Denn es bestehe kein Zwang zum Konsens. Findet man kein befriedigendes Ergebnis, wird eine weitere Verhandlungsrunde einberufen. Vor der man natürlich ein paar Hausaufgaben erledigt haben sollte: Die eigenen Interessen überprüfen und gewichten; diese dann wiederum deutlich vertreten. Und die Beziehung zum Verhandlungspartner weiter pflegen. Denn: Wo fair verhandelt wird, bleibt kein Groll zurück.

Man sollte die Person, mit der man am Verhandlungstisch sitzt, als Teil der Lösung betrachten, nicht als Teil des Problems, rät die Zürcher Organisations- und Unternehmensberaterin Marianne Roth von roth-consult. «Es bringt nichts, negative Gefühle auf den Chef zu projizieren.» Ein Punkt, den viele falsch machen: Sie vermengen das, was sie für die Person empfinden, mit dem, worum es in der Verhandlung eigentlich geht. Klug ist, auf der Sachebene zu bleiben - und seinem Visavis wohlwollend gegenüberzutreten.

Wichtig auch: Wer erfolgreich verhandeln will, muss genau wissen, was er will. Was genau ist der Verhandlungsgegenstand? Was will ich erreichen? Welche Optionen habe ich? Wo liegt für mich die Grenze des Akzeptablen? Wesentlich ist darüber hinaus, sich in die Lage des Gegenübers hineinzuversetzen (siehe «Nachgefragt»). «Wenn ich die Interessen des anderen nicht ernst nehme oder seine Sicht der Dinge abwertend kommentiere, wird er auch nicht bereit sein, auf mich einzugehen», sagt Ulrich Egger. Dasselbe gelte auch umgekehrt. Wer den Eindruck hat, seine Interessen und Sichtweisen würden missachtet, sollte dies sagen - und zwar deutlich.

### **WENN DER KRAGEN PLATZT**

Was tun, wenn einem am Verhandlungstisch der Kragen platzt? Das kann passieren und ist je nach Anspannung völlig normal, sagt Egger. Wird man ungeduldig, reagiert man wütend oder beleidigt, sollte man sich klar darüber werden, was die starken Emotionen auslöst: Hört der Verhandlungspartner nicht richtig zu? Lenkt er vom Thema ab? Oder wird mir bewusst, dass ich nicht schlüssig argumentiere? Hätte ich mich besser vorbereiten sollen?

Emotionen also nicht ausklammern oder gar verdrängen - sondern kommunizieren und zulassen. Das erfordere zwar Mut, wirke sich aber meist konstruktiv auf den Verhandlungsverlauf aus. Zumal man so einfacher damit umgehen kann, wenn sich beim Visavis ähnliche Gefühle zusammenbrauen. Auch hier gilt der Grundsatz: Stets unterscheiden zwischen dem Verhandlungsgegenstand und der Beziehung zum Verhandlungspartner - denn die nächste Verhandlungsrunde kommt bestimmt.

## **NACHGEFRAGT**

Jérôme Racine, Verhandlungsberater, Symbiosis

### **«Wesentlich ist, sich ins Gegenüber hineinzusetzen»**

*Was sollte das Ziel einer erfolgreichen Verhandlung sein?*

Jérôme Racine: Ein Ergebnis zu finden, das so viel Mehrwert wie möglich auf beiden Seiten generiert und von beiden Seiten als nachvollziehbar und fair betrachtet wird.

*Es geht also nicht darum, dass eine Partei ihre Wünsche oder Vorstellungen durchdrückt?*

Racine: Nein, ein gutes Verhandlungsergebnis sollte grundsätzlich den Interessen beider Parteien entsprechen. Ein guter Kompromiss tut das vielleicht auch noch, ein schlechter oder fauler hingegen bestimmt nicht.

*Was tun, wenn Vorgesetzte nicht verhandeln wollen?*

Racine: Sie sind in der Tat nicht dazu gezwungen, sie können sich Kraft ihrer Autorität durchsetzen. Die beiden kanadischen Autoren Wiseman und Pointras haben die Problematik auf den Punkt gebracht: Eine Person, die über Macht verfügt, sei oft nicht daran interessiert, die Bedürfnisse anderer, weniger mächtiger Personen zu berücksichtigen und Kompromisse einzugehen. Also liegt es an der weniger mächtigen Person, die Vorteile einer einvernehmlichen Lösung aufzuzeigen.

*Und wie schafft sie das?*

Racine: Wesentlich ist, sich ins Gegenüber hineinzusetzen. Und sich vor der Verhandlung ein paar Fragen zu stellen: Welches sind die Hauptunterschiede zwischen meiner Sichtweise und derjenigen der anderen Partei? Was ist für den anderen wichtig? Wo liegen die gemeinsamen Interessen? Wo droht das grösste Konfliktpotenzial? Und was sind die jeweiligen Alternativen, wenn wir uns nicht einigen?

*Welches sind häufige Fehler beim Verhandeln?*

Racine: Häufig werden Beziehungsfragen und Sachfragen vermischt: Es werden Konzessionen gemacht, um die Beziehung zum Verhandlungspartner nicht zu beeinträchtigen. Oder es wird Druck ausgeübt, um Konzessionen zu erwirken. Oder man versucht, besonders hart zu verhandeln, um stark zu erscheinen.

*Wie wichtig ist eine gute Atmosphäre am Verhandlungstisch?*

Racine: Sie hilft, ist allerdings keine Bedingung. Auch in sehr angespannten Situationen kann man gute Verhandlungen führen. Wichtig ist allerdings, dass man sich um eine gute Arbeitsbeziehung bemüht. Manchmal ist es deshalb notwendig, über die Art und Weise zu verhandeln, wie man miteinander verhandeln sollte. Ob man die Person auf der anderen Seite des Tisches gern hat oder nicht, spielt keine Rolle - man sollte sich immer vornehmen, mit ihr einen sachdienlichen Dialog zu führen und gut begründete Entscheidungen zu treffen.