

## Ein Sumbiosis Denkbaustein

# Umgang mit beziehungsbezogenen Problemen beim Verhandeln: eine Erfahrung in China

### EINFÜHRUNG

Als wir angefangen haben, in arabischen Ländern und in Asien Verhandlungstraining zu leiten, haben wir uns gefragt, ob der von uns vermittelte Ansatz des sach- und menschengerechten Verhandeln – und insbesondere was wir bezüglich des Ansprechens von beziehungsbezogenen Problemen sagen – dort gültig ist.

Was China betrifft, haben wir nicht nur im Auftrag von Kunden Trainings geleitet, sondern auch die Trainers und Account Managers des lokalen Partners von Centre Européen de la Negotiation geschult: LCL Business Consulting & Training Co., Ltd. Während dem für sie im Juni 2013 durchgeführten Einführungsworkshop, haben wir eine interessante Erfahrung gemacht.

### ERFAHRUNG

Einer der Grundprinzipien des sach- und menschengerechten Verhandeln ist: Sachfragen und beziehungsbezogene Probleme trennen / beziehungsbezogene Probleme unabhängig von den zu lösenden Sachfragen ansprechen – und sie anders behandeln (hart in Sachfragen sein<sup>1</sup>; aber den Menschen, mit denen man spricht, anständig, höflich und respektvoll begegnen) / beziehungsbezogene Probleme zuerst behandeln.

Dieses Prinzip diskutieren wir insbesondere während der Nachbereitung einer Übung in der die Teilnehmenden über einen Konflikt zwischen einem Franchise-Geschäft (eine weltweite Kette von Fast Food Restaurants: Fast Food, Inc.) und einem Franchisenehmer verhandeln. In dieser Übung spielt eine Person die Rolle der Geschäftsführerin von Fast Food Inc.: Petra Burger; eine andere Person spielt die Rolle des Fast Food Franchisenehmers in Barcelona: Max Latruffe.

Der Hauptstreitpunkt betrifft Standardisierung und Flexibilität: das Geschäftsmodell von Fast Food beruht auf Uniformität (gleiche Menüs und gleiches Erscheinungsbild überall in der Welt), während Max Latruffe genügend Innovationsfreiräume beansprucht. Es gibt zudem mehrere beziehungsbezogene Probleme; das Schlimmste ist, dass Max Latruffe hinter dem Rücken von Petra Burger während einem Meeting der europäischen Franchisenehmer mit seinen Kollegen schlecht über sie gesprochen hat – was die Geschäftsführerin inzwischen erfahren hat.

---

<sup>1</sup> Sich anstrengen, gegenseitigen Mehrwert zu schaffen und Lösungen zu erarbeiten, die beide Parteien als nachvollziehbar und fair betrachten; gleichzeitig: keine einseitigen Konzessionen machen. Sich weigern, seine eigenen, legitimen Interessen zu opfern und/oder unfaire Vorschläge zu akzeptieren; falls man unter Druck gesetzt wird, es zu tun, einen Plan B – eine *Handlungsalternative* – parat haben.

Im Westen erleben wir immer wieder, dass Menschen während Verhandlungsübungen sofort anfangen, die zu lösenden Sachfragen zu besprechen. Sogar wenn sie mit small talk beginnen, machen sie sehr schnell kleine, "harmlose" Bemerkungen mit dem Ziel, die andere Partei in Hinblick auf den weiteren Verlauf der Verhandlung zu beeinflussen (z.B.: Max Latruffe lädt Petra Burger ein, ein neues Gericht zu kosten, das er – eigentlich vertragswidrig – im Menü seines Restaurants aufgenommen hat...).

Wir stellen zudem regelmässig fest, dass Menschen beim Verhandeln grosse Mühe haben, beziehungsbezogene Probleme (Enttäuschung wegen des Verhaltens der anderen Partei, Misstrauen usw.) zu behandeln. Sie versuchen eher Sachfragen zu lösen, ohne diese heiklen Themen anzusprechen.

Wie wir es immer tun, haben wir bei LCL die Teilnehmenden auf Video aufgenommen, als sie verhandelten. Obwohl der Workshop auf English stattfand, unterhielten sich die Teilnehmenden, die in einem Raum verhandelten, während den ersten 4 - 5 Minuten auf Chinesisch. Als wir während der Nachbereitung der Übung mit allen Teilnehmenden die Videoaufnahme schauten, konnten wir nicht verstehen, was gesagt wurde. Beim Betrachten der Gesichtsausdrücke, der Körpersprache und des Tons fiel aber auf, dass das Gespräch ausgesprochen freundlich, höflich und respektvoll verlief (obwohl in der Geschichte Petra Burger und Max Latruffe übereinander sehr verärgert sind!). Deshalb haben wir die Protagonisten gebeten, den Inhalt ihrer Diskussion zusammenzufassen und zu erklären, was sie während diesen ersten Minuten zu erreichen versuchten. Wie zu erwarten war, antworteten sie, dass sie gemäss der chinesischen Kultur bestrebt waren, eine gute Beziehung zu pflegen. Sie sagten auch: "Sie haben uns empfohlen, beim Verhandeln unabhängig von Sachfragen eine gute Arbeitsbeziehung aufzubauen. Es ist genau, was wir getan haben."

Wahrscheinlich weil der Workshop auf English stattfand, benutzten die Protagonisten zweimal ein englisches Wort in der Mitte eines auf Chinesisch gesprochenen Satzes. Das erste Wort war "innovation", das zweite "family". Als wir das Wort "innovation" hörten, stoppten wir das Video und fragten, wie der ganze Satz lautete; Antwort der Person, die die Rolle von Max Latruffe spielte: "Oh, ich habe nur gesagt, dass Innovation der Schlüssel des Geschäftserfolgs ist"!... Das Video haben wir wieder angehalten, als wir das Wort "family" hörte, um zu fragen, wie der ganze Satz lautete; Antwort der Person, die die Rolle von Petra Burger spielte: "Oh, ich habe nur gesagt, dass Fast Food Inc. eine grosse Familie darstellt" (mit Betonung auf "eine")!...

In beiden Fällen haben wir die Person, die auf der anderen Seite sass, gefragt, ob sie die "harmlose" Bemerkung gehört und die dahinter stehende Absicht erkannt hatte. Sie sagten "Ja, selbstverständlich" – und die ganze Gruppe lachte.

Während der Übung wurde der Vorfall während dem Meeting der europäischen Franchisenehmer (als Latruffe hinter dem Rücken von Petra Burger über sie schlecht sprach) niemals angesprochen – weder am Anfang noch in der Mitte oder am Ende des Gesprächs. Dies haben wir auch mit den Teilnehmenden diskutiert – und dabei einen Absatz in den Instruktionen von Max Latruffe besonders erwähnt:

*"Beim letzten europäischen Meeting der Franchise-Nehmer haben Sie sich gegenüber mehreren Kollegen über Fast Food und die Unternehmensführung sehr kritisch geäussert. Zum Glück konnten Sie feststellen, dass zumindest einige von ihnen Ihre Meinung teilten. (Im Nachhinein und insbesondere angesichts Ihres heutigen Gesprächs denken Sie allerdings, dass es auf jeden Fall weiser gewesen wäre, vorerst mit Petra Burger gesprochen zu haben.)"*

Am Anfang dieses Teils der Diskussion gaben die Teilnehmenden zwei Gründe an, warum man einen solchen heiklen, beziehungsbezogenen Vorfall in China nicht ansprechen würde:

- "Was Petra Burger betrifft, genügt es, wenn sie durch ihre Haltung während der Verhandlung zeigt, dass sie die Chefin ist und über solchen trivialen Vorfällen steht."
- "Was Max Latruffe betrifft, genügt es, wenn er so etwas sagt wie: Ja, Frau Burger, ich habe irgend-etwas gesagt – aber Sie selber habe ich eigentlich nicht kritisiert".

Allerdings haben dann zwei Personen in der Gruppe folgende Bemerkungen gemacht:

- "Falls das Thema in China überhaupt angesprochen würde, sollte es nicht im Beisein anderer Personen erfolgen. Burger und Latruffe sollten den Vorfall unter vier Augen besprechen."
- "In China wäre es das Schlimmste, wenn Petra Burger von einer Drittperson von dem Vorfall erfahren würde".

Wir haben dann die Teilnehmenden gefragt, was passieren würde, wenn sie über den Geschäftsführer ihrer Firma (LCL) hinter seinem Rücken schlecht reden würden. Wieder lachten sie alle und eine Person sagte: "Das würde nicht gut ankommen und wir hätten wahrscheinlich ein Problem!".

Schliesslich erklärten wir, dass aus unserer Sicht, wenn eine Person wegen dem Verhalten der anderen Partei schockiert ist, dies eine Art mentaler und emotionaler "Wunde" schafft. Wenn eine solche Wunde nicht erkannt, behandelt und "geheilt" wird, verschlimmert sie sich - was die Suche nach Lösungen in der Sache wesentlich erschwert. Die Teilnehmenden waren anscheinend damit völlig einverstanden.

## **SCHLUSSFOLGERUNGEN**

Aus dieser Einzelerfahrung ziehen wir die folgenden Schlussfolgerungen:

1. Beim Verhandeln haben chinesische Teilnehmende dieselbe Mühe wie im Westen, Sachfragen und beziehungsbezogene Probleme voneinander zu trennen. Auch wenn sie sagen, dass sie sich ausschliesslich auf Beziehungspflege konzentrieren, versuchen sie trotzdem in der Sache zu punkten, um dann ihre eigenen Ziele leichter erreichen zu können. Wenn sie dies tun, wird das Manöver von der anderen Partei sofort durchschaut – was die Arbeitsbeziehung belastet.
2. Gemäss chinesischen Teilnehmenden können/sollen beziehungsbezogene Probleme beim Verhandeln nicht thematisiert werden, weil es zur Konfrontation führen würde. Wie im Westen sind sie sich allerdings davon bewusst, dass diesbezügliches Schweigen eine Verhandlung zum Scheitern bringen kann. Nur fällt es ihnen anscheinend besonders schwer (verglichen mit dem, was wir z.B. in Europa feststellen), beim Verhandeln beziehungsbezogene Probleme anzusprechen. Vielleicht sind sie auch (wegen dem Ballast der kulturellen Revolution) weniger gewandt, offene Diskussionen auf dieser Ebene zu führen.