

Wiedergabe aus:

DER BUND, MITTWOCH, 29. MAI 1996
MANAGEMENT
147. JAHRGANG NR. 123 21

«Jeder Kuchen lässt sich vergrössern»

Nach über einjährigem Streit haben sich die Swissair und die Pilotengewerkschaft Aeropers jüngst über den neuen Gesamtarbeitsvertrag geeinigt. Massgeblichen Anteil am Durchbruch in diesem Frühjahr besitzt ein Mann, der in der Öffentlichkeit kaum bekannt ist — Ulrich Egger, professioneller Verhandlungsberater und Vermittler.

HANSUELI SCHÖCHLI

„Ohne ihn wäre es so schnell nicht zu einer Einigung gekommen.“ Peter Nagl, Präsident der Pilotengewerkschaft Aeropers, spart nicht mit Lob über den Mann, der nach zuvor rund neunmonatigem, aber ergebnislosem Streit zwischen Swissair und Aeropers über den Gesamtarbeitsvertrag (GAV) um Hilfe gebeten wurde. Auch Swiss-air-Sprecher Hannes Kummer schreibt dem Mann einen massgeblichen Anteil am Verhandlungsdurchbruch in diesem Frühjahr zu: „Es ist ihm gelungen, die Situation zwischen den Parteien zu entkrampfen: Am Ende haben sich beide Parteien als Sieger gefühlt und niemand als Verlierer.“ Der Name des so Gelobten: Ulrich Egger (55). Sein Beruf: Verhandlungsberater und Vermittler – auf neudeutsch «Mediator».

Wer ist dieser Mann, und welches sind seine Methoden? Am Anfang, so erklärt der zurückhaltend und sympathisch wirkende Vermittlungsexperte in seinem Büro in Zürich, stand ein Buch - wie so viele Impulsgeber im hiesigen Wirtschaftsleben ein Produkt amerikanischer Autoren. Der Harvard-Professor Roger Fisher und sein Kollege William Ury hatten 1981 mit ihrem Werk «Getting to Yes» («Das Harvard-Konzept» in der späteren deutschen Auflage) einen internationalen Bestseller gelandet. „Nach dem erstmaligen Durchlesen“, so erinnert sich Ulrich Egger, «fand ich nichts Besonderes dabei – schlicht Common Sense.» Nach ernsthaftem Nachdenken über eigene frühere Verhandlungssituationen sei ihm aber bald bewusst geworden, dass Fishers Appelle an den gesunden Menschenverstand hohe Relevanz besässen.

Das «Harvard-Konzept» betrachtet Verhandlungen im Grundsatz nicht als Nullsummenspiel, das zwangsläufig Verlierer und Gewinner produziert, sondern als kreative Suche nach einer Lösung, die alle Parteien zu Gewinnern macht. «Jeder Kuchen lässt sich vergrössern – oder zumindest veredeln», meint dazu Egger. Einige der wichtigsten Verhandlungsgrundsätze, sich wie folgt zusammenfassen:

- Konzentriere Dich nicht auf Positionen (Beispiel: „wir wehren uns gegen Lohnabbau“) sondern auf Interessen („wir wollen längerfristig gesicherte und gut bezahlte Stellen“).
- Unterscheide zwischen dem Verhandlungsgegenstand („worüber diskutieren wir?“) und der persönlichen Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern („diesen Typ mag ich nicht“).

- Suche zuerst möglichst viele Optionen, bewerte und entscheide erst später.
- Löse Interessenskonflikte durch Heranziehen «objektiver Kriterien». Beispiel aus dem Fisher-Buch: Ein Architekt meint, im Festpreis zum bauenden Einfamilienhaus ist ein Fundament von einem halben Meter inbegriffen, der Bauherr hätte gerne einen Meter. Die „objektive“ Frage: Wie tief muss ein Fundament sein, damit es das Haus sicher trägt?
- Entscheide Dich für oder gegen das Verhandlungsergebnis im Vergleich mit der besten Alternative.

„Im wesentlichen handelt es sich um ein Hervorholen von Bekanntem“, kommentiert Ulrich Egger. Das Harvard-Konzept habe aber gegenüber unzähligen anderen Modellen einen gewichtigen Vorteil: „Es funktioniert in der Praxis.“ Die Grundsätze liessen sich dabei im Wirtschaftsleben ebenso anwenden wie in privaten Verhandlungen und der Diplomatie. „Es gibt kaum einen internationalen Konfliktherd, wo Harvard-Verhandlungsberater keine Rolle spielen.“ Ein berühmtes Beispiel bildet die amerikanische Vermittlung in den Camp-David-Verhandlungen 1978 zwischen Ägypten und Israel. Egger nennt Ex-Jugoslawien, Südafrika, die Golfkrise 1990 und den kanadischen Sprachkonflikt als Einsatzfelder der Harvard-Berater – wie die Liste schon andeutet, stossen allerdings auch professionelle Vermittler gelegentlich an Grenzen.

Doch zurück zu den „helvetischen Niederungen“, zum „Pilotenstreit“, vom Zaun gebrochen durch die Kündigung des GAV durch die Swissair Anfang 1995. Im Sommer 1995, so schildert Egger, meldet sich bei ihm ein gleichzeitig als Manager tätiger Swissair-Pilot, der Jahre zuvor einmal an einem seiner Verhandlungsseminaren teilgenommen hat. Nach betriebsinternen Sondierungen entscheidet sich die Swissair zunächst für einen renommierten Hochschulprofessor als Vermittler, doch lehnt dieser zu guter Letzt dankend ab. Gut ist dies vor allem für Egger selbst, der nun nochmals angefragt wird und im November 1995 erstmals zu einem offiziellen Treffen mit beiden Parteien zusammenkommt. „Die Parteien einigten sich auf mich als Mediator, doch ich selbst musste noch mehr wissen, bevor ich den Auftrag übernahm“, erklärt der nun Hofierte. Er führt über ein Dutzend Interviews mit Schlüsselpersonen beider Parteien inklusive den Swissair-Oberen Otto Loepfe und Philippe Bruggisser. Vor allem fünf Dinge habe er dabei von seinen Gesprächspartnern wissen wollen:

- Was ist erfreulich an den aktuellen Verhandlungen?
- Was ist unerfreulich?
- Wie müsste die ideale Lösung aussehen?
- Was steht dem im Weg?
- Was erwarten Sie vom Vermittler?

Mit diesen Fragen will Ulrich Egger in erster Linie die Erfolgchancen der ins Stocken gekommenen Verhandlungen ausloten. Er macht dabei eine erstaunliche Entdeckung: „Als ich die mir gegenüber privat gemachten 'Aussagen mit den (viel härteren) öffentlichen Erklärungen und Positionsbezügen verglich, sah das aus wie Tag und Nacht.“ Sein Fazit: „Ich habe erkannt, dass ein Vermittler helfen kann.“

Ende Januar 1996 werden die zwanzig am meisten mit den Verhandlungen befassten Personen während dreier Tage in der Harvard-Methode geschult. „Etwa ein Drittel war

begeistert, ein Drittel gab sich zurückhaltend, und ein Drittel blieb skeptisch“, sagt Egger. Der eigentliche Verhandlungsdurchbruch sei mit einer fünftägigen Klausurtagung Anfang Februar gekommen, an der die vier Schlüsselpersonen der beiden Parteien teilnahmen: „Wir erreichten in dieser Kerngruppe unsere zwei Hauptziele: die Verbesserung der Beziehungsebene, so dass man wieder sachlich kommunizieren konnte, und die Definition von Verhandlungseckwerten.“ Die Grundsatzvereinbarung vom Februar umfasste laut Egger bereits sämtliche der heikelsten Dossiers:

- das Berechnungsmodell der Pilotenproduktivität
- die Größenordnung des Lohnabbaus und der Produktivitätssteigerung (auf eine Gesamteinsparung von 60 Millionen Franken hatten sich die Parteien schon zuvor geeinigt)
- das Ausmass der Mitbestimmung in groben Zügen
- den Unterwanderungsschutz

Es brauchte allerdings nochmals drei Monate und einige weitere Kerngruppen- und erweiterte Arbeitsgruppen-Sitzungen, bis die Parteien endlich mit der definitiven Erfolgsmeldung «Einigung» an die Öffentlichkeit treten konnten (vgl. «Bund» vom 18. und 21. Mai). Sämtliche erwähnten Empfehlungen des Harvard-Konzepts erwiesen sich in den Swissair-Verhandlungen laut Vermittler Egger als höchst relevant. Bei der Frage nach Details hält er sich allerdings noch zurück – mit Verweis auf seine vertraglichen Verpflichtungen und auf die Tatsache, dass die Einigung von beiden Parteien noch offiziell abgesegnet werden muss. Trotzdem verhehlt Egger („ich habe immer gedacht, dass die Verhandlungen scheitern könnten“) seine Freude über das Ergebnis nicht:

„Beide Parteien haben sich als Sieger gefühlt. Für mich ist dies eine Art Krönung meiner langjährigen Bestrebungen.“ Ein Hühnchen hat er allerdings mit der Presse zu rupfen, die nach Bekanntgabe des Verhandlungsergebnisses, einem antrainierten Reflex folgend, mehrheitlich mit «Sieger-Verlierer-Schlagzeilen» aufwartete, die sich teilweise sogar noch widersprachen.

Welche Entschädigung er von den beiden Parteien für die insgesamt etwa 20 Verhandlungstage („mein effektiver Zeitaufwand betrug mindestens das Doppelte“) bezogen hat, behält Egger in seiner helvetischen Zurückhaltung lieber für sich. Mit einem spitzbübischen Lächeln vermerkt er lediglich, dass die „beste Alternative“ der Beteiligten zur Einigung wesentlich teurer gekommen wäre. Dies darum, weil aus der Sicht der Piloten die Abkehr vom GAV zugunsten von Einzelarbeitsverträgen gedroht habe, während die Swiss-air mit einem Streik hätte rechnen müssen.

Abschliessende Frage an Ulrich Egger: Was macht denn für ihn den erfolgreichen Vermittler aus? „Mediation ist nur bedingt lernbar. Bis zu einem gewissen Grad muss es einem gegeben sein, Gemeinsamkeiten statt Gegensätze zu suchen.“ Die Swissair-Verhandlungen hätten zudem auch gezeigt, ergänzt Egger, dass die verschiedensten Funktionen gefragt seien – „von der kaum beachteten Fliege an der Wand bis zum Seelenmasser mit Lebenserfahrung“ .. .