

Bildung & Chancen

Am nächsten Montag:
Berufswunsch Politiker

Die Kunst der friedlichen Einigung

Verhandlungskompetenz gehört heute für Führungspersonen zum Anforderungsprofil. Doch wie geht das? Wie kann man Interessenkonflikte beilegen und möglichst gute Preise aushandeln?

Von **Ralph Hofbauer**

Wir alle führen tagtäglich Verhandlungen. Wir verhandeln mit dem Chef über eine Lohnerhöhung, mit den Kindern über das Taschengeld und mit dem Lebenspartner über das nächste Ferientziel. Während wir im Alltag rein intuitiv verhandeln, wird das strategische Verhandeln im Berufsleben immer wichtiger, insbesondere für Führungskräfte. Mit dem Weiterbildungsangebot im Bereich der Verhandlungsführung ist in den letzten Jahren auch die Nachfrage stetig gewachsen – der Krise zum Trotz: «Verhandlungskompetenz gewinnt offenbar gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten an Bedeutung», sagt Jochen Luksch, Geschäftsführer und Partner der Egger, Philips + Partner AG.

Luksch ist ein überzeugter Verfechter des Harvard-Konzepts (siehe Kasten unten). Seit bald 30 Jahren hat die Egger, Philips + Partner AG einen exklusiven Vertrag mit der Harvard University, der es dem Unternehmen erlaubt, die bekannteste aller Verhandlungsmethoden in Europa zu unterrichten. Mittlerweile haben rund 30 000 Führungskräfte bei der Zürcher Firma ihre Verhandlungskompetenz nach dem Harvard-Konzept geschult. Oberstes Ziel des Konzepts ist es, eine Win-win-Situation zu erreichen: «Verhandeln heisst nicht kämpfen und hoffen, dass man nicht verliert. Beide Seiten sollen gewinnen», ist Luksch überzeugt.

Win-win oder Win-lose?

Der Verhandlungsexperte Matthias Schraner begreift das Verhandeln nicht wie Luksch als friedlichen Interessenausgleich, sondern als Konflikt, aus dem meist eine Partei als Sieger hervorgeht: «Verhandeln ist ein Kampf, bei dem der Bessere gewinnt», sagt Schraner. Zu Beginn seiner Karriere hat Schraner im Auftrag der Polizei mit Geiselnehmern verhandelt. Heute berät er als sogenannter Ghost Negotiator Unternehmen und Institutionen bei schwierigen Verhandlungen.

«In Drucksituationen macht es keinen grossen Unterschied, ob man mit Gangstern oder mit Managern verhandelt – beide machen die gleichen Fehler», sagt Schraner.



Ein Verhandlungspoker kann ganz schön an die Nieren gehen, aber er muss keine Verlierer hinterlassen. Foto: Getty Images

Obwohl Schraner ein überzeugter Win-lose-Verhandler ist, lehnt er das Harvard-Konzept nicht prinzipiell ab. Wie fast alle Verhandlungsmethoden verwendet auch seine Methode, die er «Verhandeln im Grenzbereich» nennt, einzelne Elemente des Harvard-Konzepts. Allerdings ist es in den Verhandlungen, mit denen Schraners Kunden konfrontiert sind, meist nicht möglich, eine Win-win-Situation zu erzielen, weil das Gegenüber in der Regel einen enormen Druck aufbaut. «In solchen Situationen ist es wichtig, dass man die Emotionen unter Kontrolle hat. Der Schlüssel dazu liegt in einer gezielten Vorbereitung», sagt Schraner.

Jeder Kulturkreis kennt beim Verhandeln unterschiedliche Spielregeln und Strategien. Schraner stellt fest, dass man es in den traditionellen Handelsnationen wie China oder England versteht, unterschiedlichste Strategien flexibel einzusetzen, während in der Schweiz und in Deutschland meist zu starr verhandelt wird. Mit den kulturellen Eigenheiten umgehen zu können, ist für Führungskräfte von international tätigen Unternehmen entscheidend. Die Universität St. Gallen trägt dem Bedürfnis nach einer entsprechenden Weiterbildung mit dem Kurs

«Certified Global Negotiator» Rechnung, an dem auch Schraner und Luksch mitwirken. Ausser den kulturellen Spielregeln lernen die Teilnehmer verschiedene Verhandlungsmethoden kennen: «Unsere Absolventen sollen in der Praxis jene Methode anwenden können, die zu ihrer Persönlichkeit, zur Verhandlungskonstellation und zum kulturellen Kontext passt», sagt Professor Leo Staub, der den Kurs betreut. Das Interesse am einjährigen Lehrgang ist gross. Die zweite Durchföhrung, die im November beginnt, ist bereits ausgebucht.

Umfraße zum Thema Verhandeln: www.bildung.tagesanzeiger.ch

Das Harvard-Konzept Erfolgreich verhandeln

Das Harvard-Konzept wurde im Rahmen des Harvard Negotiation Project entwickelt, eines Forschungsprojekts zum Thema Verhandlungsföhrung, das in den späten 70er-Jahren von der Harvard University initiiert wurde. Ausformuliert wurde das Konzept durch die amerikanischen Rechtswissenschaftler Roger Fisher und William L. Ury im Buch «Getting to Yes» (dt. «Das Harvard-Konzept»).

Das Ziel der Methode ist es, eine konstruktive und friedliche Einigung in Konfliktsituationen zu erzielen, ohne dabei Kompromisse eingehen zu müssen. Es handelt sich um eine klassische Win-win-Strategie, da der grösstmögliche Nutzen beider Parteien im Vordergrund steht. Dem Konzept liegen folgende Prinzipien zugrunde:

- Person und Sache trennen
- Das Motto «Hart zur Sache, weich zur Person» ist einer der Grundpfeiler des Harvard-Konzepts. Obwohl Person und Sache in einer Verhandlung niemals getrennt voneinander behandelt werden können, sollte stets zwischen Beziehungs- und Sachebene unterschieden werden. Die Autoren des Harvard-Prinzips sprechen von «disentangle» (dt. «entwirren»).

Um einen Interessenausgleich zu erzielen, sollten die Verhandlungspartner sich nicht auf ihre Positionen, sondern auf ihre Interessen konzentrieren. Deshalb gilt es, bereits vor der Verhandlung die eigenen Interessen zu definieren und Annahmen zu jenen des Gegenübers zu treffen.

- Gemeinsam Optionen entwickeln
- Das Harvard-Konzept versteht die Verhandlung als kreativen Prozess, der vom Interessenkonflikt zum Interessenausgleich föhrt. Nach der Klärung der Interessen sollten die Verhandlungspartner gemeinsam Entscheidungsoptionen entwickeln, um am Ende eine Lösung zu finden, welche die Interessen beider Seiten befriedigt.

Damit gegensätzliche Interessen willkürfrei und auch für Dritte nachvollziehbar miteinander verglichen werden können, sollten objektive Kriterien beigezogen werden. (rh)

Der Schlüssel zum Verhandlungserfolg

«Es braucht Einfühlungsvermögen, Geduld und Zeit»

Erfolgreiche Verhandler setzen sich intensiv mit ihren eigenen Interessen und denjenigen des Gegenübers auseinander, sagt Jochen Luksch.

Mit **Jochen Luksch**
sprach **Ralph Hofbauer**

Was zeichnet einen guten Verhandler aus?

Es gibt viele Leute, die intuitiv erfolgreich verhandeln. In unsere Seminare kommen häufig Einkaufschefs, die schon Hunderte von Verhandlungen erfolgreich abgeschlossen haben, aber nicht wissen, warum es meist klappt und manchmal nicht. Für mich ist ein guter Verhandler jemand, der immer ganz bewusst nach den gleichen Prinzipien vorgeht, egal, ob er einen guten oder einen schlechten Tag hat. Dafür muss man den Verhandlungsprozess verstehen und verinnerlichen. Zudem benötigt man ein gesundes Selbstbewusstsein, Einfühlungsvermögen und Geduld – denn verhandeln braucht Zeit.

Welche Fehler werden in Verhandlungen häufig begangen?

Oft wird der Gegner unterschätzt und immer wieder auch die Komplexität der Verhandlung. Viele machen sich im Vorfeld zu wenig Gedanken über die eigenen Interessen wie auch über jene des Gegenübers. So kommt es aus dem Moment heraus zu kurzfristigen Lösungen, die im Nachhinein unbefriedigend sind. Eine gute Vorbereitung ist deshalb entscheidend. Man muss sich schon vor der Verhandlung in das Gegenüber hinein-denken und diese Annahmen dann im Zuge der Verhandlung verifizieren. Wichtig ist es auch, sich bereits im Vor-

feld mit Optionen und Alternativen zu beschäftigen: Was mache ich, wenn die Verhandlung zu keinem Ergebnis föhrt? Und was mache ich, wenn der andere aufsteht und weggeht?



Jochen Luksch
Verhandlungsberater,
Geschäftsföhrer von
Egger, Philips +
Partner AG.

Nehmen wir das Beispiel Lohnverhandlung. Wie komme ich zur Lohnerhöhung?

Wenn Sie nach dem Harvard-Prinzip verhandeln, geht es darum, den Kuchen für beide Parteien zu vergrössern. Dafür muss ich zuerst meine Interessen und diejenigen meines Chefs klären. Man sollte sich nicht auf seine Position versteifen, da man sonst in der Verhandlung zu wenig flexibel ist. Wenn man sich sagt: «Ich will 10 Prozent mehr Lohn», gibt es nur ein Gelingen oder ein Scheitern. Vielleicht hat man ja noch ganz andere Interessen als einfach nur mehr Lohn, zum Beispiel mehr Verantwortung oder flexiblere Arbeitszeiten. Mein Ratschlag ist, alle diese Punkte für sich selbst, aber auch für das Gegenüber zu hinterfragen und in die Verhandlung einzubringen – statt einfach nur Argumente anzubringen, weshalb man unbedingt mehr Lohn braucht.

Was macht das Harvard-Konzept in Ihren Augen zur idealen Verhandlungsmethode?

Zum einen ist das Konzept für jedermann verständlich, obwohl Verhandeln eigentlich ein sehr komplexes Thema ist.

Zum anderen ist es die Nachhaltigkeit des Konzepts. Es geht nicht darum, kurzfristigen Erfolg einzuheimen, sondern eine langfristige Win-win-Situation zu erzielen. Die Einsatzmöglichkeiten des Konzepts sind nahezu unbegrenzt. Es erlaubt einen flexiblen Umgang mit unterschiedlichsten Konfliktsituationen und Verhandlungspartnern. Egal, welche Strategien jemand anwendet, man ist nicht manipulierbar.

Wie kann man sich gegen Manipulationsversuche wehren?

Zum Beispiel indem man die richtigen Fragen stellt. Frage- und Gesprächstechniken spielen beim Verhandeln eine zentrale Rolle. Man kann auch die Verhandlung als solche thematisieren, indem man das Gegenüber auf die Konsequenzen aufmerksam macht, die sein unfaires Verhalten für den Verhandlungsprozess hat. Allerdings verhandelt ein manipulativer Verhandler nicht gerne über das Verhandeln, weil er dann sein Manipulationsinstrument offenlegen muss.

Ein zentraler Punkt beim Harvard-Konzept ist die Trennung von Sache- und Beziehungsebene. Heisst das, dass man Emotionen ausschalten muss?

Auf keinen Fall, man kann schliesslich nicht wie ein Roboter verhandeln. Es ist unmöglich, Emotionen auszuschalten. Beim Harvard-Konzept geht es darum, Beziehungsprobleme vorrangig zu bearbeiten und sich nicht gleich auf die Sachebene zu stürzen, nur weil es leichter ist, über Preise zu sprechen als über Gefühle. Gerade Männer tendieren meiner Erfahrung nach dazu, sich vor einer Auseinandersetzung auf der Beziehungsebene zu drücken. Dabei liegt gerade im authentischen Verhandeln auf beiden Ebenen der Schlüssel zum Erfolg.

Gut zu wissen

Wie bekomme ich meine berechtigte Lohnerhöhung?

Ich bin 43-jährig und arbeite seit drei Jahren als Consultant an meinem aktuellen Arbeitsplatz. Die Arbeit ist spannend, aber lohnmässig bin ich unzufrieden. Trotz guter Qualifikationen und der Übernahme von wichtigen Kunden habe ich noch keine Lohnerhöhung bekommen. Können Sie mir sagen, wie ich das am besten anspreche bei meinem Chef? *René G.*

Sehr geehrter Herr G.

Es gibt drei Möglichkeiten, die zu einer Lohnerhöhung föhren: Man wechselt den Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens, man wechselt das Unternehmen, oder man föhrt mit dem Vorgesetzten

Heinz Wyssling

Berater für Karriere, Outplacement und Organisationen. Mitglied des Berufsverbands für Supervisoren und Organisationsberater (BSO).



Senden Sie uns Ihre Fragen an bildung@tagesanzeiger.ch

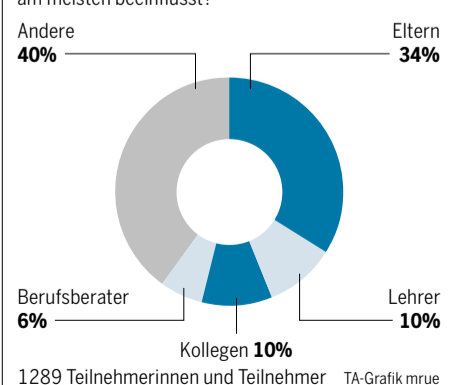
ten eine Lohnverhandlung. Für ein erfolgreiches Lohngespräch ist es notwendig, dass der Vorgesetzte die Arbeitsleistung gut kennt. Hier gilt das Motto: «Tue Gutes und rede darüber.» Informieren Sie Ihren Chef in regelmässigen Abständen über Ihre guten Leistungen, ohne aufdringlich zu sein. Einen entscheidenden Einfluss hat auch der Zeitpunkt, den Sie für die Gehaltserhöhung wählen. Am besten ist es, z. B. den erfolgreichen Abschluss eines grossen Auftrags oder eines Projektes abzuwarten oder die Veröffentlichung positiver Unternehmenszahlen. Ist viel los in der Firma, warten Sie, bis sich die Lage beruhigt und der Chef mehr Luft hat.

Fallen Sie nie mit der Tür ins Haus, und fragen Sie nie direkt nach mehr Lohn. Beginnen Sie das Gespräch mit etwas Small Talk. Das lockert die Situation auf und hilft, die vorhandene Nervosität zu überwinden. Es gilt, mit dem richtigen Einstieg zu beginnen, etwa mit der Frage nach Ihren Aufstiegsmöglichkeiten oder nach der Übernahme von mehr Verantwortung. Streichen Sie heraus, wie Sie die wirtschaftliche Lage des Unternehmens positiv beeinflusst haben. Übertreiben Sie dabei nicht.

Gehen Sie mit drei Zielen in die Lohnverhandlung: einem Maximalziel, einem Mittelwert und einem Minimalziel. Überlegen Sie ausserdem, welche Zusatzleistungen eine Alternative zu einer reinen Gehaltserhöhung wären, z. B. ein Dienstwagen oder grosszügigere Sozialleistungen. Zusatzleistungen können Sie in Erwägung ziehen, wenn der Gehaltsprung, den Sie sich vorgestellt haben, nicht möglich ist. Mit einer Lohnerhöhung klappt es am besten, wenn Sie gut vorbereitet und in der Lage sind, eine Situation zu schaffen, aus der beide Verhandlungspartner als Gewinner hervorgehen. Niemand darf Gefahr laufen, das Gesicht zu verlieren oder als Verlierer aus der Runde zu gehen. Deshalb ist es sinnvoll, sich von vornherein über marktübliche Konditionen zu informieren und sich Flexibilität zu bewahren. Der Kaufmännische Verband Zürich (KVZ) hat eine Broschüre zu den branchenüblichen Lohnbandbreiten.

Einfluss auf die Berufswahl

Die TA-Leserinnen und -Leser wurden letzte Woche gefragt: Wer hat Ihre Berufswahl am meisten beeinflusst?



Erscheint in Zusammenarbeit mit

UNIVERSUM
Building Brands to Capture Talent