

Wer führen will, muss verhandeln

Michael und Martina Schulte-Derne von der Beratungsfirma C/O/N/E/C/T/A über moderne Organisationsstrukturen, die Aushandlungsprozesse "mit eingebaut" haben, ohne dafür immer die nötigen Voraussetzungen zu schaffen und die Folgen unklarer "Ansagen" der Führungskräfte, worüber verhandelt werden kann und worüber nicht.

Definieren wir einmal den Begriff. Was genau verstehen Sie unter Verhandlung?

Verhandlung ist eine Situation, in der Sie ein persönliches Interesse haben und bei der Erreichung des Ziels, der Realisierung Ihres Interesses, von anderen abhängig sind. Haben Sie kein Interesse, brauchen Sie nicht verhandeln. Sind Sie nicht von anderen abhängig, brauchen Sie ebenfalls nicht verhandeln. Das ist eigentlich etwas sehr dialektisches. Ohne "ich brauche dich und du brauchst mich auch" gibt es keine Verhandlung. Das wäre dann eine Pseudoverhandlung, bei der der Andere nur scheinbar eingebunden wird.

Wie erkenne ich überhaupt, dass ich in einer Verhandlungssituation bin? Oft wird das ja gar nicht so wahrgenommen.

Richtig. Wenn wir von Verhandeln in Organisationen sprechen, ist unsere Erfahrung: Nur in den seltensten Fällen wird klar kommuniziert, was zu verhandeln ist und was nicht, weil das der Chef selbst entscheidet. Wir bezeichnen das als "Öffnen eines Verhandlungsraumes" und meinen das Abstecken des Gebiets, in dem verhandelt wird. Dazu müssen mehrere Punkte klar sein: Erstens: Was ist bereits entschieden und was nicht? Zweitens: Wie fällt bei dem, was nicht entschieden ist, die Entscheidung? Nach welchen Spielregeln wird hier entschieden? Im Konsens zu entscheiden ist ja nur eine Möglichkeit und zwar die Aufwändigste, dafür ist sie mit der höchsten Akzeptanz ausgestattet. Andere Spielregeln wären die Zwei-Drittel-Mehrheit, die einfache Mehrheit, ein Vetorecht für einzelne Personen, etc. Klarheit über diese Spielregeln ist eine wichtige Rahmenbedingung von Verhandlungen.

Welcher Manager hat die Zeit, sich vor jeder Verhandlungssituation ausführlich vorzubereiten? Sind das nicht genau die Leute, die angesichts ihrer Multifunktionen eh schon am Stand rotieren?

Zeit ist Zeit, die Frage ist, wie nutze ich sie. Die Frage ist, kann ich mir durch einen Blick auf die Metaebene nicht nachher viele Stunden sparen? Dieselben Leute, die ständig betonen keine Zeit zu haben, beklagen gleichzeitig, wie viel Zeit sie in sinnlosen Meetings vergeuden. Das tun sie auch deshalb, weil sie vorher nicht überlegen, was es hier wirklich zu entscheiden gilt, wo es gilt, zu beraten und wo es nur darum geht zu informieren. Allein wenn sie das differenzieren und klar kommunizieren würden, würden sie sich die Hälfte der Sitzungen ersparen.

Was unterscheidet diese Stufen Informieren, Beraten, gemeinsam Entscheiden?

Die Idee hinter dieser Differenzierung ist das unterschiedliche Ausmaß, die eigenen Mitarbeiter einzubeziehen bzw. sie mit ins Boot zu holen. Wenn man als Führungskraft nicht transparent macht, was verhandelbar ist und was nicht bzw. was man in der jeweiligen Gesprächssituation konkret will, neigen Mitarbeiter dazu, grenzüberschreitend zu agieren. Soll heißen: Wenn z.B. eine Führungskraft die Meinung ihrer Mitarbeiter einholen, aber selbst entscheiden will, dies aber nicht deutlich macht, nehmen Mitarbeiter fälschlicherweise oft an, in die Entscheidung eingebunden zu werden, was dann häufig Frust und Enttäuschung nach sich zieht. Die erste Stufe der Integration ist "Informieren". Ich entscheide als Führungskraft, informiere die Mitarbeiter aber genau über die Sachlage, damit sie die Situation verstehen. Oder auch: Der Mitarbeiter soll selbstständig entscheiden, mich aber in gewissen Abständen informieren. Die zweite Stufe ist Beraten: Ich werde das als Führungskraft selbst entscheiden,

weiß aber, dass meine Mitarbeiter hier wertvolle Erfahrungen zu dem Thema haben, weshalb ich ihre Einschätzungen und Meinungen dazu einholen will. Oder auch: Der Mitarbeiter soll entscheiden, aber ich will zumindest darüber diskutieren, selbst wenn er dann eine andere Entscheidung treffen würde als ich. Die dritte Stufe ist Mitentscheiden: "Dieses Thema entscheiden wir gemeinsam." Dazu bedarf es einer Einigung über die Methode der Entscheidungsfindung: Wie entscheiden wir hier?

Ein mögliches Problem ist auch, nicht genau zu wissen, was denn das Ziel der Verhandlung sein soll. Meist ist den Leuten viel klarer, was sie nicht wollen, als das, was sie wollen.

Ziele sind etwas ganz anderes als Interessen. Ein Ziel ist ein gewünschter, beobachtbarer und bewertbarer Zustand, ein Interesse dagegen ist eine Motivlage, die Sie leitet. Ein Bedürfnis, wobei Ihnen das nicht unbedingt bewusst sein muss. Aber wenn wir z.B. mit Ihnen daran arbeiten würden, was Ihnen beruflich wichtig ist, ist es ein großer Unterschied, ob wir über ein berufliches Ziel sprechen oder über Ihre Interessen. Beim Ziel würden wir beispielsweise fragen: "Angenommen es wäre 2012, wir sitzen da und Sie haben die beruflichen Ziele, die Sie sich gesetzt haben, erreicht. Was ist dann gleich wie heute, was ist anders?" Das sind szenarienhafte Zustandsfragen. Wenn wir nach Bedürfnissen fragen oder nach Interessen, würden wir anders fragen: "Angenommen es liegt ein schwieriger Weg vor Ihnen. Wenn Sie an den Weg denken, was ist Ihnen da ganz besonders wichtig, worauf möchten Sie auf jeden Fall achten?" Dann würden Sie vielleicht antworten: "Ich möchte auf jeden Fall Freizeit und Beruf unter einen Hut bringen und hier eine Balance finden." Das würden wir dann aufschreiben und uns bei allem weiteren, was wir besprechen, fragen: "Wie passt das zu diesem Bedürfnis, privat und beruflich in Balance zu halten? Oder Sie antworten auf die Frage nach Ihren Bedürfnissen: "Ein Bedürfnis von mir ist auf jeden Fall, intellektuell gefordert zu werden, aber was genau das ist, weiß ich noch nicht. Ich weiß nur, wenn es mich geistig nicht herausfordert, bin ich total gefrustet." Das wäre dann ein zweites Bedürfnis, auf das wir bei der weiteren Arbeit achten würden.

Genau das meine ich. Dieser Prozess, eigenen und fremden Bedürfnissen und Interessen auf die Spur zu kommen, ist sehr anspruchsvoll und der passiert nicht, in dem ich in einem Selbsthilfebuch ein paar Fragen lese und mir dazu Stichworte aufschreibe. Dazu brauche ich ein Gegenüber, der mir solche Fragen stellt und mich zum Nachdenken anregt, oder nicht?

Ja, darum bilden wir z.B. in Seminaren häufig diese Coachingpaare, die sich immer wieder treffen und miteinander arbeiten und üben. Daraus haben sich teils jahrelange Verhandlungcoaching-Beziehungen entwickelt. Dieses Etablieren von Coaching-Paaren ist an sich bereits ein Bruch mit den üblichen Konkurrenzmustern. Denn in den Organisationen ist es ja meistens so, dass Konkurrenz belohnt wird. Da wird man sich kaum mit einem Kollegen zusammen setzen und sich nicht eine Blöße geben, indem man offen darüber redet, was einem gut gelungen ist, was nicht und den anderen fragt, was man tun soll. Das ist übrigens ein gutes Beispiel dafür, dass in einer Organisation die nötige Struktur geschaffen und erwünscht sein muss, dass sich Kollegen unterstützen. Professionelles Verhandeln muss als Gewinn erkannt werden, der auch der Organisation etwas bringt. Warum sollte eine Führungskraft sonst den Leuten Zeit für diese Coaching-Treffen geben, statt zu sagen, Macht das in eurem Privatleben! Die Organisation muss den Nutzen erkennen und die Leute müssen sich durch die Organisation auch unterstützt fühlen. Das ist ein strukturelles Element, das oft erst mal etabliert werden muss.

Was genau meinen Sie mit "strukturellen Voraussetzungen" des Verhandelns?

Das Thema Verhandeln wird in Unternehmen häufig auf der Ebene der Person und der persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen abgehandelt, was wir "Personenlernen" nennen. Aber die mindestens ebenso wichtige Frage ist: Was braucht es für einen Rahmen, für Strukturen, in denen dieses Verhandeln überhaupt möglich ist? Aushandlungsprozesse sind eben nicht nur eine persönliche Angelegenheit, sondern auch ein Organisationsthema! Die heutigen Organisationen erfinden zwar ständig neue Organisationsstrukturen, die sie nach kurzer Zeit wieder umwerfen, neu bauen oder um neue Elemente ergänzen. Aber sie scheinen oft nicht zu merken, dass bestimmte Strukturen sozusagen Verhandeln mit angelegt haben.

Ein gutes Beispiel dafür sind Matrixstrukturen. Während die klassische Hierarchie idealtypisch betrachtet eine verhandlungsfreie Zone ist, ist eine Matrixorganisation das genaue Gegenteil, sie bedingt geradezu Verhandeln. Verhandeln an den Matrixknoten ist Grundbestandteil und Voraussetzung, damit eine Matrix überhaupt funktionieren kann. Und das heißt: Es braucht einen klaren Rahmen, innerhalb dessen dann auch verhandelt werden kann – es braucht besagte "strukturelle Voraussetzungen".

Wie schafft man es, vor Ort mit den Beteiligten Spielregeln zu vereinbaren? Was ist da wichtig, was wären Knackpunkte?

Die erste Spielregel wäre, dass wir einmal überhaupt keine Positionen sagen, sondern nur unsere Interessen. Aber generell: Bevor ich überhaupt anfangen zu verhandeln, gehe ich auf die Metaebene und bestimme vorher den Rahmen: Wie wollen wir hier verhandeln? Was ist mir wichtig, was ist Ihnen wichtig, worauf wollen wir achten? Wie ist der Zeitrahmen, wie gehen wir es methodisch an?

Wirkt das nicht komisch und ungewohnt? Wie spreche ich das an?

Indem Sie sagen, was Sie tun werden und warum: "Ich habe, das Gefühl, bevor wir zu verhandeln beginnen, sollten wir zuerst darüber reden, wie wir hier miteinander tun. Nach meiner Erfahrung ist es wichtig, damit wir uns hier nicht wechselseitig irgendwie Schwierigkeiten bereiten. Wenn Sie einverstanden sind, werde ich damit einfach mal starten, indem ich Ihnen erzähle was mir persönlich wichtig ist. Und dann würde ich auch gerne von Ihnen hören, worauf es Ihnen in dieser Verhandlung besonders ankommt."

Im Grunde ist das ähnlich wie bei einem kleinen Kind, das man an die Hand nimmt und ihm erzählt, was man jetzt macht: "Also pass auf, jetzt gehen wir da zur Straße. Jetzt schauen wir zuerst nach rechts, dann nach links. Und wenn es dann grün wird, gehen wir hinüber. Und wenn wir drüber sind, dann kannst du wieder alleine laufen." D.h. im Prinzip sagt man, was man tun wird, tut es dann und nachher sagt man, was man getan hat. Aber man tut es nicht einfach ohne Erklärung, denn damit provoziert man Widerstand. Man kann das Kind auch ohne Erklärung an der Hand nehmen und hinüber zerren.

Eine gute Verhandlung beginnt erst dann, wenn man nicht nur ein gemeinsames Bild über die Inhalte, sondern auch vom Verhandlungsprozess selbst hat. Sie können aber nicht davon ausgehen, dass alle dasselbe Bild haben. Die Frage ist, was wollen Sie als Ergebnis haben. Wenn Sie sich für diese Überlegungen oder auch die Vorbereitung keine Zeit nehmen, wird das die Chance schmälern, zu einem befriedigenden Ergebnis zu kommen. Es gehört auch dazu, ein Gespür dafür zu entwickeln, wie viel Zeit brauche ich dazu, welche Rahmenbedingungen brauche ich, muss man das überhaupt verhandeln?

Wann kann man von einer guten Verhandlung sprechen?

Wir verwenden da immer die einfache Formel: $E = f(Q, A)$ E ist das Ergebnis. Wie gut es ist, hängt von zwei Faktoren ab: der Qualität der Lösung und der Höhe der Akzeptanz. Die Frage ist: Wie groß ist der Anspruch an Akzeptanz? Bin ich von der Akzeptanz abhängig? Je größer die Abhängigkeit von der Akzeptanz ist, desto mehr werden Sie verhandeln müssen. Sie können ein Super Konzept entwickeln – und das können Sie auch ohne Verhandlung – aber wenn Sie von Anfang an darauf achten, was es braucht, damit das Konzept auch realisiert wird, merken Sie, dass Sie von ihren Leuten abhängig sind, die das umsetzen sollen und von der Organisation, die bereit sein muss, das Konzept auch mitzutragen – und das bedeutet Verhandeln. Was die Fähigkeiten anlangt, die dafür nötig sind, bedeutet das vor allem einen kompetenten Umgang mit Emotion. Denn Sie werden die nötige Akzeptanz nicht erreichen, wenn Sie sich in einer Verhandlung wie ein Berserker verhalten. Dabei geht es um den Umgang mit den eigenen Emotionen und mit fremden. Ein Aspekt, mit dem sich die Führungskräfte im Alltag nicht so gern auseinandersetzen.

Welche Rolle spielen die Führungskräfte bei diesem Thema?

Eine wichtige Führung würde in vielen Situationen besser gelingen – nicht wenn mehr verhandelt würde, den Anspruch haben wir nicht – sondern wenn die Beteiligten mehr Klarheit hätten, was verhandelt wird und was nicht. Die Mitarbeiter haben wie bereits gesagt oft das Gefühl, eingeladen zu sein, mitzuentcheiden, während der Chef nur hören will, was seine

Leute denken, um dann seine Entscheidung zu treffen. Wenn man daher auf der Metaebene darüber redet, was man voneinander will, gibt das Orientierung. Insofern kann man sich als Führungskraft immer wieder mal die Frage stellen: Habe ich klar kommuniziert, wie wir bei diesem Thema verfahren? Entscheide ich allein, will ich, dass wir gemeinsam entscheiden, will ich nur Meinungen einholen oder meine Leute informieren? Das ist eine klassische Möglichkeit, sich das Leben leichter zu machen. Die klassische Hierarchie war deswegen angenehm, weil sie Orientierung gegeben hat. Da war vieles klar und berechenbar. Die Orientierung braucht es immer noch, aber nun auf der Metaebene, weil die Strukturen nicht mehr klar sind.

Hinweis: Ein ausführlicher Beitrag von Michael und Martina Schulte-Derne zum Thema "Strukturell verhandeln" findet sich im neuen Buch der C/O/NE/C/T/A, das 2009 erscheinen wird.