



C/O N E C T I A  
WIENER SCHULE DER ORGANISATIONSBERATUNG

# WIE SIE SYMMETRISCHE VERHANDLUNGSSTRUKTUREN UND EINE PASSENDE VERHANDLUNGSKULTUR ETABLIEREN

MARTINA UND MICHAEL SCHULTE-DERNE

IM GESPRÄCH MIT PETER WAGNER

IN: CONECTA (HRSG.): FÜHRUNG LEBEN - PRAKTISCHE BEISPIELE - PRAKTISCHE  
TIPPS - PRAKTISCHE THEORIE, CARL-AUER; HEIDELBERG MÄRZ 2010; SEITE 45-68

## Warum der Bedarf zu verhandeln deutlich steigt

Warum gewinnt das Thema Verhandeln immer mehr an Bedeutung?

Vor allem in den mittelgroßen und großen Organisationen ändern sich die Arbeitskontexte und Strukturen, in denen die Leute im mittleren und oberen Management arbeiten. Sie müssen sich heute in so vielen unterschiedlichen Kontexten bewegen, wie wir das vor wenigen Jahren noch für unmöglich gehalten hätten: Die meisten Manager haben gleichzeitig nationale Aufgaben, internationale Aufgaben, Führungsrollen, Expertenrollen und sie arbeiten in Projekten und virtuellen Teams. Sie üben viele Funktionen gleichzeitig aus – daher der Ausdruck „Multifunktionen“. Das hat mit dem traditionellen Bild einer hierarchischen Organisation – ich leite eine Abteilung, in der ich mit anderen kooperiere und Schnittstellen gestalten muss, um zum organisatorischen Ganzen beizutragen – nichts mehr zu tun. Hier definieren sich die Kommunikations-, Kooperations- und Entscheidungsspielregeln der Organisation neu. Da ist ein wirklich großer Umschwung in Gang. Wenn sich Menschen in so vielen Arbeitskontexten gleichzeitig bewegen, tauchen auch neue Fragen auf. Eine Frage ist natürlich: Wie gehe ich mit meiner persönlichen Energie um, da hier immer Überlastung droht? Eine andere Frage ist: Wie kann ich die vielen unterschiedlichen Verhandlungssituationen, die da auf mich zukommen – und da sind wir beim Thema – professionell bewältigen?

Fällt Ihnen ein konkretes Beispiel für diese „Multifunktionen“ ein?

Bei einer großen deutschen Bank gibt es zum Beispiel zahlreiche Spannungsfelder, die sich organisatorisch abbilden: Greifen wir nur die Manager im HR-Bereich heraus, von denen einerseits erwartet wird, dass sie Generalisten sind und einen Überblick über den Markt, die Kunden, die Produkte und die HR-Dienstleistungen haben. Andererseits erwartet man aber auch ein Spezialistentum, wo jeder für bestimmte Themen und Aufgaben zuständig ist. Zudem haben viele Mitarbeiter im HR-Bereich sowohl eine nationale als auch eine internationale Aufgabe. Dabei ist es keineswegs so, dass sie die Aufgaben, für die sie national zuständig sind, dann auch international bearbeiten. Zusätzlich sind sie in Projekten tätig, und zwar sowohl in echten Projekten mit einem klaren Anfang und Ende als auch in unechten Projekten, das heißt Linienprojekten, die eigentlich auf Dauer gestellt sind. Hier könnte man eher von Programmen sprechen, bei denen sie als eine Art Programmmanager fungieren. Zu all dem kommt dann noch die klassische Führungssituation mit dem Oben-Unten-Widerspruch. Und dies geschieht in diesem Unternehmen vor dem Hintergrund verschiedener nationaler Kulturen und unterschiedlicher bankinterner Logiken von Investmentbankern, Geschäftsbankern, Kreditbankern, Immobilienbankern et cetera. Obendrüber steht zwar für alle „Bank“, aber eigentlich sind das aus ihrer Funktion heraus vollkommen unterschiedlich denkende Menschen, die hier etwas Gemeinsames erstellen sollen.

Durch diese Veränderungen in der Arbeitswelt steigt also der Bedarf zu verhandeln?

Ja, die Notwendigkeit zu verhandeln nimmt aufgrund der veränderten Strukturen und der verschiedenen Arbeitskontexte enorm zu. Es passiert ein ständiger Kontextwechsel – mal bin ich als Führungskraft in der Linie gefordert, dann als Projektleiter, dann als jemand, der international für ein bestimmtes Thema zuständig ist – und diese Arbeitssituationen bedingen Aushandlungsprozesse, da Entscheidungen nicht immer einseitig „von oben“ getroffen werden. Angesichts dieser stark gestiegenen Verhandlungsnotwendigkeiten stoßen Führungskräfte an die Grenzen ihrer Fähigkeiten: „Das haben wir so noch nie tun müssen, das können wir eigentlich gar nicht.“ Schließlich sind die wenigsten von Natur aus erfolgreiche Verhandler. Zudem war Verhandeln bisher etwas, das vor allem mit externen Akteuren erfolgte: mit Kunden, mit Lieferanten. Jetzt wird plötzlich permanent innerhalb der Organisationen verhandelt. Natürlich wurde auch bisher intern irgendwie verhandelt – über Budgets, über Personal, etc. –, aber diese multiplen Verhandlungssituationen schaffen eine völlig neue Situation.

Verhandeln hat aber auch eine organisatorische Komponente: Die immer komplexeren Organisationsstrukturen erfordern zwar Aushandlungsprozesse, schaffen aber oft nicht die erforderlichen Voraussetzungen und Grundlagen. Denn Verhandeln braucht Zeit, einen Ort, an dem man verhandeln kann, und Klarheit, mit wem eigentlich was wie verhandelt werden muss. Diese strukturellen Voraussetzungen werden in den Organisationen häufig übersehen.

## **Wie Organisationen strukturelle Voraussetzungen für erfolgreiches Verhandeln schaffen**

Können Sie die Idee der „strukturellen Voraussetzungen“ noch präzisieren?

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! Verhandeln muss von der Organisation auch erwünscht sein und ermöglicht werden. Es kann nicht nur am Geschick der Einzelperson festgemacht werden. Die heutigen Organisationen erfinden zwar ständig neue Organigramme, die sie nach kurzer Zeit wieder umwerfen, neu bauen oder um neue Elemente ergänzen. Aber sie scheinen oft nicht zu merken, dass durch diese neuen Organisationsstrukturen auch neue strukturelle Voraussetzungen für Verhandlungen gegeben und notwendig sind.

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 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“. Wenn man eine Matrix etabliert, wo im Gegensatz zur Hierarchie nicht mehr klar ist, wer wem was zu sagen hat, dann treffen an den Matrixknoten logischerweise die unterschiedlichen Interessen und Logiken konflikthaft zusammen. Doch viele Manager wundern sich dann, dass sie einen Konflikt haben und glauben: „Da ist was falsch.“ Da ist aber nichts falsch, weil das konfliktreiche Verhandeln in diesem System eigentlich erwünscht und angelegt ist, nur ist das den Beteiligten oftmals nicht klar. In Trainings beispielsweise äußert sich das dann immer wieder so, dass die Teilnehmer mitten in einem Modul bemerken, dass sie sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber haben, wozu eine Matrix gut ist und wie sie funktioniert. Sie haben oft kein klares Bild, warum sie mit wem, wann, wie, worüber reden sollen. Dadurch wird ständig das als Panne und Misserfolg erlebt, was eigentlich eingeplant ist. Die Matrix ist ein Modell, das Organisationen – wenn sie es kennen und verstehen – wunderbar nutzen kann. Und wenn die Manager es verstehen, tun sie es auch. Sogar gerne, weil sie die Matrix plötzlich als partizipativen Ansatz erleben, weil sie in einer eigentlich hierarchisch gestrickten Organisation „strukturell“ Räume aufmacht, in denen unterschiedliche Logiken Platz haben sollen und müssen.

### Was meinen Sie mit „unterschiedliche Logiken“?

In jeder Organisation treffen unterschiedliche Logiken aufeinander, die jede für sich wichtig sind und ihren Platz haben, aber miteinander verbunden werden müssen. Produktion und Vertrieb, Regionen und Zentrale oder wie im Krankenhaus die unterschiedlichen Logiken von Medizin, Pflegebereich und Verwaltung. Jeder Bereich muss seine Logik vertreten, denn wenn man die eigene Logik nicht bewahren würde, würde das Gesamtsystem scheitern. Aber gleichzeitig muss man auch bereit sein, die eigene Logik immer wieder ein Stück weit zu verlassen und sie mit den Logiken der anderen zu koordinieren, damit der Betrieb funktioniert. Es gibt wechselseitige Abhängigkeiten. Diese sind unangenehm und man will sie nicht haben. Das wird oft als „Fehler“ verstanden. Wenn ich aber diese im System angelegte Dialektik nicht verstehe – ich muss einerseits der Vertreter meiner Logik sein, aber gleichzeitig auch kooperieren – dann erleben die handelnden Personen das permanent als persönliches Versagen und Scheitern, was übrigens viel zum Gefühl der persönlichen Überforderung beiträgt.

Dass es im Krankenhaus unterschiedliche Berufsgruppen gibt, die zusammenarbeiten müssen und voneinander abhängig sind, ist an sich nichts Neues.

Ja, die Berufsgruppen gab es immer schon, aber früher wurde nicht verhandelt. Es gab eine klare Dominanz der medizinischen Logik. Dann meldete sich die Ökonomie immer stärker zu Wort, Stichwort Finanzierung des Gesundheitssystems. Die Pflegelogik ist wieder eine eigene Logik. Hier geht es wesentlich darum, wie mit Menschen umgegangen wird.

Heutzutage ist im Krankenhaus nicht mehr so klar wie früher, wer die Informationsmacht hat. Wenn der Arzt von den Schwestern, die ja einen viel engeren Kontakt zu den Patienten haben, nicht die nötigen Informationen bekommt, kann er nicht richtig behandeln. Relativ neu im Gesundheitswesen ist, dass diese Abhängigkeiten als wichtiger Faktor erkannt werden, dass man sie nicht mehr wie früher einfach hierarchisch autoritär entscheiden oder unter den Tisch fallen lassen kann, damit das Ganze gelingt.

Weil Organisationen komplexer werden, braucht es also mehr Koordination und Abstimmung. Mein Eindruck ist aber, dass die Manager beziehungsweise Mitarbeiter diese Anforderung nicht als „Notwendigkeit zu verhandeln“ wahrnehmen.

Richtig. Meistens heißt es: „Wir müssen etwas an unserer Kommunikation ändern.“ Oder: „Wir müssen uns besser abstimmen.“ Dahinter steckt zu 90 % das Thema Verhandlung: Meist geht es um Informationen (was brauche ich, was gebe ich, was bekomme ich), um Kooperation (wie arbeiten wir zusammen, wer arbeitet wem zu, wer erledigt was) und um Entscheidungen (wer entscheidet was). Das sind aber genau die klassischen Verhandlungsthemen. Bei unserer Arbeit in Organisationen stellen wir die Mitarbeiter häufig entsprechend ihrer Berufs- oder Funktionslogik einander gegenüber und fordern sie dann auf: „Sagen Sie als Vertreter Ihrer Berufsgruppe Ihrem Gegenüber offen und direkt, was Sie von ihm brauchen und inwiefern Ihnen das die Arbeit erleichtern würde.“ So banal das klingt, birgt diese Übung doch ungeheuren Sprengstoff. Oft hören die Mitarbeiter zum ersten Mal – und dabei arbeiten sie teilweise seit 20 Jahren in derselben Organisation –, was die anderen brauchen, warum sie das brauchen und wie ihnen dies das Leben erleichtern würde. Und sie hören, wie sie ihrerseits andere durch ihre bisherige Vorgehensweise blockieren und behindern. Eigentlich können Führungskräfte und Mitarbeiter erst dann anfangen zu verhandeln, wenn sie das einmal gehört haben – und zwar ohne es sofort abzuwerten. Denn solange die Berufs- oder Funktionsgruppen noch gar nicht begriffen haben, wofür sie das Gegenüber brauchen und wofür sie von diesen gebraucht werden, werden sie auch nicht verhandeln. Denn ohne die Erkenntnis, auf mein Gegenüber angewiesen zu sein, gibt es auch keinen Grund, zu verhandeln. Verhandeln kann man nur, indem man miteinander redet und – was der springende Punkt ist – indem man Strukturen schafft, wo man überhaupt Zeit hat zu reden, wo man einen geschützten Platz hat zu reden und wo man lernt, in gewisser Form auch konflikthaft miteinander umzugehen.

Aber keiner kommt auf die Idee und sagt: „Wir haben ein Problem mit unserer Verhandlungskultur oder uns fehlen die Verhandlungsstrukturen.“

Das stimmt. Normalerweise werden Notsituationen geschildert. Und möglicherweise lautet unsere Hypothese dann: Das liegt im konkreten Fall auch daran, dass es hier kein professionelles Verhandeln gibt, dass dieser oder jener wichtige Aspekt nicht ausgehandelt wird oder – was auch häufig vorkommt – dass Unklarheit herrscht, ob

das überhaupt verhandelt werden darf oder nicht. Und daran, dass man auch nicht weiß, wer das dann verhandelt. Eine Fülle von Unklarheiten.

## Was gutes, symmetrisches Verhandeln bedeutet

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

Verhandeln besteht im Interessenausgleich zwischen Personen, die (zumindest zum Teil) widersprüchliche Ziele oder Interessen verfolgen und zugleich in der Realisierung ihrer Ziele und Interessen voneinander abhängig sind. Der Ausgleich wird durch Kommunikation, Strategien und Taktiken versucht. Eine echte Verhandlung ist gegeben, solange die prinzipielle Bereitschaft zum Interessenausgleich aufrechterhalten wird. Haben Sie kein Interesse, brauchen Sie nicht zu verhandeln. Sind Sie nicht voneinander abhängig, brauchen Sie ebenfalls nicht zu verhandeln. Das ist eigentlich etwas sehr Dialektisches. Ohne „ich brauche dich und du brauchst mich auch“ gibt es kein echtes Verhandeln. Das wäre dann ein Pseudoverhandeln.

Wann kann man von gutem Verhandeln sprechen?

Wir verwenden dafür die einfache Formel:  $E = f(Q, A)$ . „E“ steht für das Ergebnis. Wie gut das Ergebnis ist, hängt von zwei Faktoren ab: der Qualität der Lösung (Q) und der Höhe der Akzeptanz (A). Die Frage ist: Wie groß ist der Anspruch an Akzeptanz? Ist die Akzeptanz des Gegenübers ausschlaggebend oder nicht? Je wichtiger die Akzeptanz ist, desto eher werde ich verhandeln müssen. Denn wenn die Akzeptanz null ist, ist auch das Ergebnis null.

Henry Mintzberg sagt beim Thema Strategie: „Es gibt keine gute Strategie, die nicht auch realisiert wurde.“ Da denkt man meist, das ist Unsinn, es gibt so viele gute Strategien, die nie realisiert wurden. Was Mintzberg meint, ist: Was nicht umgesetzt wurde, kann per se keine gute Strategie gewesen sein, weil es zwar vielleicht ein gutes „Q“ war – eine qualitativ gute Strategie –, man aber versäumt hat, darauf zu achten, ob die Akteure bereit sind, diese Strategie auch zu akzeptieren. Man kann also als Manager ein tolles Konzept entwickeln – das kann man auch ohne Verhandeln –, aber wenn man von Anfang an darauf achtet, was es braucht, damit das Konzept auch realisiert wird, merkt man, dass man von seinen Mitarbeitern abhängig ist, die das umsetzen sollen, und von den Führungskräften aller Hierarchieebenen, die bereit sein müssen, das Konzept auch mitzutragen. Und das bedeutet Verhandeln. Die dafür notwendige Fähigkeit besteht vor allem in einem kompetenten Umgang mit Emotionen. Denn Sie werden die nötige Akzeptanz nicht erreichen, wenn Sie sich beim Verhandeln wie ein „Berserker“ verhalten. Daher ist der Umgang mit den eigenen Emotionen und mit fremden Emotionen ein wichtiger Aspekt in Verhandlungssituationen, mit dem sich Betroffene jedoch nicht immer gerne auseinandersetzen.



Sie sprechen auch von „symmetrisch verhandeln“. Wie soll ich „auf Augenhöhe verhandeln“, wenn mein Gegenüber hierarchisch höher angesiedelt ist?

Wir meinen damit nicht, die Hierarchie zu leugnen. Natürlich gibt es häufig die asymmetrische Konstellation von „oben/unten“. Aber im Verhandeln selbst kann ich mit meinem Gegenüber sehr wohl dieselbe Augenhöhe, sprich Symmetrie, herstellen. Und zwar auf drei Ebenen: erstens auf einer inhaltlichen Ebene. Das heißt: „Das, was ich kann, ist so viel wert wie das, was du kannst.“ Ich werte das, was der andere tut und kann, nicht ab. Es geht um eine Haltung der Gleichwertigkeit – andersartig, aber gleichwertig – etwa so, als ob sich ein Maschinenschlosser und ein Molekularbiologe gegenüberstehen. Die zweite Ebene ist die Beziehungsebene, die Personenebene. Hier geht es um Wertschätzung und Respekt dem anderen als Menschen gegenüber. Das dritte ist die strukturelle Ebene, womit wir meinen, dass die Rolle, die Funktion, die man einnimmt, zwar unterschiedlich, aber gleich viel wert ist. Berater und Manager, Verkäufer und Controller, Führungskraft und Arbeiter. Führungskraft und Arbeiter sind zwei unterschiedliche Rollen und Funktionen mit unterschiedlichen Aufgaben, unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und unterschiedlichen Entscheidungskompetenzen, aber beim Verhandeln kann ich dem anderen trotzdem die gleiche Wertigkeit beimessen.

Sagen Sie das mal einem klassischen Hierarchen! Wie bringe ich den dazu, auf gleicher Augenhöhe zu verhandeln? Geht das überhaupt?

Ich kann es zumindest versuchen, denn ich kann auch über Symmetrie verhandeln. Beim Herstellen von Symmetrie geht es darum, sich selbst nicht zu unterwerfen, aber auch zu verhindern, dass sich der andere unterwirft. Ich bin dafür (mit)verantwortlich, dass sich der andere nicht aufgrund seiner Stellung unterwirft. Ich kann mich also bemühen, ihn auf dieselbe Ebene zu holen. Dabei gibt es zwei Grundsatzstrategien, um diese Symmetrie herzustellen: Wenn sich der andere unterwirft, lautet die Strategie, den anderen in die Pflicht zu nehmen. Das bedeutet, dafür zu sorgen, dass dieser seine Rolle wahrnimmt, bestimmte Aufgaben und die dazugehörige Verantwortung übernimmt, Kompetenzen, die er für die Erfüllung seiner Aufgaben braucht, einfordert, bekommt und diese dann auch nützt. Wenn der andere hingegen versucht, mich zu unterwerfen, lautet die passende Gegenstrategie, auf die Metaebene zu gehen. Das heißt, darüber zu reden: „Wie tun wir denn hier? Was sind denn meine Aufgaben, meine Kompetenzen, meine Verantwortung? Was wird von mir erwartet, was nicht? Was darf ich, was nicht?“ Indem ich auf die Metaebene gehe und mit meinem Gegenüber Spielregeln aushandle, resymmetrisiere ich bereits ein Stück weit.

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.

Wir sprechen hier vom „Öffnen eines Verhandlungsraumes“ und meinen damit das Abstecken des Gebiets, in dem verhandelt wird. Dazu müssen mehrere Punkte geklärt werden: Was ist bereits entschieden und was nicht? Wie werden Entscheidungen getroffen? Nach welchem Modus wird entschieden? Im Konsens zu entscheiden, ist eine Möglichkeit und zwar die Aufwendigste, dafür ist sie mit der höchsten Akzeptanz ausgestattet. Andere Varianten wären die Zweidrittelmehrheit, die einfache Mehrheit, ein Vetorecht für einzelne Personen et cetera. Klarheit über den Entscheidungsmodus herzustellen, ist eine wichtige Rahmenbedingung von Verhandlungssituationen.

Sie treffen eine Unterscheidung in „alleine entscheiden und informieren“, „beraten“ und „gemeinsam entscheiden“. Was ist mit diesen drei Stufen gemeint?

Diese Unterscheidung basiert auf dem unterschiedlichen Ausmaß, die eigenen Mitarbeiter einzubeziehen beziehungsweise sie mit ins Boot zu holen. Wenn man als Führungskraft nicht transparent macht, was verhandelbar ist und was nicht beziehungsweise was man in der jeweiligen Situation konkret will, neigen Mitarbeiter dazu, grenzüberschreitend zu agieren. Soll heißen: Wenn zum Beispiel eine Führungskraft die Meinungen ihrer Mitarbeiter einholen, aber selbst entscheiden will und das aber nicht deutlich macht, nehmen Mitarbeiter fälschlicherweise oft an, in die Entscheidung eingebunden zu werden. Das zieht dann häufig Frust und Enttäuschung nach sich.

Entsprechend ist die erste Stufe „alleine entscheiden und informieren“: Ich entscheide als Führungskraft, informiere die Mitarbeiter aber genau über die Sachlage, damit sie die Situation verstehen. 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 einhole. Die dritte Stufe ist „gemeinsam entscheiden“: „Dieses Thema entscheiden wir gemeinsam.“ Dazu bedarf es einer Einigung über den Modus der Entscheidungsfindung: Entscheiden wir das im Konsens, mit Mehrheitsentscheidung, mit Vetorecht der Führungskraft et cetera? Also: Wie entscheiden wir hier? Die intensivste Form der Einbindung ist die Alleinentscheidung des Mitarbeiters: „Lieber Mitarbeiter, das ist deine Verantwortung, das entscheidest du ganz allein.“ Wobei ich dies als Führungskraft mit den Stufen „informieren“ und „beraten“ koppeln kann: Im Fall von „informieren“ würde das heißen: In dieser Angelegenheit liegt die Entscheidung beim Mitarbeiter, ich möchte als Führungskraft aber von ihm in bestimmten Abständen über den Stand der Dinge informiert werden. Allenfalls gebe ich als Führungskraft bestimmte Leitplanken vor, die der Mitarbeiter bei der Entscheidung zu berücksichtigen hat (Kostenbeschränkungen, Terminnotwendigkeiten usw.) Oder im Fall von „beraten“: Die Entscheidung liegt beim Mitarbeiter, aber ich möchte als Führungskraft mit meiner Einschätzung zumindest gehört werden, auch wenn der Mitarbeiter dann vielleicht anders entscheidet.



Einer der größten Führungsfehler in der Praxis ist, dass Führungskräfte viel zu selten klarmachen, welche Entscheidungsform im konkreten Fall zum Tragen kommt. Vor allem sagen sie oft nicht, wo sie alleine entscheiden. Wenn das ausdifferenziert und für alle Beteiligten transparent ist – zumindest ist das unsere Hypothese – verbessert sich die Kooperation deutlich.

Aus Sicht der Führungskraft klingt das ziemlich aufwendig. Das zahlt sich wohl nur dann aus, wenn das aktive, selbstständige Handeln der Mitarbeiter und ihr Commitment sehr wichtig sind, oder?

Ja, die entscheidende Frage lautet immer: Welches Maß an Akzeptanz brauche ich? Führung heißt hier, mit den Mitarbeitern zu besprechen, wo welche Form der Einbindung angesagt ist. Das kann und wird sich im Lauf der Zeit verändern, wichtig ist, dass man gemeinsam Klarheit darüber hat. Der Effekt ist, dass man hier am Beginn einmal mehr Energie aufwendet, sich dann in der Zukunft aber viel Zeit und Energie erspart, weil nicht in jeder einzelnen Situation die Vorgehensweise wieder unklar ist.

Aber eigentlich entscheidet der Hierarch, was verhandelbar ist und was nicht.

Ja, das ist Aufgabe der Führungskraft. Eine wesentliche Führungsaufgabe ist, darüber Klarheit herzustellen. Es geht nicht so sehr darum, ob sie etwas allein entscheidet oder nicht – manche Führungskräfte entscheiden viel zu wenig –, sondern dass sie klar kommuniziert: „Das steht fest und über jenes können wir noch reden. Und reden heißt in diesem Fall Beraten oder es heißt in diesem Fall gemeinsam Entscheiden.“ Dann wissen die Mitarbeiter, woran sie sind und können sich darauf einstellen. Genauso kann eine Führungskraft bei Meetings schon im Vorfeld klarmachen, ob das ein Meeting ist, bei dem sie die Mitarbeiter nur informieren will oder von den Mitarbeitern informiert werden will, ob es um Beratung geht oder ob das ein Entscheidungsmeeting ist. Häufig sind Mitarbeiter ganz froh, wenn die Führungskraft entscheidet, weil selbst entscheiden oder mitentscheiden ja auch heißt, in die Pflicht genommen zu werden. Als extrem lähmend empfinden sie jedoch die Unklarheit.

In Bezug auf die Matrix haben Sie am Anfang unseres Gesprächs gesagt, dass es Strukturen gibt, die Verhandeln geradezu bedingen. Können Sie das noch näher erklären?

Nehmen wir eine zweidimensionale Matrix mit zwei Logiken: einer Produktlogik und einer regionalen Logik. Oft sind es zwar wesentlich mehr Logiken, aber halten wir das Beispiel einfach. Es gibt also regionale Verantwortliche (für Standorte oder Länder) und es gibt Produktverantwortliche. Und dann gibt es noch jemanden, der für den Gesamtbereich verantwortlich ist, das heißt, es gibt zusätzlich noch eine Hierarchie, weil Matrixorganisationen häufig in eine hierarchische Struktur eingebettet sind.

Damit tauchen hier automatisch zumindest drei Interessenskonflikte auf, die ständig ausgehandelt werden müssen. Der erste Konflikt ist der Klassiker: der Konflikt im Matrixknoten selbst. Die Matrix wurde ja gerade deshalb gebaut, weil man eben nicht, wie in der Hierarchie, die eine Logik über die andere stellen möchte. Wenn die Regel lautet: Es entscheiden die Regionalleiter oder es entscheiden die Produktverantwortlichen, braucht man keine Matrix. In der Matrix lautet die Regel: „Sprecht euch ab. Redet euch zusammen. Macht das untereinander aus.“ Das ist kein Defizit, kein Defekt der Organisation, keine Panne, sondern eine bewusst gewählte Form, um notwendige Widersprüche in einer Organisation besser behandeln zu können als in einer Hierarchie. Die Organisation hat diese Struktur extra so gebaut, dass die Widersprüche, die es nun mal gibt, an einem sichtbaren, klar definierten Ort, in einer sichtbaren Form ausgehandelt werden können. Von bestimmten Personen, in bestimmten (Sitzungs-)Strukturen, zu bestimmten festgelegten Zeiten. Je weniger den Beteiligten dieser Sinn von Matrix aber klar ist, desto häufiger vernimmt man in den Organisationen den Ruf nach Führung: „Warum entscheidet das keiner? Das ist doch eine Führungsaufgabe. Warum kommen die ihrer Verantwortung nicht nach?“ Das Missverständnis ist: Hier wird als Führungsschwäche interpretiert, was gar nicht hierarchisch gedacht ist. Wo also ganz bewusst nicht auf Direktiven gesetzt wird, damit die Organisation, das Produkt, die Region erfolgreich ist, sondern auf Verhandeln.

Ist das nicht vor allem ein Problem großer, internationaler Organisationen?

Dass Menschen in immer komplexeren Arbeitsfeldern arbeiten, ist nicht auf Großunternehmen beschränkt. Aber natürlich nimmt die Komplexität der Organisation mit der Größe zu. Die klassische Hierarchie sieht für diese Art von Konflikten nur eine einzige Lösung vor: nach oben delegieren. De facto ist das eine gigantische Überforderung der Mitarbeiter. Die Topmanager sind gar nicht mehr in der Lage, alles zu entscheiden, weder vom Wissen, noch von der Zeit, noch von der Kapazität her. Also gibt es in der klassischen Hierarchie ständig den Versuch, zurückzudelegieren, was in der Praxis oft zu einem zeitraubenden und nervtötenden Hin-und-Her-Schieben führt. Auf dieses Problem, eigentlich ein Versagen der Hierarchie, des hierarchischen Prinzips angesichts zunehmender systemimmanenter Widersprüche, rekurriert die Matrix: „Klärt es unter euch!“ Es heißt also bewusst nicht: Region siegt vor Produkt oder umgekehrt. Doch in der Realität tauchen diese Spielregeln immer wieder auf. Dann heißt es: „Im Zweifelsfall entscheidet aber schon der Regionalverantwortliche.“ Damit ist die Matrix tot. Denn dann gibt es wieder eine De-facto-Hierarchie.

Dass der Erfolg des Verhandeln an diesen Knotenpunkten von den konkreten Personen abhängt, die miteinander verhandeln, ist klar. Dass sich dabei manche Personen besser behaupten, ist ein Element des Spiels. Aber Voraussetzung bleibt, dass hier – sozusagen strukturell vorgesehen und beabsichtigt – verhandelt wird und nicht einseitig entschieden. Doch der Matrixknoten ist nur eines von mehreren Konfliktfeldern, das in einer Matrixorganisation ausgehandelt werden muss.

## Welches sind die anderen Konfliktfelder?

Das zweite Konfliktfeld ist, dass in unserem Beispiel die Regionsleiter und die Produktverantwortlichen innerhalb ihrer Gruppen ebenfalls verhandeln müssen. Diese Personen sind ja immer budgetär miteinander verknüpft, das heißt, sie verhandeln untereinander um begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen. Wenn die eine Region mehr investieren will, bleibt der anderen weniger Geld, Zeit, Energie, Personal. Und dann taucht noch ein drittes Konfliktfeld auf. Es gibt keine hierarchiefreie Matrix. Theoretisch wäre das zwar denkbar, aber in der Regel sind Matrixorganisationen in Gesamthierarchien eingebaut. Das heißt, es gibt Metaentscheidungen, also Entscheidungen darüber, wie entschieden wird: Was wird in der Hierarchie entschieden, was in der Matrix? Auch darüber muss verhandelt werden. Ein Strukturelement des Verhandeln an den Knotenpunkten umfasst zum Beispiel monatliche Abstimmungssitzungen zwischen den beiden Bereichen der Matrix. Etwa mit dem Ziel, das möglichst nichts nach oben delegiert wird. Und wenn doch etwas delegiert wird, sollte man zumindest gemeinsam den Entscheidungsraum, den man an die „Person mit der Krone“ delegiert, möglichst genau definieren. Dann ist auch klar, dass zum Beispiel jede Entscheidung der Hierarchie unten akzeptiert wird und nach dieser Entscheidung dann wieder im eigenen Rahmen weiterverhandelt wird.

## Welche Organisationen gehen so bewusst mit diesen strukturellen Voraussetzungen um?

Im Personalbereich gibt es immer wieder Mitarbeiter, die dem Thema gegenüber aufgeschlossen sind. Genauso gibt es Manager, bei denen man damit offene Türen einrennt. Insgesamt ist der Aspekt der strukturellen Voraussetzungen aber sicher noch unterbelichtet. Ein positives Beispiel ist ein großes Chemieunternehmen, das sich genau mit dieser Frage auseinandergesetzt hat. Früher war das Unternehmen im Wesentlichen gleichzusetzen mit seinem Hauptstandort. Heute ist das Unternehmen ein globaler Konzern. Die spannende Frage war daher, ob diese internationale Logik noch die regionale Logik benötigt? Der Vorstand hat aber erkannt, dass der Hauptstandort eine ganz eigene Logik verlangt. Nicht eine, die sich gegen die Internationalisierung wendet, aber eine, die diese bestimmte Kompetenz, die an diesem Standort gebündelt ist, nutzt. Hätte man nur die internationale Logik berücksichtigt, wäre die regionale Standortlogik in Gefahr geraten, sich aufzulösen. Um beide Logiken präsent zu haben, sitzt der Standortleiter jetzt auch im Vorstand und vertritt dort explizit die Standortlogik und das geht auch in einem Vorstand nur über Verhandeln. Das ist ein gutes Beispiel dafür, wie ein Gesamtrahmen geschaffen wird, innerhalb dessen dann Aushandlungsprozesse initiiert werden können.

## Was Manager tun können, um sich auf anspruchsvolle Verhandlungen vorzubereiten

Die wenigsten Unternehmen beauftragen einen Berater, dabei zu helfen, die passenden strukturellen Voraussetzungen für erfolgreiches Verhandeln zu schaffen. Viel häufiger kommen doch Anfragen nach Trainings, das heißt, der Fokus liegt auf den Personen, nicht auf der Organisation, oder?

Ja, häufig lautet die Anfrage: „Wir wollen ein Verhandlungstraining haben.“ Dann wäre eine Möglichkeit, den Auftrag einfach anzunehmen und zum Beispiel das Harvard-Prinzip rauf und runter zu trainieren und den Leuten zu suggerieren: „Wenn Sie die Methode beherrschen, dann können Sie verhandeln“. Aber dann gehen die Leute heim und fragen sich: Wo und was sollen wir denn eigentlich verhandeln? Daher ist es aus unserer Sicht notwendig beziehungsweise sinnvoll, bereits im Vorfeld den Auftraggeber zu fragen: „In welchen Verhandlungssituationen befinden sich diese Leute denn? Mit wem müssen sie worüber verhandeln? Was steht in diesem Unternehmen, diesem Bereich, diesem Team überhaupt zur Verhandlung und was nicht?“ Dann stellt sich vielleicht heraus, dass Sie es mit einem Team zu tun haben, das einen Teamleiter hat, der wie ein Hierarch führt. Oder dass der Teamleiter nie da ist, weil es sich um ein virtuelles Team handelt, das über die halbe Welt verstreut ist. Was die Leute brauchen, ist immer abhängig von den konkreten Verhandlungssituationen, mit denen sie es zu tun bekommen. Daher halten wir es für wichtig, ihnen neben Verhandlungstechnik zusätzlich auch etwas anderes beizubringen: den Blick auf die Organisation und die Strukturen, das heißt auf das Umfeld, in dem sie sich bewegen.

### Welche Auswirkungen hat das auf ein Verhandlungstraining?

Unser didaktisches Konzept in Seminaren ist die Praxis-Theorie-Praxis-Schleife. Wir stellen also nicht nur eine Theorie vor und bitten die Teilnehmer danach, dazu eine Übung zu absolvieren. Beim Thema Verhandeln ist es vorab noch wichtig, sich mit der konkreten Situation der Leute zu beschäftigen. So zu arbeiten ist aufwendiger und stellt einen hohen Anspruch an die Erfahrung der Trainer. Sie benötigen ein umfassendes Verständnis von Organisationen, also neben Trainings- auch Beratungskompetenz. Wir holen also schon zu Beginn die Praxis der Leute herein, indem wir eruiieren: „Was ist der Case-for-Action? Was sind die Fälle, die Sie motiviert haben, hier Zeit zu investieren? Mit welchen Verhandlungssituationen haben Sie es in Ihrer Arbeitspraxis zu tun?“ Durch diese Kontextklärung zeigt sich, welchen Restriktionen die Personen unterliegen. Was bedeutet denn für sie Verhandeln? Mit wem verhandeln sie? Was macht es denn für sie attraktiv, zu verhandeln, was macht es schwierig? Auf diese Weise erfahren wir, in welchem Rahmen wir uns mit den Teilnehmern bewegen. Darauf stimmen wir dann die von uns präsentierten Theorien und Methoden ab. In einem nächsten Schritt beziehen wir diese Theorien und Methoden auf die konkrete Praxis der Teilnehmer.

Das bedeutet, dass wir an den Fällen der Teilnehmer arbeiten. Dabei binden wir die „Nicht-Fallbringer“ als Berater mit ein. Die eingesetzten Methoden werden danach noch in einem Extraschritt reflektiert: Wann wendet man diese Methodik an, wann nicht, wie macht man das am besten?

Wenn man in der Praxis vor einer konkreten Verhandlungssituation steht, bräuchte man über das Methodenwissen hinaus doch eigentlich einen Gesprächspartner als eine Art Coach, mit dem man die Verhandlungssituation vorbereiten und durchsprechen kann. Gerade dann, wenn es wichtig wäre, ist aber keiner da.

Deswegen versuchen wir auch bei jedem innerbetrieblichen Seminar, ein kollegiales Netzwerk unter den Teilnehmern zu etablieren. Wir bilden Coachingpaare und schulen sie ein Stück weit in kollegialer Beratung. Wir vereinbaren, dass sich diese Paare im nächsten halben Jahr in bestimmten Abständen treffen und dabei jede für sie anspruchsvolle Verhandlungssituation vorher und nachher miteinander besprechen. Danach treffen wir uns noch einmal zu einem Follow-up mit diesen Coachingpaaren und reflektieren gemeinsam einen halben Tag lang, was ihnen gut gelungen ist, was schwierig war et cetera und sie können sich für anstehende Dinge noch einmal Rat holen.

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

Zeit ist Zeit, die Frage ist, wie nutze ich sie. Die Frage ist doch, ob ich mir durch einen Blick auf die Metaebene nicht nachher viele Stunden für die Umwege sparen kann? Dieselben Manager, 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 Führungskräfte das differenzieren und klar kommunizieren würden, würden sie sich vielleicht die Hälfte der Sitzungen ersparen. Gerade wenn sich eine Führungskraft von der Komplexität der Organisation überwältigt und ohnmächtig fühlt, weil sie den Eindruck hat, sie nicht mehr zu durchschauen, ist die Umfeldanalyse eine gute Möglichkeit, wieder Boden unter den Füßen zu bekommen. Dies kann geschehen, indem die Führungskraft sich die Fragen stellt: In welchem Umfeld bewege ich mich? Womit habe ich es zu tun? In welchen Bereichen bin ich in Aushandlungsprozesse involviert? Was geht da und was geht nicht? Was geht mit wem, mit wem nicht? Wer ist da überhaupt der richtige Verhandlungspartner?

Ist immer klar, wer mein Verhandlungspartner ist? Oft müsste man sich doch hinsetzen und einige zentrale Fragen überlegen, aber das passiert dann nicht.

Das muss keineswegs immer ein aufwendiger Prozess sein. Vor allem systemische Fragen eignen sich dafür sehr gut, insbesondere informationserzeugende Fragen. Etwa: Was ist mir denn in dieser Sache besonders wichtig? Was dürfte denn auf keinen Fall passieren? Was wäre denn eine zweitbeste Lösung, wenn die erste Lösung nicht klappt?

Ein weiteres Problem ist, gar nicht so genau zu wissen, was denn das Ziel des Verhandeln ist. Meist ist den Verhandlungspartnern viel klarer, was sie nicht wollen, als das, was sie wollen.

Wichtig ist: Ziele sind etwas ganz anderes als Interessen. Ein Ziel ist ein gewünschter, beobachtbarer und bewertbarer Zustand, ein Interesse dagegen ist eine Motivlage, die mich leitet, ein Bedürfnis, wobei das nicht unbedingt bewusst sein muss. Wenn wir zum Beispiel mit einer Führungskraft daran arbeiten würden, was ihr beruflich wichtig ist, ist es ein großer Unterschied, ob wir über ein berufliches Ziel sprechen oder über 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. Nach Interessen oder Bedürfnissen 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 würde die Führungskraft vielleicht antworten: „Ich möchte auf jeden Fall darauf achten, dass ich Freizeit und Beruf unter einen Hut bringe und hier eine Balance finde.“ Das würden wir dann aufschreiben und uns bei allem Weiteren, was wir besprechen, fragen: „Wie passt das zu dem Bedürfnis, Privates und Berufliches in Balance zu halten?“ Oder die Führungskraft antwortet 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 frustriert.“ Das wäre dann ein anderes Bedürfnis, auf das wir bei der weiteren Arbeit achten würden.

Genau das meine ich. Dieser Prozess ist sehr anspruchsvoll und der passiert nicht, indem ich in einem Selbsthilfebuch ein paar Fragen lese und mir dazu Stichworte aufschreibe. Zur Vorbereitung brauche ich ein Gegenüber, das mir solche Fragen stellt und mich zum Nachdenken anregt, oder nicht?

Ja, genau aus diesem Grund bilden wir die bereits angesprochenen Coachingpaare, die sich immer wieder treffen und miteinander arbeiten und üben. Daraus haben sich teils jahrelange Verhandlungskoaching-Beziehungen entwickelt. Dieses Etablieren von Coachingpaaren 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 zusammensetzen und sich 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 auch 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 Mitarbeitern Zeit für diese Coachingtreffen geben? Die Organisation muss den Nutzen erkennen und die Mitarbeiter müssen sich durch die Organisation auch unterstützt fühlen. Das ist wieder ein strukturelles Element, das oft erst mal etabliert werden muss. Wir verhandeln das schon vorher mit dem Auftraggeber, indem wir sagen: „Wenn Sie wollen, dass die Mitarbeiter verhandeln lernen, dann brauchen sie auch Zeit und einen Rahmen, wo sie das üben können. Deswegen werden wir Paare etablieren. Da muss Ihnen auch klar sein, dass die Mitarbeiter dafür Zeit brauchen und dabei auch über das Unternehmen reden werden. Und nach einem halben Jahr werden diese Erfahrungen noch einmal gemeinsam reflektiert.“ Die Führungskräfte, die Teilnehmer schicken, wissen also, was passiert. Das ist transparent.

Mit welchen Methoden arbeiten die kollegialen Coachingpaare, um sich wechselseitig auf Verhandlungen vorzubereiten?

Durch verschiedene Methoden, etwa die Balint-Methode, die Szenariomethode oder die bereits erwähnte System-Umfeld-Analyse. Die Balint-Methode ist eine Methode, die ein ungarischer Psychiater in den 1940er-Jahren erfunden hat. Dabei wird eine Situation in drei Schritten bearbeitet. Der Dreischritt umfasst Informationssammlung, Hypothesenbildung und Interventionsplanung:

- Zunächst beschreibt der Fallbringer die Ausgangssituation und die Beratenden stellen Fragen, um den Fall besser zu verstehen.
- Dann entwickeln die Berater Hypothesen zur Ausgangssituation. Der Beratene hört zunächst nur zu und nimmt anschließend Stellung zu diesen Hypothesen.
- Im dritten Schritt entwickeln die Berater Lösungsoptionen für den Fallbringer. Dieser schließt die Sequenz ab, indem er zurückmeldet, was für ihn besonders hilfreich war.

Dieser Dreischritt ist ein an sich sehr natürlicher Prozess, den wir in unserem Alltag „gedanklich vermischt“ vollziehen. Bei der beschriebenen Methode werden die drei Schritte „künstlich“ getrennt. Das ist sehr hilfreich, um Komplexität besser fassbar zu machen. Wichtig bei dieser Methode ist auch, dass die Gruppenmitglieder wirklich eine beratende Rolle einnehmen können und bezogen auf den Fallbringer kein eigenes Interesse haben. Ein weiteres Erfolgskriterium dieser Methode ist, dass die einzelnen Schritte zeitlich ganz genau getaktet sind, wodurch sie die Möglichkeit eröffnet, in kurzer Zeit sehr viele Tipps zu bekommen. Auch solche kollegialen Interventionsgruppen kann man in Seminaren etablieren, sodass sie sich dann in den Organisationen verselbstständigen.

Das klappt nicht immer, aber es gibt Gruppen, die sich zum Beispiel einmal im Monat für zwei Stunden treffen und dann an zwei Fällen arbeiten. Das schafft natürlich Nachhaltigkeit.

Es gibt ja zahlreiche Situationen, die potenzielle Verhandlungssituationen sind, aber ich kann mich ja nicht den ganzen Tag hinsetzen und nur verhandeln.

Wenn es so ist, wie Sie sagen, dann haben Sie damit schon eine bestimmte Haltung zum Ausdruck gebracht. „Das Leben besteht zum großen Teil aus Verhandlungen“. Toll, wenn Sie diese Haltung haben. Im zweiten Schritt überlegen Sie sich: Wo verhandle ich und wo nicht? Dies ist immer auch mit einem Preis verbunden, den Sie dafür zahlen müssen. Verhandeln hat seinen Preis und Nicht-Verhandeln ebenso, zum Beispiel dass Sie ohne Verhandeln vielleicht auch eine gewisse Qualität von Lösung oder die erhoffte Akzeptanz nicht erreichen. Aber es mag sich trotzdem lohnen. Klar ist, Sie können nicht alles verhandeln. Sie müssen mit Ihren Ressourcen sorgfältig umgehen. Daher ist übrigens eine der wichtigsten Entscheidungen für alle, die unter Überforderung leiden: Was verhandle ich und was nicht? Verhandeln werden Sie immer dann, wenn der Preis des Nicht-Verhandelns zu hoch wäre. Das klingt theoretischer als es ist. Diese Entscheidung ist ja auch implizit ständig präsent. Wenn Sie in den Supermarkt einkaufen gehen, werden Sie mit der Kassiererin an der Kasse nicht verhandeln. Wenn Sie sich ein neues Auto kaufen wollen, schaut das schon anders aus. Wenn man ein Kind erzieht, läuft im Hintergrund ständig der Film mit: Was verhandle ich mit ihm und was nicht? Als unser Sohn in der Pubertät war, hat einmal ein befreundeter Therapeut zu uns gesagt: „Das ist nur eine Frage eines geordneten Rückzugs“, um damit auszudrücken: Was ist in diesem Alter überhaupt noch Verhandlungsmasse?

### 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 oft das Gefühl, eingeladen zu sein, mit zu entscheiden, während der Chef nur hören will, was seine Leute denken, um dann seine Entscheidung zu treffen. Wenn man daher zuerst kurz 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? Das ist eine hervorragende Möglichkeit, sich das Leben leichter zu machen. Die klassische Hierarchie war trotz aller Nachteile deswegen angenehm, weil sie Orientierung gegeben hat. Da war vieles zwar starr und langsam, aber dafür klar und berechenbar. Orientierung braucht es immer noch, aber nun auch auf der Metaebene, weil die Spielregeln nicht mehr automatisch erkennbar sind.

Wie reagieren Führungskräfte, die sich oft als die großen Macher und Entscheider sehen? Haben die nicht teilweise den Eindruck, man will ihnen das Heft aus der Hand nehmen? „Ich will nicht ständig mit jedem alles verhandeln“.

Genau darum geht es ja nicht. Aber mit niemandem nie irgendwas verhandeln, geht eben auch nicht. Die Führungskräfte wissen ja, dass sie verhandeln müssen. Die wenigsten Führungskräfte wollen alles allein entscheiden. Es geht eher um die Frage: „Was muss ich denn verhandeln und was nicht? Ich will nicht mit jedem über alles verhandeln, aber ich muss bestimmte Dinge mit meinen Leuten abstimmen und wie mache ich das?“

Wie groß ist die Gefahr, dass Mitarbeiter zum Beispiel in einem Team miteinander etwas aushandeln und entscheiden – zum Beispiel die Urlaubsplanung – und wenn es dem Chef nicht passt, hebt er die Teamentscheidung wieder auf?

Wenn der Chef die Mitarbeiter auffordert, selbst zu entscheiden und stößt dann deren Entscheidung um, weil sie ihm nicht passt – genauer gesagt, weil er versäumt hat, einen klaren Rahmen vorzugeben –, dann machen die Mitarbeiter das nie wieder. Dann kann er in Zukunft alles selbst entscheiden. Neben einer Antwort auf die Frage „Was wird hier wie entschieden?“ sollte also auch immer kommuniziert werden, welche Rahmenbedingungen und Grenzen es für Entscheidungen gibt.

Kommen wir noch einmal auf die Grundfrage zurück, wie Organisationen strukturelle Voraussetzungen schaffen, damit Verhandeln überhaupt möglich wird.

In allem, was wir tun, etwa bei der Einführung eines strategischen Managementprozesses, achten wir darauf, dass Verhandeln als zentrales Element Platz hat. Zum Beispiel in Form des strategischen Dialogs, in dem verschiedene Führungsebenen strategische Ziele miteinander aushandeln. Der Auftrag lautet natürlich nie: „Etablieren Sie Verhandlungsstrukturen“, sondern eher: „Helfen Sie uns, einen strategischen Managementprozess zu etablieren“. Oder: „Helfen Sie uns, ein Veränderungsvorhaben durchzuführen“ oder „Helfen Sie uns, eine Matrixorganisation ins Leben zu bringen“. Und unser Blickwinkel fällt dann eben auch sehr stark darauf: Was braucht die Organisation dazu an „Verhandlungsräumen“?

Wie bringen Sie eine Organisation dazu, das zu thematisieren?

Ganz pragmatisch indem wir dort beginnen, wo der Druck und das Interesse am größten sind, und mithelfen, dass der Druck an dieser Stelle geringer wird. Das macht Sinn und damit entsteht auch etwas Luft, einmal darüber nachzudenken, wie die Führungskräfte es anstellen könnten, dass der Stress beziehungsweise das Problem nicht nach kurzer Zeit wieder auftaucht.

Aber wenn Sie in eine große Organisation kommen und bemerken, dass hier Strukturen gebaut wurden, die eigentlich Verhandeln bedingen, aber dieses Thema ausgeblendet wird, dann nutzt es doch nichts, im kleinen Rahmen irgendwo anzufangen. Das müsste doch mal Thema der Gesamtorganisation werden, oder?

Nein, die Gesamtorganisation wird ganz selten adressiert, schon gar nicht zu Beginn. Oft beginnt das mit einer Qualifizierungsmaßnahme oder mit einem Change-Projekt, wo wir das mit der Personalabteilung oder einem Business-Verantwortlichen, zum Beispiel einem Bereichsverantwortlichen, thematisieren. Wir sprechen über die eigenen Beobachtungen und die Hypothesen, die wir dazu haben und machen möglicherweise Interventionsvorschläge, wie zum Beispiel: „Wir haben für Sie das Seminar 'Das Leben in der Matrix' durchgeführt und uns ist aufgefallen, dass bestimmte Spielregeln in bestimmten Bereichen unklar sind. Da wäre es wichtig, die nötigen organisatorischen Rahmenbedingungen zu schaffen.“ Dazu machen wir einen Umsetzungsvorschlag, der vielleicht aufgegriffen wird. Genauso gut kann aber auch sein, dass der Auftraggeber sagt: „Nein, ich rühre nicht an der Organisation. Wissen Sie, wie schwierig das bei uns ist? Da kommt sofort der Betriebsrat, da passiert dieses und jenes, da brauche ich viel mehr Unterstützung von ganz oben und das ist extrem mühsam.“ Dann bleibt es möglicherweise bei Qualifizierungsmaßnahmen zur individuellen Entlastung auf der Personenebene.

Wenn es darum geht, „symmetrische Verhandlungsstrukturen zu etablieren“, muss ich doch irgendwann einmal die Organisation dazu bringen, darüber nachzudenken und auf Organisationsebene Spielregeln festzulegen und nicht nur in einem kleinen Bereich oder auf Personenebene, oder?

Das sind ja nicht nur kleine Bereiche. Um beim Beispiel strategisches Management zu bleiben: Wenn eine Organisation mit mehreren Tausend Mitarbeitern in den oberen Führungsebenen einen strategischen Managementkreislauf etabliert, ist das eine gewaltige Intervention in die gesamte Organisation. Da bewegt sich die gesamte Organisation. In einem konkreten Fall hat die Topebene bestimmte strategische Eckpfeiler erarbeitet, auf der untersten Ebene hat ein strategisches Controlling sichergestellt, dass strategische Ziele verfolgt werden und in der Mitte gab es das Element des strategischen Dialogs. In diesem strategischen Dialog haben die beiden Ebenen unterhalb des Vorstands aufgrund der Eckpfeiler, die der Vorstand vorher veröffentlicht hat, ihre Vorstellungen präsentiert, wie sie diese Eckpfeiler umsetzen wollen: „Diese Eckpfeiler bedeuten für meinen Bereich ... Das ist mein Programm für die nächsten zwei Jahre ...“ Dann hat der Vorstand das kommentiert, entweder „ja, wunderbar“ oder „ja, aber ...“, und in einigen Fällen folgten dann konfliktäre Verhandlungen, die moderiert wurden. Dabei gab es durchaus auch Meinungsunterschiede innerhalb des Vorstands, dessen Mitglieder ja auch unterschiedliche Interessen verfolgen.

Dann haben sie jeweils entschieden, eine gemeinsame Entscheidung zu treffen oder sie haben entschieden, wie sie alleine entscheiden würden, wobei es auch vorgekommen ist, dass sie gemeint haben: „Diesen Punkt können wir jetzt nicht hier entscheiden.“ In diesem Fall wurde aber wiederum transparent gemacht, wann sie es entscheiden werden.

Der Vorstand gab also „strategische Eckpfeiler“ vor. Durften diese dann gar nicht mehr verhandelt werden?

Genau das sollte immer klar kommuniziert werden. Wenn etwas feststeht, steht es fest. Wenn also über etwas wirklich nicht mehr verhandelt werden kann, dann bitte keine Pseudoverhandlungen! Kein So-tun-als-ob, denn dann sind die Mitarbeiter wirklich sauer.

Wie schlägt sich eine „Verhandlungskultur“ konkret nieder? Oft gibt es ja Systeme wie Zielvereinbarungen et cetera, deren praktische Handhabung wenig mit Aushandlungsprozessen zu tun hat. Wenn dem so ist, gibt es widersprüchliche Signale in der Organisation und die Mitarbeiter resignieren schnell wieder.

Genau darauf gilt es, als Berater aufmerksam zu machen. Einerseits können wir die einzelne Person beraten, wie sie selbst damit umgeht. Und an die Auftraggeber können wir zurückmelden, was es in der Organisation schwer macht. Aber Sie können in großen Organisationen nicht warten, bis das von der Gesamtorganisation geklärt ist. Große Konzerne bestehen ja oft aus Hunderten von verschiedenen Suborganisationen. Wenn Sie den Auftrag bekommen, etwas für eine dieser Suborganisationen zu machen – das kann ein Bereich, eine Abteilung oder ein Team sein –, dann macht das durchaus Sinn. Wir erleben ja oft auch, dass andere Bereiche nebenan zuschauen und genau beobachten, was da passiert. Und wenn das als hilfreich erkannt wird, kann es dann auch zu einem Schneeballeffekt kommen. Verhandeln selbst taucht ja wie gesagt auf Organisationsebene selten als Thema auf. Es ist ein wichtiges Nebenthema, eine Begleiterscheinung beziehungsweise ein Erfolgsfaktor vieler Themen, der aber als solcher oft nicht wahrgenommen wird. Der erste Schritt ist insofern, es überhaupt einmal zu thematisieren und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass bestimmte Organisationsstrukturen mit den notwendigen Verhandlungsprozessen zu verbinden sind.

## Was hat eine Organisation davon, wenn sie sich mit Verhandeln beschäftigt?

Das Thema hat viel mit der Überlebensfähigkeit der Organisation zu tun. Organisationen können, wenn sie funktionierende Verhandlungsstrukturen haben, besser nach außen reagieren. Und auf der Personenebene heißt Verhandeln auch Selbstbestimmtheit, Autonomie, Entlastung und Arbeitszufriedenheit, weil die Mitarbeiter mitreden können, die eigene Logik vertreten sehen und ernst genommen werden. Das heißt nicht, dass Mitarbeiter die eigenen Interessen immer voll durchsetzen können, aber sie sind gehört worden, haben am Entscheidungsprozess teilgenommen und fühlen sich dem Ergebnis daher ganz anders verpflichtet.

## Rezepte

- Bedenken Sie, dass Verhandeln nicht nur eine Frage der persönlichen Kompetenz ist, sondern es auch bestimmter Strukturen und Rahmenbedingungen bedarf, um Verhandeln überhaupt zu ermöglichen.
- Untersuchen Sie Ihre Organisationsstrukturen. Wenn diese auf Verhandeln hin angelegt sind, gibt es dazu auch die nötigen „Verhandlungsräume“?
- Wo Sie auf die langfristige Akzeptanz und Unterstützung Ihrer Mitarbeiter angewiesen sind, entwickeln Sie langfristige, tragfähige, strukturelle Elemente des Verhandeln, zum Beispiel einen strategischen Dialog, Kick-off-Workshops im Projektmanagement und bei Change-Projekten, Meetingstrukturen bei Matrixknoten.
- Klären Sie mit ihren Mitarbeitern, welche Punkte, Themen verhandelbar sind und welche nicht beziehungsweise fragen sie nach, ob es auch Ihren Gegenübern klar ist.
- Klären Sie mit Ihren Mitarbeitern, worüber Sie nur informieren, wo Sie Beratung wollen und wo Ihre Mitarbeiter tatsächlich zur Mitentscheidung eingeladen sind. Diese Klarheit herzustellen, kann Ihre Führungsarbeit deutlich erleichtern.
- Bedenken Sie, dass man auch in einer hierarchischen Führungsbeziehung „symmetrisch“ verhandeln kann. Denn „Verhandeln auf gleicher Augenhöhe“ ist vor allem eine Frage der eigenen Haltung.