

„Neben Sex ist Verhandeln das häufigste und problematischste Engagement unter zwei Personen, und zwischen beiden Aktivitäten besteht ein Zusammenhang. Dies ist bei weitem das Beste, was ich je über Verhandeln gelesen habe, und gleich wichtig für den Menschen, der sich um Freunde, Besitz und Einkommen sorgt, wie für den Staatsmann, der sich um den Frieden kümmert.“
John Kenneth Galbraith

„Einfache aber wirksame Ideen, die bereits auf internationaler Ebene hilfreich waren.“
Cyrus Vance, Ex-Außenminister der USA

„Die Autoren packen gesunde, vernünftige Beobachtung und Rat in ein kurzgefaßtes, verständlich geschriebenes Buch.“
Business Week

DAS HARVARD-KONZEPT

campus

Roger Fisher
William Ury **DAS**
HARVARD-
KONZEPT
Sachgerecht verhandeln –
erfolgreich verhandeln
CAMPUS

ISBN 3-593-33286-8

pier – die Ursache des Problems, wie auch immer – gemeinsam vor sich hat. Haben Sie schon vorher eine Grundlage gegenseitigen Vertrauens gefunden, umso besser. Aber wie schwierig ihre Beziehungen auch sein mögen – versuchen Sie die Verhandlung so zu führen, daß sich die Aktivitäten Seite an Seite abspielen: Sie beide – mit all Ihren unterschiedlichen Interessen und Vorstellungen und Ihrem emotionalen Engagement – gehen miteinander eine gemeinsame Aufgabe an.

Man kann natürlich die menschlichen Probleme von den Sachfragen nicht ein für allemal trennen und die Angelegenheit dann vergessen. Man muß daran weiterarbeiten. Man muß die Menschen stets als Lebewesen und all den damit verbundenen Inhalten betrachten. Womit wir zum nächsten Kapitel kommen.

2. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen

Zwei Männer streiten in einer Bibliothek. Der eine möchte das Fenster offen haben, der andere geschlossen. Sie zanken herum, wie weit man es öffnen soll: einen Spalt weit, halb-, drei-viertel offen. Keine Lösung befriedigt beide.

Die Bibliothekarin kommt herein. Sie fragt den einen, warum er denn das Fenster öffnen möchte. »Ich brauche frische Luft.« Sie fragt den anderen, warum er das Fenster lieber geschlossen hat. »Wegen der Zugluft.« Nach kurzem Nachdenken öffnet sie im Nebenraum ein Fenster weit. Auf diese Weise kommt frische Luft herein, ohne daß es zieht.

Um vernünftige Ergebnisse zu erzielen, muß man die Interessen, nicht die Positionen in Einklang bringen

Diese kleine Geschichte ist typisch für viele Verhandlungen. So lange sich beiderseits das Problem als Konflikt zweier Positionen darstellt und das Ziel die Übereinkunft auf einer Position ist, denken und reden natürlich alle vorwiegend über diese Positionen – und der Prozeß stockt darum auch sehr oft.

Hätte sich die Bibliothekarin nur auf die Positionen eingelassen, sie hätte sicher keine Lösung gefunden – denn nach Angabe der Männer sollte das Fenster ja *entweder* offen *oder* geschlossen sein. Stattdessen suchte die Bibliothekarin nach

den dahinterstehenden Interessen – frische Luft einerseits, Vermeidung von Zugluft andererseits. Dieser Unterschied zwischen Positionen und Interessen ist entscheidend.

Das Problem wird durch Interessen bestimmt

Das Grundproblem bei einer Verhandlung liegt nicht in gegensätzlichen Positionen, sondern im Konflikt beiderseitiger Nöte, Wünsche, Sorgen und Ängste. Die beiden Parteien sagen sich z.B.:

»Jetzt muß mit der Preissteigerung für dieses Haus aber endlich Schluß sein.«

Oder:

»Wir akzeptieren nicht. Er möchte 310 000 DM für das Haus. Ich möchte aber keinen Pfennig mehr als 300 000 DM dafür ausgeben.«

Das tieferliegende Problem aber ist:

»Er braucht das Bargeld. Und ich möchte Ruhe und Frieden haben.«

Oder:

»Er braucht wohl 310 000 DM, damit er seine Ex-Frau auszahlen kann. Ich meinerseits habe meiner Familie versprochen, nicht mehr als 300 000 DM auszugeben.«

Solche Wünsche und Sorgen sind *Interessen*. Interessen motivieren die Menschen; sie sind die stillen Beweggründe hinter dem Durcheinander von Positionen. Ihre Position ist etwas, zu dem Sie sich bewußt entschieden haben. Ihre Interessen sind die Gründe, die Sie zu dieser Entscheidung veranlaßt haben.

Die ägyptisch-israelischen Friedensverhandlungen in Camp David 1978 zeigen, wie nützlich ein Blick hinter die Positionen sein kann. Israel hatte die ägyptische Sinai-Halbinsel seit dem Sechstagekrieg von 1967 besetzt. Als sich Ägypten und

Israel 1978 zu Friedensverhandlungen zusammensetzten, waren ihre Positionen unvereinbar. Israel bestand darauf, Teile des Sinai zu behalten. Ägypten andererseits hielt daran fest, daß jeder Zollbreit des Sinai ägyptischer Souveränität zurückgegeben werden müsse. Immer wieder suchte man nach möglichen Teilungsschemata zwischen Israel und Ägypten am Sinai. Aber ein Kompromiß auf dieser Linie war für Ägypten unannehmbar. Zurückzuweichen zur Lage, wie sie vor 1967 bestand, kam wiederum für Israel nicht in Frage.

Möglich wurde eine Lösung erst, als man sich auf die Interessen beider Staaten konzentrierte. Israels Interessen galten der Sicherheit: sie wollten keine jederzeit einsatzbereiten ägyptischen Panzer an ihrer Grenze sehen. Die ägyptischen Interessen lagen auf dem Gebiet der Souveränität. Der Sinai war seit der Pharaonen-Zeit ein Teil Ägyptens gewesen. Nach langer Herrschaft von Griechen, Römern, Türken, Franzosen und Engländern hatte Ägypten erst vor kurzer Zeit wieder die volle Souveränität erlangt und war daher nicht bereit, Territorium an einen neuerlichen fremden Eroberer abzugeben.

In Camp David stimmten der ägyptische Präsident Sadat und der israelische Premierminister Begin einem Plan zu, nach dem der Sinai vollständig in ägyptische Souveränität zurückgegeben wurde und dennoch, durch weiträumige Entmilitarisierung, auch die israelische Sicherheit gewährleistet war. Die ägyptische Flagge sollte danach überall wehen, aber ägyptische Panzer würden Israel an keiner Stelle nahekommen.

Werden die Interessen statt der Positionen zur Übereinstimmung gebracht, so hilft das in zweierlei Hinsicht. Erstens kann für gewöhnlich jedes Interesse durch mehrere mögliche Positionen befriedigt werden. Viel zu oft nehmen die Menschen die ungünstigste Position ein – wie z.B. Israel durch die Ankündigung, es wolle Teile des Sinai behalten. Blickt man aber entschieden hinter die gegensätzlichen Positionen und erkennt die treibenden Interessen, dann findet man oft eine alternative Position, die nicht nur die Interessen der einen, son-

dern auch die der anderen berücksichtigt. Im Sinai war die Entmilitarisierung eine derartige Alternative.

Darüber hinaus ist der Ausgleich von Interessen nützlicher als jeder Positionskompromiß, weil es trotz gegensätzlicher Positionen in aller Regel mehr gemeinsame als gegensätzliche Interessen gibt.

Hinter gegensätzlichen Positionen liegen sowohl gemeinsame und ausgleichbare Interessen als auch sich widersprechende

Wir nehmen meist an, daß die Gegenseite aufgrund ihrer gegensätzlichen Position auch gegensätzliche Interessen hat. Wenn wir ein Interesse an Selbstverteidigung haben, unterstellen wir den anderen, daß sie uns angreifen wollen. Wenn wir ein Interesse an Miet-Nachlaß haben, nehmen wir an, daß sie eine Erhöhung wollen. Doch bei vielen Verhandlungen wird eine nachdrückliche Untersuchung der zugrundeliegenden Interessen als von einander widersprechenden offenbaren.

Ein Beispiel: die gemeinsamen Interessen eines Mieters mit seinem künftigen Vermieter.

- Beide wünschen Stabilität. Der Vermieter möchte einen dauerhaften Mieter; dieser wiederum eine ständige Adresse.
- Beide möchten das Appartement in Ordnung halten. Der Mieter will darin wohnen können; dem Vermieter liegt daran, sowohl den Wert der Wohnung zu vergrößern, als auch das Ansehen des Hauses.
- Beide wollen gute Beziehungen nach allen Seiten. Der Vermieter wünscht einen Mieter, der seine Miete pünktlich bezahlt; der Mieter sieht auf einen verantwortungsbewußten Vermieter, der die notwendigen Reparaturen ausführen läßt.

Darüber hinaus haben beide unter Umständen Interessen, die nicht im Gegensatz zueinander stehen, wohl aber unterschiedlicher Natur sind. Etwa:

- Der Mieter ist vielleicht gegen die neue Farbe allergisch. Der Vermieter hat keine Lust, alle Zimmer nochmal streichen zu lassen.
- Der Vermieter wünscht eine Vorauszahlung auf die erste Miete, und zwar schon morgen. Der Mieter hält das Appartement für eine schöne Wohnung, ist aber unschlüssig, ob er die Vorauszahlung schon morgen zahlen soll oder erst später.

Wirft man nun diese teils gemeinsamen, teils unterschiedlichen Interessen in die Waagschale, müßte man mit den gegensätzlichen wie etwa der Miet-Minderung oder -steigerung eigentlich zurechtkommen. Die gemeinsamen Interessen werden sich vielleicht in einem langjährigen Mietvertrag ausdrücken, einer Übereinkunft zur Kostenübernahme bei Verschönerungen und in dem Bestreben, einander im Interesse guter Beziehungen weiterzuhelfen. Die divergierenden Interessen könnten dadurch ausgeglichen werden, daß schon morgen eine Vorauszahlung erfolgt und der Vermieter die Wohnung streichen läßt, unter der Voraussetzung, daß der Mieter die Kosten trägt. Der genaue Mietpreis bleibt dann als letztes, und hier kann der Marktwert der Wohnung die Basis dafür abgeben.

Oft ist eine Übereinkunft gerade deshalb möglich, weil die Interessen unterschiedlich sind. Sie und der Schuhverkäufer etwa haben beide Geld und Schuhe gern. Beim Verkäufer überwiegt die Liebe zum Geld. Bei Ihnen ist es umgekehrt. Sie möchten lieber die Schuhe als Ihre siebzig Mark. Also gilt das Geschäft. Für eine vernünftige Übereinkunft sind neben gemeinsamen auch die unterschiedlichen Interessen grundlegend nützlich, sofern sie einander ergänzen.

Wie findet man Interessen heraus?

Der Nutzen des Blicks hinter die Positionen, um Interessen herauszufinden, ist klar. Wie man das macht, weniger. Eine Position mag konkret und deutlich sein. Das dahinterliegende Interesse kann jedoch genauso gut unausgedrückt, ungreifbar und vielleicht sogar in sich widersprüchlich sein. Wie können Sie nun die Interessen erkennen, die bei Verhandlungen eine Rolle spielen (wobei Sie sich darüber klar sein sollten, daß es nicht nur um die Interessen der *anderen* geht, sondern auch um *Ihre eigenen*)?

Fragen Sie: »Warum?«

Eine Grundtechnik ist dabei, sich an die Stelle der anderen zu versetzen. Sehen Sie sich jede Position an, die die anderen einnehmen, und fragen Sie: »Warum?« Warum, zum Beispiel, möchte Ihr Vermieter die Miete im Rahmen eines Fünfjahres-Vertrages Jahr für Jahr neu festlegen? Sie werden dann wohl herausfinden, daß er sich vor Preissteigerung schützen will – und das ist eines seiner Interessen. Sie können übrigens den Vermieter auch direkt fragen, warum er diese oder jene Position einnimmt. Aber wenn Sie das tun, fragen Sie nicht nach einer Rechtfertigung seiner Position, sondern um die Bedürfnisse, Hoffnungen, Ängste oder Wünsche zu verstehen, die ihn dazu leiten. »Aus welchen Gründen wollen Sie denn den Mietvertrag auf drei Jahre begrenzen, Herr Meier?«

Fragen Sie: »Warum nicht?« Und denken Sie dabei an die Wahlmöglichkeiten der Gegenseite

Ein besonders sinnvoller Weg zum Erkennen von Interessen besteht darin, herauszufinden, welche Grundforderungen die Gegenseite von Ihnen selbst erwartet – und dann fragen Sie sich, warum Ihre Verhandlungspartner ebendiese Lösung

nicht als Ergebnis wünschen. Welche Interessen stehen da im Weg? Wenn Sie die Gegenseite zu einer Sinnesänderung bewegen wollen, ist der Ausgangspunkt zunächst einmal, daß Sie herausfinden, was sie im Sinn hat.

Ein Beispiel sind die Verhandlungen aus dem Jahr 1980 zwischen den Vereinigten Staaten und dem Iran über die Freilassung der 52 US-Diplomaten und Botschaftsangestellten, die von militanten Studenten als Geiseln festgehalten wurden. Es gab da eine Unmenge ernster Hindernisse für eine Lösung des Konflikts. Das Problem wird jedoch ganz einfach beleuchtet durch einen der Studentenfürher. Die Forderung der USA war eindeutig: »Geiseln freilassen!« Während weiter Strecken des Jahres 1980 muß aber für jeden einzelnen Studentenfürher eine Alternativtabelle wie die folgende Grundlage seiner Entscheidungen gewesen sein:

Die Frage, der sich ein iranischer Studentenfürher ständig neu stellen mußte, lautete:

Soll ich mich für die Freilassung der amerikanischen Geiseln einsetzen?

Sage ich »Ja«

- Verrate ich die Revolution;
- werde ich als proamerikanisch kritisiert;
- werden die anderen wohl nicht einverstanden sein mit mir; wenn doch, und wir lassen die Geiseln frei, dann ...
- macht der Iran einen schwächlichen Eindruck;
- geben wir den USA einfach nach;
- bekommen wir nichts (weder den Schah, noch Geld);

Sage ich »Nein«

- + Fördere ich die Revolution;
- + werde ich als Verteidiger des Islam gelobt;
- + werden wir vermutlich alle weiterhin fest zusammenhalten;
- + bekommen wir fantastische Fernsehauftritte und können der Welt von unseren Problemen berichten;
- + macht der Iran einen starken Eindruck;
- + trotzen wir den USA;
- + haben wir eine Chance, etwas zu bekommen (wenigstens unser Geld zurück);

- wissen wir nicht, was die USA hernach tun.
- + bedeuten die Geiseln einen gewissen Schutz gegen eine amerikanische Intervention.

Aber:

- + Es besteht die Chance, daß die wirtschaftlichen Sanktionen aufhören.
- + Unsere Beziehungen zu anderen Völkern, speziell in Europa, werden sich verbessern.

Aber:

- Die wirtschaftlichen Sanktionen werden zweifellos weitergehen.
- Unsere Beziehungen zu anderen Völkern, speziell in Europa, werden darunter leiden.
- Inflation und wirtschaftliche Probleme werden andauern.
- Es besteht die Gefahr, daß die USA militärisch eingreifen (der Märtyrertod ist allerdings ruhmvoll).

Jedoch:

- + Die USA machen möglicherweise noch weitere Zugeständnisse hinsichtlich unseres Geldes, einer Nichteinmischung, der Aufhebung von Sanktionen, etc.;
- + können wir die Geiseln auch später noch freilassen.

Wenn ein durchschnittlicher Studentenfürher vor solche oder ähnliche Alternativen gestellt war, ist es gut verständlich, warum die militanten Studenten die Geiseln so lange festgehalten haben. So scheußlich und widerrechtlich die Geiselnahme zunächst war – als man die Geiseln einmal hatte, war es keineswegs irrational, wenn die Studenten sie *weiter* gefangenhielten, von einem Tag zum anderen, und dabei auf eine günstige Zeit für ihre Freilassung warteten.

Wenn man die vorhandenen Wahlmöglichkeiten der Gegenseite herausfinden will, ist die erste Frage: »Wessen Entscheidung will ich bewirken?« Die zweite Frage ist, welche Entscheidung die Menschen auf der Gegenseite von sich verlangt sehen. Wenn *Sie* keine Vorstellung haben, wozu die anderen sich aufgefordert fühlen, machen diese sich umgekehrt wahrscheinlich auch keine. Das alleine könnte schon die Erklärung dafür sein, daß die Gegenseite nicht Ihren Wünschen folgt.

Dadurch analysieren Sie nun die Konsequenzen so, wie sie die Gegenseite aller Wahrscheinlichkeit nach sieht, je nachdem ob sie der von Ihnen verlangten Entscheidung zustimmt oder nicht. Dabei werden Sie wohl eine Checkliste von Konsequenzen finden, die im eben zitierten Fall nützlich sein mag:

Rückwirkung auf meine Interessen

- Verliere oder gewinne ich politische Unterstützung?
- Kritisieren oder loben mich meine Kollegen?

Rückwirkung auf Gruppeninteressen

- Welche kurzfristigen Konsequenzen ergeben sich? Welche langfristigen?
- Welche wirtschaftlichen Konsequenzen (politische, juristische, psychologische, militärische etc.) entstehen dabei?
- Welche Effekte treten bei den auswärtigen Unterstützern und in der öffentlichen Meinung auf?
- Wird das ein guter oder ein schlechter Präzedenzfall?
- Könnte diese Entscheidung andere, bessere Vorgänge behindern?
- Stimmt die Handlung mit unseren Prinzipien überein? Ist sie »richtig«?
- Könnte ich die Entscheidung auch später treffen, wenn ich wollte?

Bei diesem gesamten Prozeß darf man aber niemals nach allzu großer Präzision suchen. Das wäre ein Fehler. Sie wer-

den es nur selten mit jemandem zu tun bekommen, der seine Entscheidung nach schriftlich fixierten Pros und Contras trifft. Sie sollten vielmehr das Ganze als ganz und gar menschliches Suchen und Wählen betrachten – und nicht als eine Art mathematischer Kombination.

Erkennen Sie, daß beide Seiten vielfältige Interessen haben

Bei nahezu jeder Verhandlung haben die Beteiligten nicht nur ein Interesse, sondern mehrere. Bei der Verhandlung über einen Mietvertrag geht es Ihnen z.B. um einen vorteilhaften Preis, den Sie schnell und mit möglichst geringer Mühe fixieren wollen. Dabei sollen aber auch die guten Beziehungen zum Vermieter erhalten bleiben. Außerdem geht es Ihnen nicht nur darum, daß die Übereinkunft ganz nach Ihrem Geschmack aussieht, sondern auch darum, daß sie wirkungsvoll ist. Sie sollten deshalb Ihre eigenen selbständigen Interessen gleichzeitig mit dem gemeinsamen Anliegen verfolgen.

Ein weitverbreiteter Fehler bei der Diagnose von Verhandlungssituationen ist die Annahme, daß alle Personen auf der Gegenseite dieselben Interessen haben. Denn das ist faktisch niemals der Fall. Während des Vietnamkrieges warf Präsident Johnson gewöhnlich alle die verschiedenen Mitglieder der nordvietnamesischen Regierung, den Vietcong aus dem Süden sowie ihre sowjetischen und chinesischen Berater in einen Topf, und das Ganze nannte der Präsident dann »er«. »Der Feind muß wissen, daß *er* die Vereinigten Staaten nicht ungestraft reizen kann. *Er* muß erkennen, daß sich Aggression nicht auszahlt.« Nun kann man aber einen solchen »er« (oder auch eine »sie«) schwerlich zu Übereinkünften bewegen, wenn man die unterschiedlichen Interessen der daran beteiligten Leute und Fraktionen nicht richtig einschätzt.

Mitunter mag es durchaus erhellend sein, wenn man sich Verhandlungen so vorstellt, als seien daran nur zwei Personen

oder zwei Seiten beteiligt. Aber das sollte nicht darüber hinwegtäuschen, daß normalerweise andere Personen, andere Seiten und andere Einflüsse vorhanden sind. Bei der Verhandlung über die Ablösesumme eines Fußballstars bestand der Manager darauf, daß 500 000 DM zu viel seien, obwohl andere Vereine für vergleichbare Fälle ebenso viel gezahlt hatten. Tatsächlich wußte der Manager, daß seine Position unhaltbar war, aber er hatte strikte Anweisung seines Clubs, ohne weitere Begründung bei seiner Behauptung zu bleiben, denn der Verein hatte Geldsorgen, die man nicht an die Öffentlichkeit dringen lassen wollte.

Jeder Verhandlungspartner hat Hintermänner, auf deren Interessen er Rücksicht nimmt – Interessen seines Arbeitgebers, seine Klienten, seiner Angestellten, seiner Kollegen, seiner Familie, seiner Frau. Will man die Interessen des Verhandlungspartners erkennen, so bedeutet dies auch, daß man die Vielfalt durchaus unterschiedlicher Interessen verstehen muß, die der Partner berücksichtigen muß.

Die wichtigsten Interessen sind die menschlichen Grundbedürfnisse

Bei der Suche nach den Grundinteressen, die sich hinter den Positionen verbergen, sollten Sie besonders auf das achten, was grundsätzlich alle Menschen motiviert. Wenn Sie sich um solche Grundbedürfnisse kümmern, vermehren Sie die Chancen, einerseits zu einer Übereinkunft zu gelangen, andererseits, daß die erreichte Zustimmung dann auch von der Gegenseite eingehalten wird. Menschliche Grundbedürfnisse sind vor allem:

- Sicherheit
- wirtschaftliches Auskommen
- Zugehörigkeitsgefühl
- Anerkanntsein
- Selbstbestimmung

Diese Grundbedürfnisse sind fundamental – und trotzdem leicht zu übersehen. Oft haben wir bei Verhandlungen den Eindruck, daß nur finanzielle Interessen im Spiel sind. Auch wenn es tatsächlich vor allem um Geldfragen geht, wie etwa bei der Höhe von Unterhaltszahlungen bei der Ehescheidung, kann viel mehr dabei mitwirken. Was will die Ehefrau wirklich, wenn sie 5 000 DM im Monat haben möchte? Natürlich möchte sie vor allem finanziell abgesichert sein, aber was spielt noch mit? Möglicherweise möchte sie den Betrag auch, um sich seelisch sicher zu fühlen. Vielleicht braucht sie ihn auch, um sich anerkannt zu sehen: daß sie fair behandelt wird und gleichberechtigt ist. Möglicherweise kann der Ehemann die 5 000 DM kaum aufbringen, und eventuell braucht die Frau auch gar nicht so viel – und dennoch wird sie weniger nur dann akzeptieren, wenn ihre Bedürfnisse nach Sicherheit und nach Anerkennung in anderer Weise befriedigt werden.

Was für Einzelpersonen gilt, trifft ebenso für Gruppen und für ganze Völker zu. Verhandlungen werden kaum Fortschritte zeitigen, solange die eine Seite glaubt, daß die Erfüllung ihrer Grundbedürfnisse seitens der anderen bedroht ist. Die Vereinigten Staaten verhandelten z.B. mit Mexiko um einen niedrigen Erdgaspreis. Da der Energieminister der USA das Ganze für eine reine Geldsache hielt, weigerte er sich, einer Preiserhöhung zuzustimmen, die ein amerikanisches Ölkonsortium mit den Mexikanern ausgehandelt hatte. Da die Mexikaner zu dieser Zeit keinen anderen zahlkräftigen Käufer hatten, glaubte der Minister, daß die Gegenseite ihre Preisvorstellungen reduzieren würde. Aber die Mexikaner hatten großes Interesse daran, nicht nur einen guten Preis für ihr Erdgas zu bekommen, sondern auch mit Respekt und einer ausdrücklichen Gleichberechtigung behandelt zu werden. Die Aktion der USA sah mehr nach einer Tyranisierung Mexikos aus und provozierte enormen Ärger. Die mexikanische Regierung ver-

brannte ihr Gas lieber, als es zu verkaufen, und jegliche Einigung auf niedrigerem Preisniveau wurde nun politisch unmöglich.

Ein anderes Beispiel: Bei den Verhandlungen über die Zukunft Nordirlands ignorieren die Führer der Protestanten gerne das Bedürfnis der Katholiken sowohl nach einem Zugehörigkeitsgefühl wie nach Anerkanntsein und nach Gleichberechtigung. Umgekehrt gehen die katholischen Führer offenbar häufig zu wenig auf das Bedürfnis der Protestanten nach Sicherheit ein. Eine Lösung wird nur schwieriger, wenn man die Ängste der Protestanten damit abtut, daß das »ihr Problem« sei, und das Ganze nicht als legitimes Gefühl behandelt, das es wert ist, beachtet zu werden.

Erstellen Sie eine Liste

Am besten sortiert man die verschiedenen Interessen aller an der Verhandlung Beteiligten, indem man sie so niederschreibt, als würden sie einen selbst betreffen. Das hilft nicht nur, sich dauernd daran zu erinnern; dadurch wird auch Ihre Einschätzung besser, da Sie neue Informationen bekommen und die Interessen in der vermuteten Reihenfolge ihrer Bedeutung ordnen können. Darüberhinaus mag das auch Vorstellungen darüber hervorbringen, wie man auf diese Interessen eingehen kann.

Sprechen Sie über die Interessen

Zweck jeder Verhandlung ist es, Ihren Interessen zu nützen. Daß dies geschieht, wird wahrscheinlicher, wenn Sie über Interessen sprechen. Möglicherweise weiß die Gegenseite gar nichts über sie, genauso wie Sie umgekehrt nichts über die In-

teressen der anderen wissen. Der eine oder der andere (oder beide) fixiert sich vielleicht auf früheren Verdruß statt auf künftige Angelegenheiten. Oder Sie haben einander einfach nicht zugehört. Wie kann man Interessen konstruktiv diskutieren und nicht dabei in rigide Positionskämpfe verfallen?

Wenn Sie Ihre Interessen von der Gegenseite berücksichtigt sehen wollen, machen Sie den anderen klar, worin diese Interessen liegen. Der Sprecher einer Bürgerinitiative, die sich über ein Bauprojekt in der Nachbarschaft beklagt, sollte explizit über Auflagen sprechen, die die Sicherheit von Kindern und ungestörte Nachtruhe gewährleisten.

Ein Autor, der seine Bücher in großen Auflagen verkaufen will, sollte mit seinem Verleger darüber sprechen. Der Verleger hat mit ihm das gemeinsame Verkaufsinteresse und kann durchaus bereit sein, ihm einen niedrigen Verkaufspreis zuzusagen.

Machen Sie Ihre Interessen deutlich

Wenn Sie mit einem Magengeschwür zum Arzt gehen, können Sie kaum auf Hilfe hoffen, wenn Sie das Ganze als eine leichte Magenverstimmung darstellen. Es ist Ihre Aufgabe, der Gegenseite genau klarzumachen, wie wichtig und legitim Ihre Interessen sind.

Eine Leitlinie besteht darin, daß man konkret wird. Klare Einzelheiten machen Ihre Darlegung nicht nur glaubwürdig, sie zeitigen auch Wirkung. Zum Beispiel: »Dreimal wäre letzte Woche um ein Haar ein Kind von Ihrem Lastwagen angefahren worden. Am Dienstag früh um halb neun mußte Ihr roter Laster stadtauswärts bei mehr als 70 km Geschwindigkeit ausweichen und hätte beinahe die siebenjährige Loretta John gestreift.«

Solange Sie nicht den Eindruck erwecken, daß die Interessen der Gegenseite unwichtig oder illegitim sind, können Sie

sich leisten, die Ernsthaftigkeit Ihres Anliegens in aller Härte darzustellen. Wenn Sie die Gegenseite einladen: »Verbessern Sie mich, wenn etwas nicht stimmt ...«, zeigen Sie Ihre Offenheit, und wenn Sie nicht korrigiert werden, bedeutet dies, daß die anderen Ihre Lagebeschreibung akzeptieren.

Wollen Sie die Gegenseite von Ihren Interessen überzeugen, so liegt ein wichtiger Aspekt darin, ihr die Legitimität Ihrer Interessen klarzumachen. Sie sollten den anderen das Gefühl vermitteln, daß Sie sie nicht persönlich angreifen, sondern daß vor allem das angesprochene Problem Aufmerksamkeit erfordert. Sie müssen die anderen davon überzeugen, daß sie genau so wie Sie fühlen werden, wenn sie an Ihrer Stelle wären. »Haben Sie Kinder? Wie würden Sie das empfinden, wenn Lastwagen mit mehr als 70 Stundenkilometern durch die Straße rasen, in der Sie leben?«

Erkennen Sie die Interessen der anderen als Teil des Problems an

Jeder von uns neigt zu einer derartigen Hinwendung zu den eigenen Interessen, daß er viel zu wenig auf die der anderen achtet.

Die Menschen hören Ihnen besser zu, wenn sie das Gefühl haben, verstanden zu werden. Sie glauben gerne, daß diejenigen, die sie verstehen, intelligent und sympathisch sind, und daß man deren Meinung ruhig einmal anhören sollte. Wenn Sie also wollen, daß die andere Seite *Ihre* Interessen würdigt, fangen Sie damit an, daß Sie ganz offensichtlich die Interessen der *anderen* würdigen.

»Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann bestehen Ihre Interessen als Bauträger darin, daß der Auftrag möglichst schnell und mit geringen Kosten ausgeführt wird, und daß Sie Ihr Ansehen hinsichtlich der Sicherheit und Verantwortlichkeit in dieser Stadt wahren. Haben Sie noch weitere wichtige Interessen dabei?«

Über eine solche Demonstration Ihres Verständnisses der anderseitigen Interessen hinaus ist auch der Hinweis wichtig, daß man die Interessen der Gegenseite als Teil des Gesamtproblems betrachtet, an dessen Lösung Sie arbeiten. Das ist besonders dann leicht, wenn Sie auch gemeinsame Interessen haben: »Es wäre doch furchtbar für uns alle, wenn einer Ihrer Lastwagen ein Kind verletzen würde!«

Stellen Sie erst das Problem dar, bevor Sie antworten

Wenn Sie dem Vertreter einer Baufirma gegenüber so anfangen: »Wir meinen, Sie sollten innerhalb von vierundzwanzig Stunden einen Zaun um das Areal herum bauen und damit sofort beginnen und dabei die Geschwindigkeit Ihrer Lastwagen auf dreißig Stundenkilometer begrenzen und ich will Ihnen nun sagen warum ...« – dann können Sie ganz beruhigt sein: er wird Ihren Begründungen nicht mehr folgen. Er hat gehört, was Sie wollen und sucht nun seinerseits nach Argumenten, die gegen Ihre Position sprechen. Wahrscheinlich hat ihn schon Ihr Ton, oder aber auch die ganze Vorstellung als solche durcheinander gebracht. Folglich wird Ihre Begründung beim einen Ohr hinein- und beim anderen wieder hinausgehen.

Wenn Sie möchten, daß Ihnen jemand zuhört und Ihre Begründungen versteht, dann setzen Sie Ihre Interessen und Ihre Gründe an den Anfang und lassen erst dann die Konsequenzen oder Vorschläge zur Lösung folgen. Berichten Sie der Firma zuerst über die Gefahren, die für die Kinder entstehen, und über Ihre schlaflosen Nächte. Dann werden die anderen aufmerksam zuhören, und wenn es nur deshalb geschieht, weil sie darauf warten, worauf Ihre Argumentation hinausläuft. Und wenn Sie es Ihnen dann sagen, werden sie verstehen warum.

Schauen Sie nach vorne, nicht rückwärts

Es ist immer wieder überraschend, wie oft wir schlicht auf das reagieren, was irgendjemand anderer gesagt oder getan hat. Zwei Menschen verfallen oft in Gesprächsformen, die zwar einer Verhandlung ähneln, aber in Wirklichkeit gar nicht auf ein Ergebnis hinauslaufen – wie immer dieses auch bestimmt sein mag. Sie streiten über irgendetwas, und das Gespräch läuft so ab, als suchten beide nach einer Übereinkunft. Tatsächlich aber läuft alles nach einem bestimmten Ritual ab, oder es wird zum Zeitvertreib. Jeder sammelt möglichst viele Punkte gegen den anderen oder sucht lediglich Beweise, um seine schon lange feststehende Sicht von ihm zu bestätigen. Keiner visiert dabei eine Übereinkunft an oder trachtet wirklich, den anderen zu beeinflussen.

Wenn man dann zwei solche Personen fragt, worüber sie eigentlich streiten, wird sich die Antwort bezeichnenderweise auf einen Grund beziehen und nicht auf ein Ziel. Wenn es Krach gibt zwischen Eheleuten, zwischen der Firmenleitung und der Gewerkschaft, zwischen zwei Geschäften, antworten die Menschen meist eher auf das, was die Gegenseite gesagt oder getan hat, als daß sie hinsichtlich ihrer langfristigen Interessen handeln. »So können die nicht mit mir umspringen. Wenn die meinen, daß sie so davonkommen, werden sie sich noch umsehen. Ich werd's ihnen zeigen.«

Die Frage »Warum« hat zwei ganz verschiedene Bedeutungen. Die eine ist rückwärtsgerichtet, hin zu einer Ursache oder einem Grund und sieht unser Verhalten als bestimmt durch frühere Ereignisse an. Die andere blickt nach vorne und sucht Ziele, betrachtet unser Verhalten als Konsequenz unseres freien Willens. Wir müssen jetzt nicht in eine philosophische Debatte zwischen freiem Willen und Determinismus eintreten, um über unser Handeln zu entscheiden. Ob der Wille nun frei ist oder festgelegt – auf alle Fälle treffen wir Entscheidungen. Wir können immer dazwischen wählen, nach vorne oder zurück zu schauen.

Ihren Interessen werden Sie besser dienen, wenn Sie darüber sprechen, welches Ziel Sie ansteuern wollen, als wenn Sie sich darüber auslassen, woher Sie kommen. Streiten Sie sich also nicht mit der Gegenseite über die Vergangenheit – über den früheren Mietpreis (der zu hoch war), die Aktion letzte Woche (die ohne Sachverstand durchgeführt wurde), über die gestrige Leistung (die geringer als erwartet war): Sprechen Sie lieber über das, was nach Ihrer Meinung künftig geschehen sollte. Fragen Sie nicht nach einer Rechtfertigung für Gestern, sondern: »Wer soll morgen was erledigen?«

Seien Sie bestimmt, aber flexibel

Bei einer Verhandlung möchten Sie wissen, wo es langgeht, und dennoch für neue Ideen aufgeschlossen sein. Viele Leute gehen aus Angst vor schwierigen Entscheidungen in die Verhandlungen oft mit keinem anderen Plan als dem, sich mit der Gegenseite zusammzusetzen und zu warten, was diese an Vorschlägen oder Forderungen auf den Tisch legt.

Wie kann man nun von der Definition der Interessen zur Entwicklung konkreter Wünsche oder Forderungen gelangen, und dabei doch hinsichtlich dieser Optionen flexibel bleiben? Wenn Sie Ihre Interessen in konkrete Vorstellungen umwandeln wollen, dann fragen Sie sich zunächst: »Wenn die Gegenseite morgen zustimmt, mit mir gemeinsame Sache zu machen, womit soll sie sich denn eigentlich einverstanden erklären?« Ihre Flexibilität halten Sie am besten aufrecht, indem Sie jede Wahlmöglichkeit (Option) als große Veranschaulichung darstellen. Sie sollten immer mehr als nur eine Option, die Ihren Vorstellungen entspricht, darlegen. »Erläuternde Konkretheit« sollte der Schlüsselbegriff sein.

Viel von dem, was diejenigen, die um Positionen ringen, mit ihrer anfänglichen Position zu erreichen hoffen, kann man genausogut bekommen, wenn man eine Vorstellung dar-

legt, die als Veranschaulichung wirkt und dennoch Ihren Interessen entspricht. Zum Beispiel könnte ein Agent bei der Transfer-Verhandlung eines Fußballstars folgendes formulieren: »600 000 DM Jahresgehalt würde die Vorstellungen von Cortez hinsichtlich seiner eigenen Wert-Einschätzung befriedigen. Und eine Art Fünfjahresvertrag käme auch seinem Bedürfnis nach Sicherheit entgegen.«

Wenn Sie sich über Ihre Interessen im klaren sind, dann sollten Sie nicht nur mit einer oder mehreren konkreten Vorstellungen, die Ihren legitimen Interessen entsprechen, in die Verhandlung gehen, sondern auch mit Flexibilität.

Seien Sie hart in der Sache, aber sanft zu den beteiligten Menschen

Wenn Sie über Ihre Interessen sprechen, können sie dabei genauso hart sein, wie es ein Verhandlungspartner ist, der seine Position darlegt. Es ist in der Regel tatsächlich ratsam, hart zu bleiben. Auch wenn es möglicherweise nicht klug ist, sich auf seine Position zu versteifen, ist es jedenfalls klug, an seinen Interessen festzuhalten. Unter Umständen hat die mit ihren eigenen Interessen beschäftigte Gegenseite übermäßig optimistische Erwartungen bezüglich einer Übereinkunft. Oft werden die klügsten Lösungen – die für einen selbst den größten Nutzen bringen bei geringsten Kosten für die Gegenseite – nur durch härtestes Verfechten der eigenen Interessen erzielt. Zwei Verhandlungspartner, von denen jeder seine Interessen mit aller Härte vertritt, stimulieren gegenseitig ihre Kreativität beim Nachdenken über eine Lösung, die für beide vorteilhaft ist.

Die von der Inflation betroffene Baufirma in unserem Beispiel legt größten Wert auf niedrige Kosten und rechtzeitige Auftragsabwicklung. Sie müssen sie nun irgendwie aufrütern. Eine Art Ehrgefühl kann hier unter Umständen einen

Ausgleich zwischen dem Profitdenken und dem Leben der Kinder wiederherstellen. Ihr Wunsch nach Entgegenkommen sollte Sie nicht von einer gerechten Vertretung Ihrer Sache abhalten. »Sie werden ja wohl nicht sagen, daß das Leben meines Kindes weniger wert ist als der Zaun. Das würden Sie sicher auch nicht über Ihr eigenes Kind sagen. Ich halte Sie, Herr Huber, nicht für einen gefühllosen Menschen. Lassen Sie uns also überlegen, wie wir das Problem lösen können.«

Wenn sich die anderen durch den sachlichen Angriff persönlich bedroht fühlen, fühlen sie sich unter Umständen in die Defensive gedrängt und hören nicht mehr zu. Gerade deshalb ist es wichtig, die menschliche Seite von der sachlichen abzutrennen. Greifen Sie die Dinge sachlich an, ohne den Menschen Schuld zuzuweisen. Gehen Sie sogar noch weiter, helfen Sie in persönlichen Dingen: Hören Sie respektvoll zu, zeigen Sie Höflichkeit, drücken Sie Wertschätzung für aufgewandte Zeit und Mühe aus, unterstreichen Sie Ihre Anteilnahme an den Grundbedürfnissen der Gegenseite, und so weiter. Zeigen Sie, daß Sie es auf das Problem abgesehen haben, nicht auf die Menschen.

Eine Faustregel besteht darin, daß man den Menschen auf der Gegenseite persönliche Hilfe in genau derselben Stärke zuteil werden läßt, in der man das Problem selbst attackiert. Diese Verbindung von Hilfe und Angriff mag zunächst widersprüchlich erscheinen. Psychologisch gesehen, trifft das auch zu. Aber gerade diese Widersprüchlichkeit läßt das Ganze funktionieren. Eine bekannte Theorie der Psychologie – die Theorie der kognitiven Dissonanz – besagt, daß Menschen Widersprüchlichkeit nicht aushalten können und sie aususchalten suchen. Wenn Sie, im Beispiel mit der Baufirma, das Problem der zu schnell fahrenden Lastwagen in einer Wohnstraße angehen und zur gleichen Zeit dem Vertreter der Firma persönliche Hilfe zuteil werden lassen, schaffen Sie so eine kognitive Dissonanz für ihn. Um diesen Widerspruch zu beseitigen, wird er sich selbst von dem Problem abzukoppeln

versuchen und gemeinsam mit Ihnen etwas dagegen tun wollen.

Die harte Auseinandersetzung über die Hauptstreitpunkte verstärkt den Zwang zu einer wirkungsvollen Lösung. Die Unterstützung der Menschen auf der Gegenseite wiederum verbessert die Beziehungen und erhöht die Wahrscheinlichkeit, daß man zu einer Übereinkunft gelangt. Dabei wirkt vor allem die Mischung aus Hilfe und Angriff. Jede der beiden Methoden für sich alleine dagegen ist unwirksam.

Wenn Sie entschieden für Ihre Interessen eintreten, heißt das nicht, daß Sie sich dem Standpunkt der Gegenseite verschließen. Im Gegenteil, Sie können kaum damit rechnen, daß die andere Seite auf Ihre Interessen schaut und Ihre Vorstellungen diskutiert, wenn Sie Ihrerseits nicht die Interessen der anderen in Rechnung ziehen und zeigen, daß Sie für die Vorschläge der anderen offen sind. Erfolgreiches Verhandeln erfordert sowohl Härte als auch Offenheit.

1. Und wenn die Gegenseite stärker ist?

Entwickeln Sie die ›Beste Alternative‹
zur Verhandlungsübereinkunft*

Was nützt nun das Gespräch über Interessen, Optionen und Kriterien, wenn die Gegenseite in der stärkeren Position ist? Wenn sie reicher ist oder die besseren Verbindungen hat, wenn sie einen größeren Verhandlungsstab hat oder stärkere Waffen?

Keine Verhandlungsmethode kann Erfolge garantieren, wenn die Macht auf der Gegenseite liegt – schließlich können Sie auch nicht aus einem Buch über Gartenbau die Aufzucht von Lilien in der Wüste oder im Sumpf lernen. Wenn Sie in einem Antiquitätengeschäft ein Silbergeschirr im Wert von zehntausend Mark kaufen wollen und nur hundert Mark besitzen, können Sie kaum erfolgreiche Verhandlungen zur Überbrückung der Differenz erwarten. Bei jeder Verhandlung gibt es Realitäten, die einfach nicht zu ändern sind. Als Antwort auf schlichte Übermacht kann eine geschickte Verhandlungsart allenfalls zweierlei Ziele erreichen: erstens, sie kann Sie vor einer Übereinkunft schützen, die Sie besser nicht eingehen sollten; und zweitens, sie kann noch das beste aus der schlechten Ausgangslage machen, so daß Sie am Ende eine Übereinkunft erreichen, die Ihren Interessen so gut wie noch irgend möglich nützt. Sehen wir uns die beiden Zielsetzungen nun nacheinander an.

* In den folgenden Ausführungen wird dies kurz ›Beste Alternative‹ genannt im Unterschied zum Gebrauch des Kürzels BAZVü in den deutschsprachigen Kursen zum erfolgreichen Verhandeln (Coverdale Team Management) und der in der amerikanischen Ausgabe verwendeten Abkürzung BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement). (Anm. d. Übers.)

Schützen Sie sich

Wenn Sie unbedingt ein bestimmtes Flugzeug erreichen wollen, scheint Ihnen dieses Ziel unter Umständen als ungeheuer wichtig. In der späteren Rückschau erkennen Sie dann, daß Sie ruhig auch das nächste hätten nehmen können. Beim Verhandeln sieht man sich oft in der gleichen Lage. Etwa wenn Sie befürchten, daß Sie bei einem wichtigen Geschäft, in das Sie viel persönlich investiert haben, nicht zu einer Übereinkunft gelangen. Dabei besteht dann die große Gefahr, daß Sie nur allzu bereit sind, sich den Standpunkt der Gegenseite zu eigen zu machen – zu schnell auf alles eingehen. Der Sirenen- gesang »Laßt uns doch das Ganze beenden und uns einigen« wird dann schnell sehr überzeugend. Und am Ende haben Sie ein Abkommen, das Sie besser nicht abgeschlossen hätten.

Die Verwendung eines »Limits« und der Preis dafür

Viele Verhandelnde suchen sich im allgemeinen gegen solche Ergebnisse durch die Festsetzung einer Art von »Limit«, des Mindestergebnisses sozusagen, zu schützen. Beim Einkaufen ist das etwa der höchste Preis, den man zahlen möchte; beim Verkaufen die niedrigste Summe, die man akzeptieren kann. Sie und Ihr Ehepartner fordern z.B. 250 000 DM für Ihr Haus, sind sich aber einig, daß Sie keinesfalls unter 200 000 DM heruntergehen werden.

Wenn man sich ein derartiges Limit setzt, kann man Druck und Versuchungen des Augenblicks leichter widerstehen. Im Fall des Hauskaufs z.B. kann möglicherweise der Käufer nicht mehr als 180 000 DM bezahlen, und jeder der Beteiligten weiß auch, daß Sie das Haus im Vorjahr selbst für nur 125 000 DM gekauft haben. In dieser Situation läge es ganz bei Ihnen – und nicht beim Käufer –, ein Übereinkommen zu erzielen; der Makler und auch alle anderen bei der

Verhandlung werden Sie möglicherweise dazu drängen. Ihr vorher festgesetztes Limit wird Sie dann möglicherweise vor einer Entscheidung bewahren, die Sie später bereuen würden.

Wenn bei der Verhandlung mehr als eine Person auf Ihrer Seite steht, sollte man ein solches Limit gemeinsam festsetzen – das verhindert, daß einer davon der Gegenseite signalisiert, man könne doch noch darunter abschließen. Es schränkt die Verfügungsmacht eines Rechtsanwalts, eines Maklers oder auch irgend eines anderen Agenten ein. »Holen Sie den höchsten Preis heraus, aber Sie sind nicht befugt, unter 200 000 DM zu verkaufen.« Wenn Sie z.B. im Rahmen von verschiedenen Arbeitnehmerorganisationen mit den Arbeitgebern verhandeln, mindert ein festgesetztes Limit das Risiko, daß einer der Beteiligten aufgrund von Angeboten der Gegenseite einen Alleingang unternimmt.

Allerdings fordert der Selbstschutz mithilfe eines Limits auch einen hohen Preis. Es schränkt nämlich auch Ihre Fähigkeit ein, von dem zu profitieren, was Sie erst während der Verhandlung erfahren. Ein Limit ist ja per definitionem eine unverschiebbare Position. Derart, daß Sie Ihre Ohren an dieser Stelle verschließen müssen und dabei bleiben, daß nichts, was die Gegenseite vorbringt, Sie zur Erhöhung respektive Verminderung Ihres Limits veranlassen kann.

Ein Limit behindert auch die Ausbreitung jeglicher Phantasie. Es drängt den Anreiz zur Entwicklung einer maßgeschneiderten Lösung zurück, die unterschiedliche Interessen in einer für beide Seiten vorteilhaften Weise verbinden würde. Nahezu jede Verhandlung umfaßt mehr als eine Variable. Statt Ihre Liegenschaft einfach für 200 000 DM zu verkaufen, könnte es Ihren Interessen dienlicher sein, wenn Sie bei 160 000 abschließen, dazu aber eine Wiederverkaufsklausel einsetzen, das Verkaufsdatum hinausschieben (und das Anwesen somit zunächst selbst weiterbenutzen), das Recht auf Verwendung des Speichers als Lager für zwei Jahre festschreiben oder ein Rückkaufsrecht für zwei Hektar des Weidelandes fi-

xieren. Wenn Sie stattdessen auf Ihrem Limit bestehen, werden Sie kaum eine phantasievolle Lösung solcher Art finden. Ein Limit – da von Natur aus starr – erweist sich meistens als zu unbeweglich.

Darüberhinaus wird ein Limit sehr gerne zu hoch festgesetzt. Nehmen Sie an, Sie sitzen mit Ihrer Familie beim Frühstück und beschließen über den niedrigsten Preis, den Sie für Ihr Haus gerade noch akzeptieren wollen. Das eine Familienmitglied schlägt 125 000 DM vor, das andere meint: »Wir sollten doch mindestens 180 000 DM kriegen.« Das dritte wirft ein: »180 000 DM für *unser* Haus? Das wäre ja glatter Diebstahl. Es ist mindestens 250 000 DM wert.« Dagegen kann nun wiederum niemand aus der Runde etwas einwenden – zumal ja alle von einem höheren Preis profitieren würden. Hat man ein solches Limit aber erst einmal beschlossen, kann man es kaum mehr verändern, und das kann den Verkauf dann auf Jahre hinaus unmöglich machen. Unter anderen Umständen kann ein Limit durchaus auch einmal zu niedrig angesetzt sein; dann wäre es besser gewesen, nicht zu verkaufen, sondern zu vermieten.

Noch einmal also: die Festsetzung eines Limits kann Sie zwar vor dem Abschluß eines schlechten Übereinkommens bewahren; aber es kann Sie gleichzeitig auch von der Entwicklung und Annahme eines Abkommens abhalten, das Sie klugerweise annehmen sollten. Eine willkürlich festgelegte »Grenzlinie« ist kein Maßstab für das, was Sie akzeptieren können.

Gibt es eine Alternative zum Limit? Gibt es eine Maßgabe für Übereinkünfte, die Sie sowohl vor der Annahme eines Abkommens schützt, das Sie besser nicht akzeptieren sollten, wie auch vor der Ablehnung einer Einigung, die Sie unterschreiben können? Es gibt sie.

Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihre »Beste Alternative«

Wenn Ihre Familie über den Mindestpreis für Ihr Haus entscheidet, wäre die richtige Frage nicht, was Sie bekommen »müssen«, sondern was Sie tun, wenn Sie das Objekt nicht innerhalb einer bestimmten Zeit verkauft haben. Wollen Sie es unentwegt weiter anbieten? Wollen Sie es vermieten, abreißen, das Grundstück zu einem Parkplatz machen, irgendwen frei darin wohnen lassen, wenn er es dafür neu streicht, oder was sonst? Welche dieser Wahlmöglichkeiten ist die beste, wenn man alles in Rechnung zieht? Und in welchem Verhältnis steht diese Möglichkeit zum höchsten bisher eingegangenen Angebot? Es könnte sein, daß eine der Alternativen attraktiver ist als der Verkauf für 200 000 DM. Andererseits kann der Verkauf für 150 000 DM besser sein, als das Haus auf Dauer im Besitz zu haben. Es ist äußerst unwahrscheinlich, daß es irgendein willkürliches Limit gibt, das tatsächlich den Interessen der Familie entspricht.

Der Grund dafür, daß Sie über etwas verhandeln, liegt ja prinzipiell darin, daß für Sie etwas besseres dabei herauskommt, als wenn Sie nicht verhandeln würden. Welche Ergebnisse sind das nun? Und welches sind dazu die Alternativen? Was ist für Sie die »Beste Alternative zur Verhandlungsübereinkunft«? *Dies* ist das Kriterium, an dem Sie jedes vorgeschlagene Abkommen messen sollten. Die Beste Alternative ist das einzige Kriterium, das Sie sowohl vor der Annahme allzu ungünstiger Bedingungen wie auch vor der Ablehnung von Konditionen bewahren kann, die Sie in Ihrem Interesse akzeptieren sollten.

Ihre Beste Alternative ist nicht nur der geeignete Maßstab, sondern hat auch den Vorteil, flexibel genug zur Erkundung phantasievoller Lösungen zu sein. Statt jede Lösung unterhalb Ihres Limits auszuschließen, können Sie jeden Vorschlag mit ihrer Besten Alternative vergleichen und zusehen, was Ihren Interessen mehr dient.

*Die Unsicherheit bezüglich einer unbekanntenen
›Besten Alternative‹*

Wenn Sie nicht sorgfältig darüber nachgedacht haben, was Sie tun, sofern keine Übereinkunft zustandekommt, verhandeln Sie wie mit geschlossenen Augen. Dann sind Sie z.B. zu optimistisch und glauben, daß Sie viele andere Möglichkeiten besitzen: andere Häuser zum Verkauf, andere Käufer für Ihren Gebrauchswagen, andere Klempner für die Installation, andere Arbeitsplätze, andere Lieferanten usw. Selbst wenn die Alternative als solche feststeht, sehen Sie möglicherweise die Konsequenzen aus der nicht erreichten Übereinkunft zu rosig. Sie sind sich nicht über die ganze Härte eines Gerichtsverfahrens klar, über eine Scheidung, einen Streik, das Wettrüsten, einen Krieg.

Ein häufiger Fehler besteht darin, daß man, psychologisch gesehen, seine Alternativen immer bündelweise betrachtet. Sie reden sich ein: Wenn ich mit meiner Gehaltsforderung nicht durchkomme, kann ich immer noch nach Berlin ziehen, oder nach München, oder eine Umschulung vornehmen, mich als Sekretärin verdingen, als Landarbeiter, ich kann auch in Paris leben oder irgend so etwas unternehmen. All das zusammen erscheint Ihnen in Ihrem Gehirn wahrscheinlich attraktiver als eine Arbeit unter solchen Bedingungen wie hier. Das Problem liegt darin, daß Sie eben dies alles nicht zusammen haben können. Wenn Sie nicht zu einem Arbeitsvertrag kommen, müssen Sie sich für genau eine der Alternativen entscheiden, sofern diese überhaupt realistisch sind.

In den meisten Fällen liegt die größere Gefahr jedoch darin, daß man sich *zu* sehr darauf festlegt, daß eine Übereinkunft getroffen werden muß. Wenn Sie keine Alternative zur Verhandlungslösung entwickelt haben, werden Sie über Gebühr pessimistisch sein hinsichtlich dessen, was passiert, wenn die Verhandlungen abgebrochen werden.

Die Beste Alternative ist also sehr wertvoll; trotzdem werden Sie möglicherweise zögern, Alternativen auszuforschen.

Sie hoffen einfach, daß der nächste Käufer Ihnen ein attraktives Angebot für Ihr Haus macht. Vielleicht trauen Sie sich auch nicht an die Frage heran, was passiert, wenn die Verhandlungen scheitern. Sie denken etwa: »Wir wollen erst mal verhandeln und schauen, was geschieht. Wenn die Sache schlecht läuft, sehen wir weiter.« Es ist aber für eine kluge Verhandlungsführung unerlässlich, das man wenigstens ansatzweise eine Antwort auf diese Frage hat. Denn Zustimmung oder Ablehnung hängt bei einer Verhandlung völlig davon ab, wie attraktiv die beste denkbare Alternative ist.

Ziehen Sie einen Stolperdraht

Ihre Beste Alternative ist die zuverlässige Meßlatte, an der Sie jedes vorgeschlagene Übereinkommen bewerten sollten; trotzdem mag Ihnen noch an einem weiteren Test gelegen sein. Um sich selbst davor zu warnen, daß ein mögliches Abkommen für Sie unattraktiv und damit riskant zu werden beginnt, ist es ganz nützlich, sich eine Übereinkunft vorzustellen, die weit vom besten Ergebnis entfernt, aber immer noch besser als die Beste Alternative ist. Ehe Sie diesen Stolperdraht dann übersteigen, sollten Sie die Verhandlungen eine gewisse Zeit aussetzen und sich die Lage vergegenwärtigen. Wie beim Limit, so kann man auch mit einem solchen Stolperdraht die Befugnisse eines Agenten einschränken: »Verkaufen Sie keinesfalls unter 190 000 DM, ehe Sie nicht mit mir gesprochen haben.«

Ein solcher Stolperdraht bietet Ihnen einen weiteren Verhandlungsspielraum. Wenn Sie das Kriterium hinreichend fixiert haben und dann einen Vermittler anrufen wollen, so haben Sie gleich etwas, mit dem Sie ihn arbeiten lassen können. Sie haben sich noch einmal Bewegungsspielraum verschafft.

Machen Sie das Beste aus Ihren Möglichkeiten

Es ist eine Sache, sich gegen ein schlechtes Abkommen zu schützen; eine andere Sache ist es aber, das Beste aus seinen Möglichkeiten hinsichtlich einer Übereinkunft zu machen. Wieder liegt die Antwort bei der Besten Alternative.

Je attraktiver Ihre »Beste Alternative«, umso größer ist Ihre Macht

Meist glaubt man, die Verhandlungsstärke einer Partei sei bestimmt durch Hilfsquellen wie Reichtum, politische Verbindungen, physische Kraft, Freunde, militärische Gewalt. Tatsächlich aber hängt die Verhandlungsstärke primär davon ab, wie attraktiv die Optionen bei einem Scheitern der Verhandlungen sind.

Ein Beispiel: Ein reicher Tourist will von einem Straßenverkäufer für wenig Geld einen kleinen Messingtopf kaufen. Der Händler ist vielleicht arm, aber er kennt den Markt. Bringt er den Gegenstand nicht an diesen Touristen los, dann sicher an einen anderen. Er weiß aus Erfahrung, wann und für wieviel er das Ding an irgendjemanden verkaufen kann. Der Tourist kann durchaus reich und »mächtig« sein, aber bei dieser Verhandlung ist er tatsächlich schwach, solange er nicht ungefähr weiß, was solch ein Gerät kostet und wie schwierig es sein wird, ein ähnliches anderswo aufzutreiben. Er ist sicher, daß er entweder eine gute Gelegenheit verpaßt oder einen zu hohen Preis bezahlt. Der Reichtum des Touristen stärkt in keiner Weise seine Verhandlungsmacht. Wenn sein Reichtum auch noch sichtbar ist, wird das seine Möglichkeiten, den Gegenstand zu niedrigem Preis zu erstehen, *schwächen*. Möchte er seinen Reichtum auch in Verhandlungsstärke ummünzen, so muß er sich dazu bequemen, etwas über den Preis zu erfah-

ren, den er anderswo für einen gleichen oder noch schöneren Messingtopf bezahlen müßte.

Stellen Sie sich vor, wie Sie sich fühlen, wenn Sie ein Gespräch über einen neuen Arbeitsplatz führen müssen, ohne anderweitige Offerten in der Rückhand zu haben. Denken Sie nur, wie die Gehaltsverhandlung dann verlaufen würde. Und nun überlegen Sie, wie das Ganze vor sich ginge, wenn Sie zwei weitere Angebote in der Tasche hätten. Wie sähen dann die Gehaltsgespräche aus? Der Unterschied zwischen beiden Situationen macht deutlich, was Verhandlungsstärke ausmacht.

Dies alles gilt nicht nur für Verhandlungen zwischen Einzelpersonen, sondern auch für solche zwischen Organisationen. Das relative Kräfteverhältnis zwischen einem großen Industriekomplex und einer Kleinstadt, die die Betriebssteuern erhöhen will, bestimmt sich nicht durch die jeweilige Höhe ihres Etats oder ihrem politischen Einfluß, sondern durch ihre jeweils beste Alternative. Es gibt einen Fall, in dem eine Kleinstadt eine sogar außerhalb der Stadtgrenzen gelegene Firma von einer »freiwilligen« Zahlung von 300 000 Dollar jährlich auf 2,3 Millionen Dollar heraufhandelte. Wie hat sie das gemacht?

Die Stadtverwaltung wußte genau, was sie im Falle eines Scheiterns des Abkommens tun würde: Sie würde die Stadtgrenze einfach so weit ausdehnen, daß die Firma darin eingeschlossen würde und damit die volle Steuer für Betriebe im Stadtgebiet zahlen müßte. Das Unternehmen andererseits war an den Firmensitz gebunden. Es hatte keine Alternative hinsichtlich des Abkommens erarbeitet. Auf den ersten Blick also schien zwar der Betrieb sehr mächtig, stellte die meisten Arbeitsplätze für die Bewohner der im übrigen wirtschaftlich armen Stadt (so daß eine Schließung die Stadt ruiniert hätte); und tatsächlich trug schon die bisher bezahlte Steuer dazu bei, daß die Stadtväter ihre eigenen Gehälter zahlen konnten – die Stadtväter, die nun nach mehr riefen. Auf-

grund des Fehlens einer Alternative half all diese Macht der Firma in diesem Falle allerdings wenig. Die Stadtverwaltung hatte die Beste Alternative entwickelt und besaß daher mehr Einfluß auf das Verhandlungsergebnis als eine der größten Firmen der Welt.

Entwickeln Sie Ihre ›Beste Alternative‹

Eine konsequente Analyse, was Sie im Falle des Scheiterns einer Übereinkunft tun können, stärkt unter Umständen Ihre Position ganz erheblich. Natürlich liegen die attraktiven Alternativen nicht so einfach in der Gegend herum und warten auf Sie. Normalerweise müssen Sie sie erst entwickeln. Dazu sind drei unterschiedliche Operationen vonnöten: 1. Sie müssen eine Liste von Aktionen erstellen, die Sie möglicherweise durchführen, wenn es zu keiner Übereinkunft kommt; 2. Sie müssen ein paar besonders vielversprechende Ideen weiterentwickeln und in praktische Optionen umwandeln; und 3. Sie müssen versuchsweise die beste dieser Möglichkeiten auswählen.

Zuerst also müssen Sie Erfindungsgabe zeigen. Wenn Ihnen die Firma X bis zum Ende des Monats keine befriedigende Stelle anbietet, was könnten Sie dann alles unternehmen? Bei der Firma Y anheuern? In eine andere Stadt ziehen? Selbst ein Geschäft aufmachen? Oder was sonst? Für eine Gewerkschaft gibt es Alternativen zu einem Abkommen in Form von Streikaufrufen, tariflosem Weiterarbeiten, einen Schlichter bei einer Streikpause von sechzig Tagen anrufen, die Arbeiter zum Bummelstreik auffordern.

Zweite Etappe: die besten dieser Einfälle weiterentwickeln und die aussichtsreichsten in realistische Optionen übersetzen. Wenn Sie daran denken, nach München überzusiedeln, sollten Sie von dort mindestens ein Stellenangebot besitzen. Haben Sie eine solche Offerte in der Hand (oder umgekehrt: haben

Sie herausbekommen, daß es da gar keine Chance für Sie gibt), können Sie viel besser Vor- und Nachteile des Angebots aus Frankfurt abschätzen. Noch während der Verhandlungen sollte, im zweiten Beispiel, die Gewerkschaft den Gedanken an einen Schlichter oder an einen Streik in genaue Entscheidungen umsetzen, die sofort durchgeführt werden können. Sie kann z.B. eine Urabstimmung vorbereiten für den Fall, daß es in der vorgesehenen Zeit zu keiner Einigung kommt.

Der letzte Schritt bei der Entwicklung der Besten Alternative besteht im Auswählen der besten Option. Wenn es keine Übereinkunft gibt, welche Ihrer realisierbaren Möglichkeiten werden Sie dann verfolgen wollen?

Wenn Sie das alles durchgespielt haben, besitzen Sie Ihre Beste Alternative. Vergleichen Sie jedes Angebot damit. Je besser Ihre Beste Alternative, umso mehr sind Sie in der Lage, die Bedingungen für jedes Verhandlungsergebnis zu verbessern. Sie werden zusätzliches Selbstvertrauen in den Verhandlungsprozeß einbringen, wenn Sie wissen, was Sie im Falle eines Scheiterns tun. Man kann übrigens Verhandlungen dann auch leichter abbrechen, wenn man weiß, wie man dann weitermacht. Je stärker Ihre Bereitschaft ist, Verhandlungen auch scheitern zu lassen, um so machtvoller können Sie Ihre Interessen und die für Sie akzeptable Grundlage für ein Übereinkommen präsentieren.

Inwieweit es wünschenswert ist, daß Sie Ihre Beste Alternative der Gegenseite offenbaren, hängt von Ihrer Einschätzung des Denkens der Partner ab. Wenn Ihre Beste Alternative besonders attraktiv ist – wenn z.B. ein anderer Kunde schon nebenan wartet –, liegt es in Ihrem Interesse, die Gegenseite einzuweihen. Oder, wenn die anderen meinen, Sie hätten überhaupt keine oder keine gute Alternative, während Sie tatsächlich eine besitzen, dann sollten die Partner das durchaus wissen. Ist Ihre Beste Alternative allerdings schlechter als die Gegenseite annimmt, würde eine solche Offenbarung Ihre Position eher schwächen als stärken.

Untersuchen Sie auch die ›Beste Alternative‹ der Gegenseite

Sie sollten sich auch ansehen, welche Alternativen zu einem Verhandlungsabkommen die Gegenseite hat. Auch die anderen können über Gebühr optimistisch hinsichtlich dessen sein, was sie im Falle eines Scheiterns tun können. Vielleicht haben auch sie nur eine vage Vorstellung, daß sie viele Wahlmöglichkeiten besitzen, und sehen auch nur alle diese Optionen zusammen, nicht aber, daß sie am Ende nur eine davon realisieren können.

Je mehr Sie über die Möglichkeiten der Gegenseite herausbekommen, umso besser sind Sie für die Verhandlungen gerüstet. Wenn Sie die Alternativen der anderen kennen, schätzen Sie viel realistischer ein, was Sie von den Verhandlungen überhaupt erwarten können. Wenn die Gegenseite ganz offenbar ihre Beste Alternative überschätzt, müssen Sie dafür sorgen, daß die Erwartungen heruntergeschraubt werden.

Vielleicht ist die Beste Alternative der anderen für sie besser als jede faire Lösung, die Sie selbst sich vorstellen können. Ein Beispiel: Sie gehören einer Gruppe von Einwohnern an, die besorgt ist über die Giftgase, welche möglicherweise von einem gerade im Bau befindlichen Kraftwerk verströmt werden. Die Beste Alternative der Kraftwerksgesellschaft besteht darin, entweder den Protest von Ihnen allen zu ignorieren, oder mit Ihnen im Gespräch zu bleiben, während sie inzwischen den Bau fertigstellt. Damit die Gesellschaft Ihre Sorgen ernstnimmt, sollten Sie Klage mit dem Ziel einer Rücknahme der Baugenehmigung einreichen. Mit anderen Worten: Wenn die Beste Alternative der Gesellschaft so gut ist, daß sie sachbezogenes Verhandeln für unnötig hält, dann sehen Sie zu, daß die Gegenseite diese Einstellung ändert.

Wenn beide Seiten eine attraktive Beste Alternative haben, ist das beste Verhandlungsergebnis – für beide Seiten –, eben kein Übereinkommen zu treffen. In diesem Fall besteht das erfolgreiche Verhandeln in der freundschaftlichen und effekti-

ven Entdeckung, daß der beste Weg zum Verfolg Ihrer beiderseitigen Interessen der ist, sich anderweitig umzusehen und nicht weiter nach Möglichkeiten zu einem Abkommen zu suchen.

Wenn nur die Gegenseite Macht besitzt

Wenn die Gegenseite mit großen Geschützen auffährt, sollten Sie die Verhandlung nicht in ein Artillerieduell verwandeln. Je stärker die anderen im physischen oder ökonomischen Sinn erscheinen, umso mehr können Sie von sachbezogenem Verhandeln profitieren. Wenn die anderen Muskeln haben und Sie nur Prinzipien, dann kommen Sie umso besser weg, je umfangreicher Sie die Prinzipien in die Verhandlungen einbringen können.

Eine attraktive Alternative fördert sachbezogenes Verhandeln. Alle Hilfsquellen, die Sie besitzen, können Sie in Verhandlungsstärke verwandeln, wenn Sie Ihre Beste Alternative entwickeln und verbessern. Verwenden Sie Wissen, Zeit, Geld, Leute, Beziehungen und all Ihren Witz darauf, die für Sie beste und von der Zustimmung der Gegenseite unabhängige Lösung zu finden. Je leichter und unbeschwerter Sie aus der Verhandlung ausscheiden können, umso stärker ist Ihre Einflußmöglichkeit auf die Verhandlungen selbst.

Wenn Sie Ihre Beste Alternative entwickeln, so können Sie damit nicht nur die Grenzlinie zu einem akzeptablen Abkommen herausfinden, sondern diese Grenze darüber hinaus auch noch zu Ihren Gunsten verschieben. Wenn Sie mit einem offenbar stärkeren Partner verhandeln, ist die Entwicklung Ihrer Beste Alternative die vielleicht wirkungsvollste Aktivität, die es dabei gibt.