

»Es gibt ein Wort, bei dem ich weiß: Jetzt scheitert es«

Maren Hoffmann

In vielen Bereichen verändert sich das Verständnis von Fairness und Miteinander. Was bedeutet das für Verhandlungen? Experte Matthias Schraner über Konflikte mit Narzissten und Rechthabern.

Zur Person

Matthias Schraner, 61, war ursprünglich Polizist und wurde bei der Polizei und beim FBI als Verhandlungsführer für schwierige Verhandlungssituationen ausgebildet. Seit 20 Jahren berät er mit seinem eigenen Unternehmen Schraner Negotiation Institute in der Schweiz Mandanten wie die Uno, Weltkonzerne und politische Parteien in Konfliktsituationen.

SPIEGEL: Herr Schraner, können in einer Verhandlung beide Seiten gewinnen?

Schraner: Win-win funktioniert schon noch, wenn beide Parteien die gleichen Werte haben: wenn sie glauben, dass eine gute Lösung für beide Seiten besser ist. Wenn beide dieselben Werte teilen und an Fairness, an Kooperation, an Ehrlichkeit festhalten.

SPIEGEL: Aber das ist nicht immer so.

Schraner: Es wird weniger. Es ist eine neue Zeit angebrochen, in der dieses gemeinsame Verständnis von Kooperation oder Fairness sich drastisch verändert. Trump ruft bei Infantino an und sagt, du musst die Rote Karte zurücknehmen – und kommt damit durch.

SPIEGEL: Haben solche Episoden Einfluss auf das Verhalten normaler Menschen im Berufsalltag?

Schraner: Das ist das Problem: Dieses Verhalten färbt tatsächlich ab. Aber die meisten sind eben nicht auf der Höhe von Trump. Ob man ihn mag oder nicht, verhandlungstechnisch weiß er, was er tut. Die große Gefahr ist, dass viele Leute, die das Handwerk der Verhandlung nicht perfektioniert haben, jetzt auch so pushy reingehen. Es ist wichtig, klare Forderungen zu stellen. Mittlerweile übersehen viele jedoch den zweiten Teil: dass man auch respektvoll sein muss. Sonst geht es schnell in die falsche Richtung.

SPIEGEL: Sind Narzissten schwierige Verhandlungsgegner?

Schraner: Wir müssen vorsichtig sein mit diesem Begriff. Nicht jeder hat eine ausgewachsene Persönlichkeitsstörung. Ich liebe es, mit Leuten zu verhandeln, die narzisstische Züge haben – die hecheln nach Lob und Anerkennung. Die kann ich denen gern geben, da bricht mir nichts aus der Krone.

SPIEGEL: Sie sagen ja, es kann in einer konfrontativen Verhandlung eigentlich keine zwei Gewinner geben. Soll man trotzdem so tun, als ginge es um Win-win – oder können wir uns das Getue sparen?

Schraner: Ich finde, man kann es sich sparen. Ich glaube schon, dass wir in vielen Bereichen einfach mal Klartext sprechen müssten. Wenn ein Konflikt da ist, dann muss ich verhandeln. Und wenn ich mich weigere, mich dem Konflikt zu stellen, wird es gefährlich. Er wird sich nicht von selbst auflösen.

SPIEGEL: Nehmen wir mal einen konkreten alltäglichen Fall: Jemand will in den Schulferien freinehmen, hat keine Kinder. Natürlich wollen alle Leute mit Kindern in den Sommerferien freihaben und priorisiert werden. Der Chef muss es irgendwie regeln. Wo wäre da ein Hebel?

Schranner: Die Gefahr ist, dass ich diesen Konflikt auf einer moralischen Ebene betrachte und nicht mehr als normalen Verhandlungsgegenstand. Es gibt keinen Grund, warum der Familienvater mit Kindern eher Urlaub bekommt als die Mitarbeiterin ohne Kinder. Ich muss beide gleichbehandeln. Wenn ich selbst Vater bin, bevorzuge ich vielleicht den Familienvater, weil ich mich ihm näher fühle. Das ist gefährlich. Bei einer Verhandlung geht es nicht um bessere Argumente, sondern darum, Konflikte zu lösen. Ganz einfach: Es gibt zwei Mitarbeiter, die in der gleichen Woche Urlaub haben wollen. Ich muss mit beiden verhandeln, aber darf nicht moralisch den einen höher oder niedriger bewerten.

SPIEGEL: Dann sitzt aber trotzdem einer vor mir, der sich im Recht fühlt.

Schranner: Ja, der sagt dann so was wie: »Aber Sie müssen doch verstehen, ich habe Kinder. Ich muss jetzt Urlaub machen.« Da darf ich eben nicht in diese moralische Geschichte einsteigen oder mich rechtfertigen. Sondern ich muss sagen: »Ja, notiert.« Aus meiner Sicht als Führungskraft bin ich verpflichtet, alle gleichzubehandeln. Jede moralische Diskussion führt zum Scheitern der Verhandlung.

SPIEGEL: Wie schafft man es, sich aus der Argumentenfalle zu befreien?

Schranner: Indem man eben nicht sagt: Ich muss jetzt beweisen, dass der andere falschliegt. Sondern: Ich muss den Konflikt lösen. Überzeugungswille führt zur Argumentation, zur Gegenargumentation, zum Streit. Das Resümee ist dann: »Jetzt habe ich wirklich alles versucht, aber der ist einfach zu blöd.«

SPIEGEL: Wie bereite ich mich denn am besten vor?

Schranner: Ich muss das Ziel definieren. Was will ich erreichen? Was ist mein Maximalziel – also, was wäre ein außerordentlich gutes Ergebnis? Da machen die Leute den Fehler, dass sie sich selbst kleinreden. Sie sagen: »Na ja, ich möchte zwar zehn Prozent mehr Gehalt, aber zurzeit geht es der Firma nicht so gut, fünf Prozent wären auch gut.« Sie verhandeln mit sich selbst und limitieren sich dramatisch. Das ist ein großer Fehler. Oft gibt es auch negative Zielsetzungen: »Wir wollen den Lieferanten nicht verlieren.« Das wird schiefgehen. Ich brauche ein positives Ziel.

SPIEGEL: Und das Minimalziel?

Schranner: Das ist das schwierigste Element. Wenn ich sage, ich möchte zehn Prozent mehr Geld, aber fünf ist meine Schmerzgrenze, dann müsste ich bei weniger als fünf kündigen. Diese Schmerzgrenze zu definieren, ist wahnsinnig schwierig. Viele gehen dann in die Verhandlung und sagen: »Ich bräuchte zehn Prozent.« Dann bietet man ihnen vier an, sie stimmen zu, sind aber enttäuscht und stinksauer. Wenn ich selbst keine Schmerzgrenze definiert habe, darf ich nicht in die Verhandlung gehen, weil die Gegenseite spürt, ob ich den Willen habe, Konsequenzen zu ziehen.

SPIEGEL: Im Idealfall haben wir dann einen Gewinner und einen Verlierer, der gar nicht mitbekommen hat, dass er der Verlierer ist.

Schranner: Es gibt zwei Elemente, die wir nicht durcheinanderbringen dürfen. Es gibt den realen Gewinn und den realen Verlust – und es gibt das Gefühl des Gewinnens und das Gefühl des Verlusts. Das sind zwei verschiedene Sachen. Sie haben Ihre Maximalforderung gestellt, und Ihr

Gegenüber sagt sofort »Ja«. Jetzt haben Sie real gewonnen, aber gefühlsmäßig verloren, weil Sie spüren, dass Sie Ihr Ziel zu niedrig angesetzt hatten. Das Ziel in schwierigen Verhandlungen ohne Win-win-Ansatz ist, dass mein Gegenüber gefühlt gewinnt und real verliert.

SPIEGEL: Für viele Leute sind Verhandlungen ein angstbesetztes Szenario. Gibt es gute erste Sätze, die helfen?

Schranner: Der erste Satz muss immer über Gemeinsamkeiten gehen. Also: »Wir beide haben die Verantwortung, für beide Seiten eine gute Lösung zu finden.« Ich mag das Wort Verantwortung sehr gern. Dann muss ich den Rahmen definieren: Wir haben eine Stunde Zeit. Oder: Lassen Sie uns morgen um 10 Uhr treffen, nehmen Sie bitte noch Frau Soundso mit, ich bringe Herrn Soundso auch mit. Also erst Gemeinsamkeiten, dann Rahmen. Wenn der Rahmen gesetzt ist, geht es an den Inhalt – dann muss ich sagen, was ich will. Ich muss es so sagen, dass die Gegenseite merkt, dass ich es ernst meine. Indem ich etwa sage: »Ich würde gern mit Ihnen über die Zukunft im Unternehmen sprechen. Ich würde gern ein größeres Team leiten, den Markt auch nach Österreich ausbauen, mehr Verantwortung übernehmen – und hätte dann gern zehn Prozent mehr Gehalt, die wir über die nächsten zwei Jahre auch stufenweise vereinbaren könnten.« Jetzt habe ich gesagt, was ich will, habe aber schon angedeutet, dass dieses Thema verhandelbar ist.

SPIEGEL: Und das würden Sie schon im Vorfeld adressieren? Oder würden Sie nur sagen: »Wir müssen mal über mein Gehalt reden«?

Schranner: Nein, in der Einladung schreibe ich: Wir müssen über die Zukunft reden. Nicht nur über Gehalt – über meine Ideen und meinen Verantwortungsbereich.

SPIEGEL: Welche Warnsignale zeigen mir, dass es jetzt nur noch um ein Machtspiel geht?

Schranner: Es gibt ein Wort, bei dem ich weiß: Jetzt scheitert es. Das Wort heißt »aber«. Wenn jemand »aber« sagt, ist er in der Rechtfertigung. Da geht es ums Rechthaben, um die moralische Überlegenheit.

SPIEGEL: Wie kontere ich ein »Aber«?

Schranner: Indem ich eben nicht meine Position rechtfertige. Sie sagen: »Aber ich habe halt Kinder, und die haben Ferien, ich muss Urlaub nehmen.« Dann sage ich nicht: »Aber das haben Sie doch vorher gewusst, bevor Sie Kinder bekommen haben.« Spätestens jetzt werden Sie emotional und ich auch. Dann scheitert es. Stattdessen sage ich gar nichts dagegen, sondern: »Okay, notiert.« Bloß nicht »Ich verstehe Sie«! Wenn der kinderlose Chef zur Mutter mit vier Kindern sagt »Ich verstehe Sie«, dann tickt die aus. Sie fahren fort: »Wegen der Urlaubsplanung sind mehrere Leute auf mich zugekommen. Als Führungskraft muss ich dafür sorgen, dass wir eine gute Lösung für alle finden. Könnten Sie sich vorstellen, die mittleren beiden Wochen Urlaub zu nehmen und in Woche eins und vier zu arbeiten?« Damit biete ich Optionen. Und jetzt beginnt die Verhandlung.

SPIEGEL: Viele Leute scheuen sich, hart zu verhandeln, weil sie gemocht werden wollen.

Schranner: Das ist eine Ausrede, um den Konflikt nicht ansprechen zu müssen.

SPIEGEL: Nun haben Sie einen Vorschlag gemacht. Jetzt sagt Ihr Gegenüber: »Nein, kann ich mir nicht vorstellen.« Und jetzt?

Schranner: Der erste Impuls ist vielleicht: blöde Kuh. Jetzt habe ich einen Vorschlag gemacht, und die hat meine Kooperationsbereitschaft missbraucht. Aber dann bin ich wieder in der

moralischen Ecke. Stattdessen muss ich das, was negativ gesagt wird, positiv bewerten. Also sage ich: »Vielen Dank, ich halte es für gut, dass Sie klar sagen, was Ihnen wichtig ist. Woche eins und vier sind also für Sie wichtig.« Damit habe ich die anderen beiden Wochen wieder zur Diskussion gestellt. Und so verhandelt man weiter bis zur Lösung des Konflikts.

SPIEGEL: Wie wichtig ist es, Leute zu durchschauen, Typen zu erkennen?

Schranner: Das Wichtigste ist: Du musst dich selbst kennen. Du musst wissen: »Wenn die Kiste brennt und alle durchdrehen, gibt es einen Menschen, auf den ich mich verlassen kann – und das bin ich selbst.« Wer das kann, ist schon unheimlich weit. Leute, die sich selbst nicht gut kennen, sind ausgeliefert, weil sie unkontrolliert emotional werden und oft nicht wissen, warum. Die fragen sich nach der Verhandlung: Wieso ist das so schiefgegangen?

SPIEGEL: Was machen Sie anders?

Schranner: Ich erlaube niemandem, dass er mich ärgert. Diese Macht gebe ich keinem Menschen auf dieser Welt. Es ist nicht so, dass Menschen mich ärgern – sondern dass ich mich ärgere. Und wenn ich das tue, dann über mich selbst. Das ist eine ganz andere Lebenseinstellung.