

FRAUENSACHE



Mogelpackung

„Krass, der sieht aus wie Kiefer Sutherland“, sagt mein schwuler Kumpel Greg anerkennend, als ich ihm das Bild von „Nick, 35, Grieche“ auf einer Dating-Webseite zeige. „Darling, den musst du treffen.“ Nicht nur Gregs Expertenrat spricht für das Sutherland-Double, auch sonst klingt Nick irgendwie gut: Manager in der Fashion-Industrie, mein Alter und wie ich neu in New York.

Statt Sutherland wartet am Treffpunkt Shrek auf mich. Okay, Nick ist nicht grün wie Shrek, aber er hat die runde Figur, die dicke Nase und die kleinen Ohren des Comic-Monsters. Außerdem schwitzt er sehr stark (würde ich auch, hätte ich mich als Angelina Jolie ausgegeben), und von Beruf ist er Damenmodeverkäufer.

Wäre Nick eine Kekssorte, könnte ich den Hersteller jetzt wegen irreführender Werbung verklagen. In den USA kostet das schnell ein paar Millionen Bußgeld. Laut deutschem Eichgesetz jedenfalls wäre Nick eine Mogelpackung: Mehr als 30 Prozent Luft in der Packung sind verboten.

Nick hatte wenigstens den Anstand, mein Bier zu bezahlen. Moment, ein Grieche zahlt für eine Deutsche? Nun, vermutlich ist er auch kein Grieche. *Tina Kaiser*

MANFRED VOLLMEIER/IMAGETEST

Frontverlauf: Am Verhandlungstisch, wie hier vor Tarifgesprächen der Metall- und Elektroindustrie in Recklinghausen, wird gnadenlos um den eigenen Vorteil gekämpft – mit vielen Tricks und Kniffen

Reine Verhandlungssache

Der Besitzer des Landgasthofs hatte keinen Schimmer, was diese Leute in seinem Hinterzimmer trieben. Seit Monaten schon war der Tagungsraum auf den Namen „Meier“ angemietet gewesen. Die Überweisungen kamen immer pünktlich, Tagungsgäste nie. Bis eines Nachmittags kurz nacheinander zwei schwere Limousinen mit auswärtigen Kennzeichen vorfuhren.

Aus der einen stiegen drei Herren in unscheinbaren Businessanzügen, aus der anderen zwei weitere sowie eine Frau im Kostüm. Kurzes Händeschütteln, ein kleiner Scherz. Dann verschwanden sie im Raum „Taurus“ und kamen erst in den Morgenstunden wieder heraus. Am

VON JAN DAMS, FLORIAN EDER, STEFFEN FRÜNDT, MARTIN GREIVE UND FLORA WISDORFF

nächsten Tag dieselbe Prozedur und am Tag darauf wieder. Manchmal wurde es laut hinter der Tür; ein paar Mal kam einer raus und sprach aufgeregt in sein Handy. Im Morgengrauen der dritten Nacht stiegen sie wieder in ihre Autos und verschwanden für immer. Im Papierkorb blieb nicht ein Schnipsel zurück. Nichts deutete daraufhin, dass in diesem Gasthof in der hessischen Provinz gerade über die Zukunft eines deutschen Unternehmens und seiner Beschäftigten entschieden worden war.

In Berlin und Hessen beginnen derzeit die Koalitionsverhandlungen. Auch hier verschwinden für viele Stunden und mitunter ganze Nächte Menschen in Anzug und Kostüm in Sitzungsräumen. Aber wenn sie dann fertig sind, gehen sie nicht still auseinander. Sondern verkünden der vor der Tür wartenden Presse, wer in den nächsten Jahren mit wem und unter welchen Bedingungen regieren wird.

Das wirklich Spannende ist dann schon Geschichte, geschehen hinter schalldichten Türen: die Verhandlungen. Verhandeln ist eine Kunst, in dem sich die Kontrahenten mit allen Mitteln der Psychologie über den Tisch zu ziehen versuchen, fairen und weniger fairen. Wer in den Poker um die Macht einsteigt in dem Glauben, allein durch die Kraft des Wählervotums oder gar der besseren Argumente siegreich hervorgehen zu können, ist naiv. Im Wirtschaftsleben gibt es deshalb Profis, die auf diesen Krieg der Worte regelrecht spezialisiert sind.

„Meier“ zum Beispiel heißt in Wirklichkeit Michael Keller, er ist Inhaber des Beratungshauses Keller & Coll. und hat in 32 Arbeitsjahren 134 Fusionen und Übernahmen ausgehandelt. Es sind Deals, die fast immer über Millionen von Euro und viele Arbeitsplätze entscheiden. Entsprechend hart wird verhandelt. „Es geht um die hohe Kunst des Bluffens“, sagt Keller, auf dessen Rechnung im Umland von Frankfurt ständig ein knappes Dutzend abgeschiedener Tagungsräume wie der „Taurus“ angemietet ist.

Wie in der Politik können auch Übernahmeverhandlungen sehr lang dauern.

Die Gespräche zwischen Union und SPD beginnen. Wer glaubt, solche Machtpoker nur mit Willensstärke zu gewinnen, scheitert – wissen Experten und Praktiker. Und die FDP

Keller saß einmal mehr als 27 Stunden am Verhandlungstisch – unterbrochen von nur einer eineinhalbstündigen Pause. Brötchen, Kaffee oder Wasser? Fehlanzeigen. „Es ist eine Ermüdungstaktik. Ein Vertragspunkt nach dem anderen wird an die Wand geworfen, es wird zwei Uhr, drei Uhr – und Sie werden weich.“

Je länger eine Verhandlung andauert, desto höher wird der Erfolgsdruck für alle Beteiligten. Über dem Raum schwebt dabei ständig die Frage, wer den Abschluss dringender braucht und die besseren Alternativen hat. Selbstverständlich wird dabei auch gelogen. „Ich habe schon oft mit dem sofortigen Abbruch der Verhandlungen gedroht, obwohl der Kaufinteressent meine letzte Option war“, gluckst Keller. Die Gegenseite muss es einem nur glauben. Daher ist bei Verhandlungen das Vorbringen eigener Standpunkte weit weniger wichtig als die Informationsbeschaffung beim Gegner.

Manchmal dauern diese Gespräche bis zum Morgen, obwohl man sich schon am frühen Abend verständigt hat. So wie einst bei Tarifverhandlungen im öffentlichen Dienst. Ex-Gewerkschaftschef Herbert Mai erzählt von einer Abschlussverhandlung, bei der er sich zwar um ein Uhr nachts mit dem damaligen Innenminister Otto Schily (SPD) geeinigt hat. Bis zum frühen Morgen habe man dann „ein Glas Wein getrunken“ und vorgegaukelt, „in schwierigen Gesprächen gesteckt zu haben“. Die Basis nämlich sollte denken, man habe bis aufs Äußerste gekämpft.

Vielen mögen gerade Tarifverhandlungen vorkommen wie ein überflüssiges Ritual, nötig sei das alles dennoch, glaubt Frank Iwer, Tarifsekretär bei der IG Metall Baden-Württemberg. „Auch wenn es manchmal so aussieht, inszenieren wir kein Theaterstück, das wir uns auch sparen könnten. Die vielen Verhandlungsschritte braucht man, um genau die Grauzone auszuloten, in der man sich treffen kann.“ In der Metall- und Elektroindustrie, der wichtigsten und größten Branche, gehören Eskalationen mit flächendeckenden Streiks seit Langem zur Ausnahme, und das liegt auch daran, dass die Sozialpartner die Kunst des Verhandeln so gut beherrschen.

„Was derzeit in der Politik gespielt wird, ist wie der Teil einer Opern-Ouvertüre. Da kann man dann heraushören, welche die Leitmelodie wird, welche Töne

laut und aggressiv und welche leise gespielt werden“, sagt Luitwin Mallmann, der Hauptgeschäftsführer von Metall Nordrhein-Westfalen ist und seit 25 Jahren Tarifverhandlungen führt. So bekämen die Verhandlungspartner ein Gefühl dafür, welches Thema der andere wie ernst nimmt und wo Kompromisse möglich wären. Das ist wichtig, wenn es ein gutes Ergebnis geben soll.

Deshalb warnen die Verhandlungsexperten Iwer und Mallmann auch vor Täuschungsmanövern: „Mit richtigem Bluffen muss man vorsichtig umgehen“, sagt Mallmann. Grundsätzlich müsse man während der Verhandlungen immer an die Zeit nach den Verhandlungen denken: „Man darf sich nicht bis aufs Messer bekämpfen. Wenn einer der große Verlierer ist, wird er das dem anderen beim nächsten Mal zeigen.“

Gesicht wahren, nennt das einer aus der CDU, der bei den Koalitionsverhandlungen zwischen Union und FDP im Jahr 2009 dabei war. „Gestehen Sie dem kleineren Partner zu Beginn der Gespräche Achtungserfolge zu“, rät er. „Das schafft ein besseres Klima und macht es ihm bei seiner Basis leichter, für die Koalition zu werben.“ Ein paar Kröten müsse ohnehin jeder schlucken: „Koalitionsverträge sind immer ein Kompromiss.“ Und sie sind die Grundlage für die gemeinsame Regierungsarbeit im Anschluss.

Wie sehr solche Verhandlungen danebengehen können, mussten die Liberalen in den vergangenen vier Jahren erkennen. Der Finanzexperte Hermann Otto Solms zum Beispiel hatte einen Traum. Er wollte die deutsche Einkommensteuer mit drei Steuertarifen revolutionieren und dafür Finanzminister werden. Die Union wollte das nicht. Immer wieder spielten deren Vertreter daher vertrauliche Details aus den zehn Verhandlungsrunden in den Landesvertretungen an die Presse mit dem Ziel, Solms zu schaden. Unbedachte Äußerungen, Vorschläge des Reformers.

Christian Wulff, damals noch Ministerpräsident in Niedersachsen, herrschte Solms in einem der Gespräche an. Wulff sei regelrecht unflätig geworden, erinnert sich ein Verhandlungsteilnehmer. Guido Westerwelle aber, damals noch FDP-Chef, sprang Solms nicht zur Seite. Im Überschwang der Gefühle über das fulminante Wahlergebnis hatte Westerwelle Solms längst an Angela Merkel verkauft. „Westerwelle wollte das Amt des Außenministers und hat dafür die Steuerreform sowie das Finanzministerium geopfert“, erzählt einer aus der Partei.

Der Koalitionsvertrag wurde dann in Rekordzeit fertiggestellt. Die FDP hatte ihre Steuerpläne zwar in dem Papier stehen, und die Liberalen waren darob trunken vor Freude. Finanzminister aber wurde mit Wolfgang Schäuble ein Unionsmann. Und der zerschoss Steuerreform und deutliche Entlastungen gleich zu Beginn seiner Amtszeit. Auch ein Grund, warum die FDP vor zwei Wochen aus dem Parlament flog.

Unbedachte Äußerungen in Verhandlungen können weitreichende Folgen haben. Ausgerechnet Wolfgang Schäuble, der als Finanzminister mit seinen stets in

der Schwebe bleibenden Äußerungen die FDP demontiert hat, musste das gerade selbst erkennen. In einem Interview vor Beginn der aktuellen Sondierungsgespräche schloss er Steuererhöhungen nicht

mehr aus. Sehr zum Ärger seiner Partei, die im Wahlkampf dagegen war. Schon war der Vorwurf des Wahlbetrugs zu hören. „Grot-

Fortsetzung auf Seite 33



125 YEARS
LEINWEBER
FINEST QUALITY
1888 - 2013

ANZEIGE

Reine Verhandlungssache

Fortsetzung von Seite 31

tenschlecht war das“, schimpft ein ranghoher CDU-Mann. Niemals dürfe man von sich aus grundlos Positionen räumen. Doch genau das habe Schäuble getan: „Dumm und töricht war das.“

Matthias Schraner weiß um den Stress in solchen Verhandlungssituationen. Jahrelang sammelte er Praxiserfahrung als Verhandlungsführer der Polizei bei Geiselnahmen, wo ein falsches Wort über Leben und Tod entscheiden kann. Nun schult er in seinem Zürcher Negotiation Institute Manager und Politiker im „Verhandeln im Grenzbereich“. Nach seiner Analyse hat Sigmar Gabriel schon schwere strategische Fehler begangen, bevor die Verhandlungen überhaupt begonnen haben. Schraner zufolge besteht ein optimal besetztes Verhandlungsteam nämlich aus drei Personen: dem Verhandlungsführer, dem beobachtenden Strategen und dem Experten für Sachfragen. Der Chef, in diesem Fall der SPD-Vorsitzende, dürfe aber keinesfalls selbst involviert sein. Gabriel aber ist bereits nach vorn geprescht.

„Eine Verhandlung ist ein Konflikt. Irgendwann wird jemand bluten, das ist Teil des Spiels. Doch der Chef darf nicht beschädigt werden“, sagt Schraner und empfiehlt den Sozialdemokraten, ihren Parteiführer schnellstens aus der Schusslinie zu nehmen. Auch das öffentliche Diskutieren von Forderungen, Ministerämtern und eine Mitgliederbefragung hält er für schwere Fehler. „Gabriel nimmt sich damit Verhandlungsoptionen. Und wenn er sich nicht durchsetzt, steht er als Verlierer da und muss im Grunde zurücktreten“, glaubt er. Angela Merkel hingegen äußere sich nur allgemein und positiv zu den bevorstehenden Koalitionsverhandlungen. Laute Forderungen stellen in der Union andere auf.

Die Kunst der Verhandlung ist in den USA schon seit vielen Jahren ein etab-

liertes Lehrfach. „Getting to yes“ heißt das Standardwerk, das bereits vor mehr als drei Jahrzehnten veröffentlicht wurde und bis heute noch immer das taktische Grundgerüst von Managern und anderen Verhandlungsführern in aller Welt bildet. Entstanden war es vor einem politischen Hintergrund. Nach den schwierigen Friedensverhandlungen von Vietnam begannen zwei Wissenschaftler der Harvard Law School – Roger Fisher und William Ury – neben rationalen auch psychologische Aspekte des Verhandeln zu untersuchen. Sie entwickelten die Grundregeln des sogenannten Harvard-Konzepts: Erstens, behandle

„Verhandlungen haben eine hohe Eigendynamik“

Peter Krebs, Universität Siegen

Menschen und Probleme getrennt voneinander. Zweitens, konzentriere dich auf Interessen, nicht auf Positionen. Drittens, entwickle Lösungsoptionen zum beiderseitigen Vorteil. Viertens, bestehe auf objektiven Beurteilungskriterien. Und fünftens, identifiziere deine beste Alternative zu einer Einigung.

„Bei Verhandlungen geht es darum, sich selbst andere Optionen offenzulassen und die Alternativen der Gegenseite einzuschränken“, sagt Juraprofessor Peter Krebs, der an der Universität Siegen den ersten deutschen Studiengang für „Contract Management“ aufbaut. Wer im Falle eines Scheiterns eine gute Alternative hat, hat eine stärkere Verhandlungsposition. Das gilt für Bewerbungsgespräche genauso wie in der Politik. Deshalb habe die Union die SPD schon vor der Wahl zu einem Bekenntnis gegen

Rot-Rot-Grün genötigt und sondiere selbst mit den Grünen, so Krebs. Und aus demselben Grund erklärten die Sozialdemokraten eine Minderheitsregierung der Union zur Option.

„Verhandlungen haben eine hohe Eigendynamik“, sagt Krebs. „In der Politik sind die Täuschungsmöglichkeiten allerdings eingeschränkt, weil die Beteiligten viel mehr über den Willensbildungsprozess der anderen wissen.“ Da viele Positionen schon im Vorfeld öffentlich kommuniziert werden, blieben oft nur Kompromisse „auf schiefer Ebene“. Beim Thema Steuererhöhungen könne zum Beispiel die Abschaffung von Abschreibungsmöglichkeiten eine Lösung sein, die für keinen Beteiligten einen Geistesverlust bedeute. Ein verbreiteter Fehler sei es dabei, Verhandlungserfolge zu sehr zu feiern, erklärt Krebs. Dies erzeuge massive Ablehnung und führe in einigen Fällen sogar dazu, dass getroffene Abschlüsse doch noch platzen. „Frau Merkel weiß das. Sie freut sich sehr still und lässt zum Beispiel auf europäischer Ebene sogar zu, dass andere sich als Sieger feiern“, beobachtet Krebs. „Analysten merken dann oft erst viel später, wer sich bei den Verhandlungen in Wirklichkeit durchgesetzt hat.“

Ergebnisse muss man eben auf die richtige Art kommunizieren können. Immer gelingt das allerdings selbst der Machttaktikerin Merkel nicht, wie die Geschichte zeigt: Die Kanzlerin lässt sich nach der Brüsseler Gipfelnacht am 29. Juni vergangenen Jahres für ein paar Stunden ins Hotel fahren. Das sonst übliche Briefing der Presse durch sie selbst oder ihre engen Mitarbeiter lässt sie ausfallen. Es ist schließlich spät genug, als die Kanzlerin das Gebäude des Europäischen Rates durch den VIP-Eingang verlässt, wo ihr Wagen wartet und sie in die Brüsseler Altstadt bringt.

Nur ein paar Sätze will sie sagen, ist mit einem Fernsehteam des ZDF verab-

redet, das für die Morgensendungen noch einen O-Ton möchte. Aber der Kanzlerin passiert ein Lapsus: Sie läuft an den orangefarbenen Mikrofonen des Senders vorbei – und stoppt abrupt beim nächsten Team, einem arabischen Fernsehsender. Der Kameramann weiß nicht, wie ihm geschieht. Merkel sagt wenig und fährt davon.

So war es allerdings auch verabredet. Die Presse unterrichten sollten Ratschef Herman Van Rompuy und Kommissionspräsident José Manuel Barroso. Zu oft hatten die Regierungschefs erlebt, dass die unterschiedliche Interpretation ihrer Beschlüsse zu Unruhe an den Finanzmärkten führt. Mario Monti aber ist aufgekratzt. Italiens Ministerpräsident gibt am Ausgang ausführliche Statements ab, erst auf Italienisch, dann auf Englisch. „Wir wollten viel, und wir haben am Verhandlungstisch viel Druck ausgeübt“, sagt er. Montis Botschaft ist klar: Er hat sich durchgesetzt.

Angela Merkel wacht am nächsten Morgen in einer anderen Welt auf. Sie glaubte bis dahin, so sagen es ihre Berater, ein gutes Ergebnis erreicht zu haben. Eines, in der direkte Milliardenhilfen der EU für marode Großbanken nur unter sehr hohen Hürden möglich waren. Es ist einer der üblichen Kompromisse, so ist Merksles Lesart des Ergebnisses.

Ihre Pressekonferenz hält die Kanzlerin allerdings erst am Freitagmittag gegen 13 Uhr ab. Bis dahin hat Monti die Interpretationshoheit über die lange Nacht von Brüssel, und er wird sie weiter behalten. Seither versucht Merksles Finanzminister Wolfgang Schäuble, die Geschichte umzuschreiben und nachzuverhandeln. Die Deutschen, so geht die Erzählung von damals weiter, wurden an jenem Abend gleich zweimal von Italien besiegt. Einmal auf dem Fußballfeld, wo Joachim Löws Nationalmannschaft im EM-Halbfinale 1:2 verlor.

Und einmal am Verhandlungstisch.

DER GROSSE BLUFF: 15 TRICKS

1 Ablenkungstaktik: Droht die Gegenseite einen entscheidenden Punkt zu erkennen, wird etwas bewusst fehlverstanden, eine unangemessene Forderung in einem anderen Feld aufgestellt oder emotional provoziert.

2 Ampelsysteme: Einzelne Vertragspunkte werden intern nach ihrer Wichtigkeit klassifiziert von vollständig disponibel bis unverzichtbar.

3 Begründungslast: Gelingt es, die eigene Position als die herrschende Regel und die Gegenposition als die zu begründende Ausnahme darzustellen, hat es die Gegenseite schwerer, sich durchzusetzen.

4 Beschränkte Verhandlungsmacht: Ein Instrument, um Verhandlungsdruck einer verhandlungsmächtigeren Seite standzuhalten. Mitunter wird eine eigentlich nicht vorhandene Beschränkung auch nur behauptet.

5 Bluff: Erfundene Alternativen für den Fall eines Scheiterns der Verhandlungen, um sonst nicht erzielbare Zugeständnisse zu bekommen.

6 Bogy: Eine unbedeutende Frage wird als sehr wichtig präsentiert, um für ein Nachgeben in dieser Frage einen hohen Preis zu bekommen.

7 Deadlines: Tatsächliche und künstliche Deadlines können Druck auf die Gegenseite ausüben.

8 Dealmaker und Realmaker: Es ist eine taktische Frage, welcher Art Verhandlungsführer man sich bedient. Der Dealmaker ist sehr stark auf den Abschluss fixiert, auch wenn noch kleinere Differenzen bestehen. Der Realmaker ist hingegen Perfektionist, seine Verhandlungen dauern länger, scheitern häufiger, sind dann aber weniger risikofähig.

9 Einschüchterungstaktik: Mittel sind Imagepräsentationen, Vorführungen, die Einladung der Gegenseite in eigene große, imposante Gebäude oder auch ein demonstratives Wartenlassen vor der Verhandlung.

10 Flinch (zusammensucken): Starke negative physische Reaktion auf einen Vorschlag der Gegenseite, wirkt sparsam verwendet weitaus stärker als ein verbaler Protest.

11 Good guy/bad guy: Durch die bewusste Teilung der Rollen müssen die Verhandler nicht zwischen Kritik und Förderung des Vertragsprojektes wechseln und können in ihrer jeweiligen Rolle überzeugender auftreten.

12 Salamtaktik: Gegen Ende der Verhandlungen werden immer wieder kleine Forderungen nachgeschoben, die die Gegenseite aus Rücksicht auf den kurz vor Abschluss stehenden Vertrag akzeptiert.

13 Snow Job: Vernebelungstaktik durch eine Flut von Informationen, um die eigentlich entscheidende Information oder auch die eigenen Interessen im Verborgenen zu halten.

14 Tiefstapeln: Bei Erfolgen für die eigene Seite keinesfalls triumphieren, sondern sie als angemessenen Ausgleich der Interessen darstellen.

15 Unvollendete Lösungsvorschläge: Der Gegenseite wird es überlassen, einen Lösungsvorschlag zu vervollständigen: Sie soll sie das Gefühl bekommen, zum Erfolg der Verhandlung beigetragen zu haben.

Quelle: Peter Krebs/Universität Siegen, „Taktische Gesichtspunkte in der Vertragsverhandlung“

ANZEIGE

Intelligent Drive Wochen bei Mercedes-Benz!

Vernetzt mit allen Sinnen. Die intelligentesten Autos, die wir je gebaut haben, warten auf Sie.

Wer schlau ist, steigt um – auf eine A-, B-, C-, CLA- oder E-Klasse mit Intelligent Drive. Sichern Sie sich jetzt besonders attraktive Konditionen und profitieren Sie von unseren neuesten Sicherheits- und Assistenzsystemen. Erleben Sie Intelligent Drive live – jetzt bei Ihrem Mercedes-Benz Partner. www.mercedes-benz.de/intelligent_drive

