

„Vor jedem wichtigen Ja stehen tausend Neins“

VERHANDLUNGSFÜHRUNG

Können Sie morgen liefern? Würden Sie uns mit dem Preis entgegenkommen? Mama, darf ich? Auf die meisten Fragen fällt es Menschen leichter, Ja zu sagen als Nein. Fatalerweise. Denn ein schnelles Ja widerspricht oft den wahren Interessen des Befragten und verhindert eine optimale Verhandlungslösung. William Ury, Ko-Autor des Harvard-Konzepts, hat dem Neinsagen deshalb nun ein eigenes Buch gewidmet. *manager-Seminare* hat den renommierten Verhandlungsexperten interviewt.

Preview: ► Ohne Ja kein Nein: Ein erfolgreiches Nein braucht eine positive Basis ► Balkon statt Reaktion: Der schlimmste Fehler beim Neinsagen ► Gesunder Menschenverstand ohne Wirkung: Warum Urys Tipps nicht neu sind, aber nützlich ► Prioritäten planen: Warum es heute besonders wichtig ist, Nein sagen zu können ► Ohne Nein kein Ja: Das Nein im Harvard-Konzept und die Grenzen von Win-win

Warum brauchen wir Nachhilfe im Neinsagen? Sind wir – gerade im Berufsleben – nicht ziemlich gut darin, unsere eigenen Interessen selbstbewusst zu vertreten?

William Ury: Nicht wirklich. Zwar gibt es tatsächlich viele Neins – sehr strikte Neins – im Geschäftsleben: Meist geht es darum, eine konkrete Position zu behaupten, etwa einen bestimmten Preis zu verteidigen oder bestimmte Bedingungen durchzusetzen. Aber ein solches Nein dient nicht unbedingt den grundlegenden Interessen eines Unternehmens. Denn diese Art von Nein, diese harte Ablehnungshaltung, zerstört oft Ge-

schäftsbeziehungen und die Chance auf eine Einigung, von der die Organisation sehr viel mehr profitieren würde.

Wir müssen also lernen, besser Nein zu sagen?

Ury: Sicher. Aber das ist nur ein Teil des Problems. Mein Konzept will zwei Zielgruppen ansprechen: Zum einen gibt es die Menschen, die kein Problem haben, Nein zu sagen, dies aber auf eine Art tun, die sehr destruktiv ist. Zum anderen ist es für Menschen, denen ein Nein sehr schwer fällt – und das betrifft wahrscheinlich die große Mehrheit von uns. Beiden zeige ich Wege auf, Nein zu sagen, aber auf eine konstruktive Art.

Was macht ein Nein zu einem konstruktiven Nein?

Ury: Der Schlüssel zu einem konstruktiven, also einem *positiven* Nein ist der Respekt: Es weist den Verhandlungspartner nicht

aggressiv zurück, sondern bringt Respekt vor ihm und seinen Positionen zum Ausdruck. Es resultiert zudem aus dem Respekt, den man sich selbst und den eigenen Prioritäten entgegenbringt. Das bedeutet, ein Nein ist dann für mich ein positives Nein, wenn es aus einem grundsätzlichen Ja erwächst. Dieses Ja entspricht einem wichtigen inneren Bedürfnis, einem zentralen Wert oder Wunsch. Es steht also für unsere wahren Interessen, die als meist unausgesprochene Beweggründe hinter unseren Positionen stehen.

Ein Beispiel: Ich habe eine Hotelkette beraten, die in Verhandlungen mit dem Investor eines großen Hotelprojekts in der Karibik stand. Dieser Investor wollte die baulichen Anforderungen modifizieren, um Geld zu sparen. Die Hotelmanager aber mussten seinen Wunsch ablehnen, obwohl der Investor ein wichtiger Geldgeber war. Ihr Argument: „Der Grund, warum Sie Ihr Hotel unter unserem Markendach betreiben wollen, ist unser guter Ruf: Wir stehen für Qualität und die beginnt für uns bei den

baulichen Standards.“ Indem die Geschäftsführung das Ansinnen des Investors ablehnte, sagte sie Ja zur Qualität, die einen zentralen Wert der Marke ausmachte. So konnte sie den Investor überzeugen.

Das klingt logisch. Erstmal war es aber sicher verlockend für die Manager, dem Investor nachzugeben. Einem wichtigen Geldgeber widerspricht man schließlich nicht gerne ...

Ury: Deshalb ist meiner Ansicht nach der wichtigste Moment, wenn man ein positives Nein durchsetzen will, die Verhandlung mit sich selbst. Genauer gesagt, der Moment, bevor man Nein sagt. Hier muss man fähig sein, die normale Reaktion auszusetzen. Wir Menschen sind Reaktionsmaschinen: In Verhandlungssituationen verfälschen Gefühle oft unsere Antwort. Wir haben Angst, Nein zu sagen, weil unser Gegenüber eine wichtige Persönlichkeit ist, oder weil wir uns vor seiner Reaktion fürchten. Oder wir reagieren mit Angriff und sagen aus Wut auf

unangemessene Weise Nein. Diese Emotionen verhindern ein positives Nein.

Statt zu reagieren, sollte man deshalb kurz innehalten, um die Situation aus der Distanz zu betrachten. Ich benutze dafür die Metapher „auf den Balkon gehen“. Dieser mentale Balkon ist ein Platz der Ruhe und der Klarheit. Dort lassen sich die Gefühle in den Griff bekommen. Man hat die Gelegenheit, die eigenen Motive für das angestrebte Nein zu erforschen und sich wieder darauf zu konzentrieren, was einem wirklich wichtig ist – beispielsweise die Integrität der Marke. Am besten verlässt man dafür das Zimmer, macht einen Spaziergang oder Sport oder berät sich mit einem Vertrauten.

Dafür braucht man allerdings Zeit ...

Ury: Oft reicht es ja, im Meeting eine Kaffeepause zu machen oder dem wichtigen Kunden, der einen deutlichen Preisnachlass will, zu sagen, man möchte den Vorschlag zunächst intern besprechen. Es gibt aber auch ganz simple Hilfsmittel im Büroalltag. Ein Beispiel: Jemand bekommt eine E-Mail von einem Kollegen, die ihn wütend macht. Eine entsprechende Antwort ist schnell geschrieben und die Schaltfläche „Antworten“ schnell gedrückt. Noch befriedigender ist es natürlich, das Feld daneben anzuklicken: „Allen antworten“. Dadurch setzt der Kollege die ganze Firma von seiner Wut in

„Der wichtigste Moment, wenn man ein positives Nein durchsetzen will, ist die Verhandlung mit sich selbst.“

managerSeminare | Heft 145 | April 2010

Kenntnis und der Konflikt eskaliert. Der sehr viel bessere Befehl ist die Option „Als Entwurf speichern“ – das ist unser Balkon-Befehl. Die E-Mail wird abgelegt und unser Kollege kann Abstand gewinnen und sich fragen, worauf es ihm bei seiner Antwort wirklich ankommt.

Das sind simple Kommunikationsregeln ...

Ury: Vieles sagt einem der gesunde Menschenverstand. Doch unsere mentalen Gewohnheiten halten uns immer wieder davon ab, Dinge zu tun, von denen wir wissen, dass sie vernünftig sind: wie zuhören, sich in den anderen hineinversetzen, Respekt zeigen.

Gerade das sollte doch in Verhandlungssituationen selbstverständlich sein ...

Ury: Verhandeln ist ein sehr zielorientiertes Verhalten, das uns in eine bestimmte Richtung voranbringen soll. Und trotzdem begegnen mir in Konflikten oft instinktgesteuerte Reaktionen: Flucht oder Angriff. Beide Optionen dienen meist nicht unseren Anliegen. Die Frage ist also: Wie lernen wir unsere Verhaltensmuster so zu verändern, dass wir höchst effektive Verhandlungsprofis werden? Und das ist nicht einfach, auch

Drei Schritte zu einem positiven Nein

Die Übermittlung eines positiven Neins beginnt mit einer Bestätigung der eigenen Interessen („Ja!“), im zweiten Schritt wird auf sachliche Art eine Grenze gesetzt („Nein.“), abschließend folgt ein Vorschlag zur Einigung („Ja?“).

1. Enthüllen Sie Ihr inneres „Ja!“:

- ▶ Definieren Sie Ihre Kerninteressen, Ihre wahren Bedürfnisse, Ihre zentralen Werte.
- ▶ Teilen Sie Ihrem Gegenüber Ihr „Ja“ mit.
- ▶ Stehen Sie zu Ihrem „Ja“ – auch wenn Ihr Gegenüber mit Verleugnung, Wut, Trauer oder Bestechung reagiert. Greifen Sie nicht an, hören Sie zu und gehen Sie „auf den Balkon“.

2. Äußern Sie ein respektvolles „Nein.“:

- ▶ Bringen Sie Ihrem Gegenüber nicht Zurückweisung, sondern Respekt entgegen.
- ▶ Kommunizieren Sie sachlich und in neutralem Ton.
- ▶ Entwerfen Sie einen Plan B, um Ihrem „Nein“ Macht zu verleihen: Ein Plan B ist unabhängig von der Zustimmung des anderen und deshalb die bestmögliche Alternative zu einer Verhandlungslösung.

3. Verhandeln Sie ein gutes „Ja“:

- ▶ Das Ziel: Eine kluge Übereinkunft und eine gesunde Beziehung.
- ▶ Ergänzen Sie Ihr „Nein“ mit einem positiven Vorschlag („Ja?“).
- ▶ Ermöglichen Sie eine gütliche Einigung: Kümmern Sie sich um die unerfüllten Interessen des anderen, aber machen Sie keine Kompromisse beim Wesentlichen.

Quelle: www.williamury.com und William Ury: Nein sagen. Campus 2009.

wenn es simpel klingt. Dazu fällt mir ein Zitat von Winston Churchill ein: „Es erfordert Mut, aufzustehen und zu sprechen, es erfordert aber auch Mut, sitzen zu bleiben und zuzuhören.“ Es erfordert Mut, zu verhandeln.

Diese Grundsätze haben Sie schon vor gut 30 Jahren postuliert, als Sie gemeinsam mit Roger Fisher das Harvard-Konzept entwickelt haben. Das Konzept, das inzwischen zum Standardwerk der Verhandlungsführung geworden ist, heißt auf englisch „Getting to Yes“. Warum haben Sie jetzt das Nein entdeckt?

Ury: Der Anlass war ein ganz persönlicher: Meine kleine Tochter musste mehrfach operiert werden und ich merkte, wie wichtig es wurde, Nein sagen zu können – zu überflüssigen Untersuchungen, zu einem schlechten Kommunikationsstil der Ärzte, zu zahlreichen beruflichen und privaten Terminen. Aber auch während meiner langjährigen Tätigkeit als Vermittler und Konfliktberater habe ich immer wieder die Erfahrung gemacht, dass ein Haupthindernis auf dem Weg zu einer guten Einigung nicht die Unmöglichkeit eines Ja ist, sondern die Unfähigkeit, im Vorfeld zu einem gesunden Nein zu kommen.

Was heißt das konkret?

Ury: Wir leben in einer Welt, in der wir mit Informationen, Wissen und Auswahlmöglichkeiten überschüttet werden. Manager müssen immer mehr und immer schneller Entscheidungen treffen. Um Ja zu den eigenen strategischen Prioritäten sagen zu können, müssen sie auch wirklich Nein sagen können zu anderen Forderungen, die ihre Zeit, Aufmerksamkeit und Energie in Anspruch nehmen würden. Das habe ich von dem amerikanischen Großinvestor Warren Buffett gelernt:

Er erklärte mir, um zu dem richtigen Ja zu kommen – also zur richtigen Investitionsentscheidung – muss er mindestens tausendmal Nein sagen zu den falschen Deals.

Es geht Ihnen also nach wie vor darum, in Verhandlungen zu einem Ja im Sinne des Harvard-Konzepts zu gelangen?

Ury: Ja, das positive Nein ist eine Möglichkeit, Nein zu sagen und trotzdem zu einer Einigung zu kommen. Es ist ein Instrument im Dienste der Win-win-Strategie – und ein ganz entscheidender Bestandteil des Har-

„Wer nicht Nein sagen kann, erreicht nur mangelhafte Verhandlungsergebnisse.“

vard-Konzepts. Es soll uns davon abhalten, in die Falle zu tappen, dass wir in Verhandlungen einfach *irgendein* Ja erreichen wollen, Hauptsache, eine Einigung kommt zustande. Denn wenn Menschen nicht Nein sagen können, erreichen sie nur sehr man-

gelhafte Verhandlungsergebnisse, weil sie zu viele Konzessionen machen und ihre eigenen Interessen nicht ausreichend schützen. Doch nur wenn ihnen das gelingt, nur wenn sie richtig Nein sagen können, können sie in Verhandlungen zu einem guten Ja gelangen – einem Ja, das eine echte Win-win-Lösung ist.

Und dann ist eine solche Win-win-Lösung immer erreichbar?

Ury: Nein, ich glaube, es ist nicht immer möglich. Aber ich bin sicher, es ist sehr viel häufiger möglich, als wir uns vorstellen können. Win-win ist etwas, was man immer anstrebt, aber nicht immer findet – aber indem man es anstrebt, erhöht man die Wahrscheinlichkeit, es zu finden.

Tatsächlich wird das Win-win-Konzept oft missverstanden. Es ist nicht so, dass jeder überglücklich ist mit der Lösung. Das ist sicher die große Ausnahme. Was ich damit meine ist: Der Zweck von Verhandlungen ist es, zu einer Lösung zu kommen, die die eigenen Interessen und die Interessen der Gegenseite sehr viel besser bedient, als die Alternative, gar nicht zu verhandeln. Wir nennen diese Option BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), also die beste Alternative zu einer gemeinsamen Einigung. Zum Beispiel: Zwei Unternehmen verständigen sich auf eine außergerichtliche Einigung. Wahrscheinlich ist keine Seite völlig zufrieden mit der Lösung, aber sie ist für beide immer noch besser, als die Alternative vor Gericht zu ziehen.

*Das Interview führte
Sylvia Lipkowski ■*