

Die Win-Win-Strategie

Quelle: Christine Bauer-Jelinek (Lehrbeauftragte an der Wirtschaftsuniversität Wien): *Die geheimen Spielregeln der Macht und die Illusionen der Gutmenschen*. Ecowin Verlag, Salzburg 2007.

Das „Harvard Konzept“

S. 119 „In Management-Büchern und Kommunikations-Seminaren wird für die Lösung von Konflikten seit Jahrzehnten ein Dauerbrenner angeboten: die Win-Win-Strategie. Diese kommt aus der Spieltheorie und ist im Bereich der Verhandlungstechniken auch bekannt als „Harvard-Konzept“ und in der Mediation als „Konfliktlösung ohne Verlierer“. Das Prinzip besagt, dass es möglich wäre, Resultate zu finden, durch die beide Parteien trotz anfänglicher gegensätzlicher Interessen als Gewinner hervorgehen. Weiters beruht die Win-Win-Strategie auf der Bereitschaft der Verhandelnden, gemeinsame und dauerhafte Lösungen zu erzielen, indem sie nicht auf vordergründigen Positionen beharren, sondern ihre dahinterliegenden Motive offen legen. Um das zu erreichen, müssen alle Beteiligten über ein hohes Maß an Kommunikationstechniken verfügen und die Stimmung muss einigermaßen vertrauensvoll sein. Selbst die Vertreter der Theorie schränken ein, dass Win-Win umso eher funktioniert, wenn die Interessenunterschiede der Parteien nicht zu groß sind.“

Vorteil der Win-Win-Strategie: Verschleierung der wirklichen Interessen

S. 125 „Die Win-Win-Strategie ist deshalb immer noch in aller Munde, weil sich ihre Anwendung in der *schönen neuen Welt* so gut zur Verschleierung von Kampfmaßnahmen eignet. Sie hat zudem noch den Vorteil, dass sie die Gutmenschen beschäftigt hält. Machtprofis müssen sich auf diese Weise nicht als harte Kämpfer präsentieren, sondern teilen scheinbar ein gemeinsames Ziel. Sie erfüllen mit der Erwähnung der Win-Win-Situation den Anspruch auf Political Correctness, auf ethische Selbstbeschränkung. Solange es genügend Menschen gibt, die nicht ausschließlich auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind, sondern Ideale wie Frieden und Gemeinschaft wertschätzen, kann deren Haltung in großem Stil für die Durchsetzung der eigenen Interessen ausgenutzt werden. Jene, die das Maximum für ihre Zielsetzung herausholen wollen, fahren mit dem Appell an den gemeinsamen Gewinn ein Täuschungsmanöver Während der Gutmensch noch auf der Suche nach den Gemeinsamkeiten ist, hat der Geld-Mensch schon seine Schäflein im Trockenen. Und wenn er die Win-Win-Technik gut beherrscht, erkennt der Gutmensch erst viel später, dass sein Gewinn nichts oder weniger wert ist.“

Beispiel: Gehaltserhöhung

S. 127-8 „Stellen Sie sich vor, Sie haben zwei Jahre engagiert und effizient für Ihre Firma gearbeitet. Seit Monaten rechnen Sie damit, dass Ihr Chef Sie zu sich holt und Ihnen eine Gehaltserhöhung anbietet. Sie sind davon überzeugt, dass das nur gerecht wäre und dass Sie es auch verdient hätten. Als dann aber beim jährlichen Mitarbeitergespräch nichts davon erwähnt wird, beschließen Sie, die Sache selbst in die Hand zu nehmen und mit Ihrem Chef zu reden. Schon in den ersten Minuten des Gesprächs haben Sie ein mulmiges Gefühl. Ihr Chef lässt Sie gar nicht aufzählen, was Sie alles geleistet haben. Er betont die gemeinsamen Interessen, nämlich das Wohlergehen der Firma, und erklärt, wie sehr er Ihre Leistungen schätze und wie unverzichtbar Sie wären.

Während Sie noch von Gerechtigkeit sprechen wollen, schlägt der Chef schon einen Deal vor, von dem Sie beide profitieren würden – eine Win-Win-Strategie: In wirtschaftlich schlechten Zeiten sei eine Gehaltserhöhung nicht drin. Alle anderen Mitarbeiter würden auch für dieselbe Entlohnung ihren Einsatz bringen und damit zur Stabilisierung beitragen. Es wäre daher nur gerecht, sich ihnen anzuschließen. Wenn alle gemeinsam dazu beitragen, die Arbeitsplätze zu sichern, würden Sie letztendlich mehr gewinnen. Bevor Sie noch etwas erwidern können, werden Sie mit ermunternden Worten verabschiedet.

Nun stecken Sie im Dilemma: Was ist Ihnen wichtiger? Ihr eigenes Gehalt oder das Gefühl, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben und sich mit den Kollegen zu solidarisieren? Damit ist freilich ein neues Ziel hinzugekommen, nämlich Arbeitsplatzsicherheit, und dieses steht im Gegensatz zum ursprünglichen Ziel, mehr Gehalt zu bekommen.

Wenn Sie dem neuen Angebot zustimmen, worin besteht dann eigentlich die Win-Win-Strategie? Ihr Geld-Menschen-Chef hat tatsächlich die Kosten für die Gehaltserhöhungen eingespart – und was haben Sie? Wie sicher ist ihr Job dadurch geworden? Sehr wahrscheinlich ist Ihr Gewinn einfach nur eine Illusion?“

S. 125 „Bei Interessenskonflikten in Politik und Wirtschaft versuchen beide Parteien das Maximum für sich herauszuholen, es besteht nur selten die Chance auf einen echten Gewinn für beide Seiten.“

S. 126-7 „In Religionen wie in der Politik wird der Friede stets als oberstes Ziel bezeichnet – die Handlungen zeugen hingegen oft vom Gegenteil. Im Alltag tut man gut daran, aufmerksam und vorsichtig zu sein, wenn jemand zu oft vom allgemeinen Frieden spricht und diesen ständig vehement einfordert – es könnte sich dahinter eine scharfe Waffe verbergen.“

S. 129 „Wo liegt die Achillesferse des Gutmenschen? Wodurch gelingt es dem Geld-Menschen immer wieder, ihn über den Tisch zu ziehen und als Gewinn für beide Seiten zu verkaufen, was eigentlich nur seinem eigenen Vorteil dient? Der Gutmensch ist einer Verlockung erlegen und hat, ohne es selbst zu merken, sein Ziel mitten im Spiel geändert. Zuerst wollte er eine Gehaltserhöhung und dann erschien es ihm erstrebenswerter, der Gemeinschaft zu dienen [...] Es sollte also zuerst ein handfestes materielles Ergebnis herauskommen, doch am Ende blieb ein vages, nicht überprüfbares Versprechen übrig.“

Funktionsprinzip der Win-Win-Strategie

S. 132-3 „Abhängig vom jeweiligen Ziel und dem Wertekanon des Gegners bereitet man ideelle Ziele vor, die für ihn attraktiv sein könnten. Während der Verhandlung lenkt man die Aufmerksamkeit des Gegenübers unbemerkt auf eines dieser ideellen Ziele und stellt ihm deren Erfüllung in Aussicht: also Anerkennung, Gemeinschaft, Gerechtigkeit, Freiheit. Während er sich darauf zu konzentrieren beginnt, setzt man unter dem Hinweis auf eine Win-Win-Situation rasch seine eigenen materiellen Ziele durch. Damit der Eindruck des beiderseitigen Gewinns überzeugend entstehen kann, muss er in einer wohlwollenden und warmherzigen Atmosphäre abgewickelt werden. Die Werte können natürlich auch umgekehrt ausgetauscht werden: Während der eine noch die Cent-Beträge zusammenzählt, hat sich der andere schon große Freiheiten ausverhandelt.“

Gegenmaßnahmen: Die „Odysseus-Strategie“

Odysseus wollte den zauberhaften Gesang der Sirenen hören; weil dieser aber die Seefahrer ins Verderben stürzt, veranlasste er, dass seine Kameraden sich mit Wachs die Ohren versiegelten; sich selbst ließ er mit offenen Ohren an den Schiffsmast anbinden – um der Versuchung nicht nachzugeben.

1. **Frage: Was ist mein eigentliches Ziel? (zum Beispiel mehr Geld)?**
Man sollte vorher überprüfen, ob man vom eigenen Ziel wirklich überzeugt ist und ob man auch bereit ist, dafür einen Konflikt auszutragen.
2. **Frage: Verfolge ich auch noch andere Ziele (etwa Gerechtigkeit)?**
Oft kämpft man nebenbei für ideelle oder emotionale Ziele (persönliche Anerkennung, Verbesserung der Gesellschaft, seinen eigenen Ärger loswerden). Man sollte sich vor der Verhandlung über diese Nebenziele bewusst werden. Ehrlich zu sich selber sein! Oft hilft es, gute Freunde darüber zu befragen.
3. **Frage: Wie wichtig sind mir die verdeckten Ziele in dieser konkreten Verhandlungssituation und sind sie auch umsetzbar?**
Man erkennt dann, dass es nicht sinnvoll ist, idealistische und persönliche Ziele in Verhandlungen unterzubringen; es ist besser, diese Ziele außerhalb des Berufs zu verfolgen. Prioritäten setzen! Mein erstes Ziel ist jetzt: Mehr Geld. – die Erreichung dieses Ziels könnte man dann als sportliche Herausforderung betrachten.
4. **Frage: Mit welchen Gegenangeboten muss ich rechnen?**
S. 132 „Oft werden Dinge angeboten, die die Firma nichts kosten wie Lob, Titel ohne Mittel oder auch Arbeitsbehelfe, die dem Mitarbeiter ohnedies schon lange zustehen (Notebook, Mobiltelefon etc.).“ Man sollte diese Dinge in Bezug auf sein primäres Ziel (mehr Geld für mich) abschätzen und sich nicht ablenken lassen.
5. **Frage: Welche Angebote könnte ich auf dem Wege des Kompromisses doch noch annehmen?**
Man kann bei Verhandlungen nicht einfach auf stur schalten; deshalb muss man sich vorher überlegen, welche Angebote man eventuell annehmen könnte. Man könnte sich z.B. für dieses Jahr mit einer einmaligen Prämie oder zusätzlichen Urlaubstagen zufrieden geben, wenn man dem Chef klar macht, dass die Forderung nach einer Gehaltserhöhung damit nicht vom Tisch ist.