

(Fortsetzung von Seite 1)

im Blick zu haben. Verantwortungsvolle, sinnvolle Entscheidungen und Handlungen orientieren sich an folgenden Massstäben:

– Am Nutzen und der nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als übergeordnetes Ganzes,

– am Nutzen und an der Verbesserung der Lebensqualität der gesamten Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, Kreditgeber, Staat und Gesellschaft),

– an der qualitativen Erhaltung des Planeten Erde für die Nachwelt und

– am Nutzen für den Entscheidungsträger (Führungskraft, Mitarbeiter).

In diesem Sinne verantwortete Entscheidungen führen aus der Sackgasse des für alle schädlichen Gewinner-Verlierer-Denkens und befreien vom produktivitätsvernichtenden, erfolgshemmenden Kampfmanagement.

3. *Die permanente Persönlichkeitsentwicklung:* Diese permanente Entwicklung und das Erkennen und Fördern der Potenziale der Mitarbeiter sind die Grundlage für menschliches und unternehmerisches Wachstum. Nur so ist es möglich, dass Führende als Verantwortungselite, aber auch Mitarbeiter zur Gestaltung einer humanen und wirtschaftlich erfolgreichen Zukunft beitragen. Unternehmen, in denen ein solches Umfeld geschaffen wird, können die Früchte hoher Kreativität in Gestalt engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, loyaler Kunden, einer starken Unternehmenskultur, einer guten Reputation und erfolgsträchtiger Innovationen ernten und ermöglichen folgende Entwicklung:

– *Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit und*

– *vom Mitarbeiter zum Mitgestalter.*

(\* Anna-Maria Pricher-Friedrich ist Professorin und Bereichsleiterin für Human Resource Management. Sie coacht und trainiert Führungskräfte und referiert am Seminar «Die Führungskraft als Sinnstifter» bei der ZfU International Business School. Weitere Informationen: [www.zfu.ch](http://www.zfu.ch).

## Anweisen, überzeugen oder verhandeln

# Wie Einfluss nehmen?

**Es gleicht dem Griff in die Werkzeuggestube: Weise ich an, geht es ums Überzeugen oder muss ich verhandeln? Abgrenzung tut Not.**

von Dr. Claudio Weiss (\*)

*Anweisen:* Anweisungen, d.h. Aufträge oder Befehle, werden erteilt und ausgeführt. Beispiele dafür sind: Der Zahlungsauftrag an die Bank, die Bestellung im Restaurant, die Auftragserteilung des Chefs an Mitarbeiter etc. Die Erteilung und Ausführung erfolgt im Rahmen von Spielregeln (z.B. «Weisungsbefugnis»), die meist aus einem Kunden-Dienstleister-Verhältnis («Werkvertrag») oder einer hierarchischen Chef-Mitarbeiter-Beziehung («Anstellungsvertrag») herrühren. Sind solche «Verträge» mit den dazugehörigen Spielregeln erst einmal eingegangen, dann ist die Ausführung erteilter Aufträge und Befehle weder Verhandlungsgegenstand, noch braucht der Ausführende davon speziell überzeugt zu werden. Wenn wir einem Taxifahrer sagen, er möge uns bitte zum Hauptbahnhof bringen, bedarf es keiner Verhandlung und keiner Überzeugungsarbeit. Beim Anweisen geht es vor allem um die Sicherstellung der fehlerfreien Ausführung. Dafür ist es unerlässlich, dass die Anweisung klar, eindeutig und vollständig erteilt worden ist. Zu diesem Zweck werden Anweisungen häufig standardisiert und formalisiert (z.B. Auftragsformulare). Dies nimmt aber nicht hinweg, dass auch Anweisungen in höflichem, wertschätzenden Ton erfolgen können und auch sollen.

*Überzeugen:* Beim Überzeugen geht es nicht darum, dass ein Mitarbeiter oder Dienstleister eine Handlung richtig ausführt, son-

dern darum, ihn in den inneren Zustand des «Überzeugt-Seins» zu versetzen. Man möchte das Einverständnis, die Zustimmung, das Dahinterstehen, die Motivation, womöglich die Begeisterung des Mitarbeiters oder Dienstleisters erreichen, damit dieser sein Bestes gibt. Achtung: Man kann einen anderen Menschen zwingen, etwas Bestimmtes zu tun, aber man kann ihn nicht zwingen, davon überzeugt zu sein.

### Die Kunst zu überzeugen

Wer andere überzeugen will, muss folglich deren Willensfreiheit respektieren. Deshalb ist es gerechtfertigt, von einer Überzeugungskunst zu sprechen, die aber klar von Überredungskunst und Manipulation abzugrenzen ist. Überzeugungskunst ist vor allem dann gefragt, wenn man auf andere, z.B. (bestehende oder potenzielle) Kunden, Einfluss nehmen möchte und sich dabei eben auf keine Weisungsbefugnis berufen kann. Es gibt zwei Situationen im Arbeitsleben, wo überzeugen angezeigt ist. Erstens: Fachleute, egal auf welchem Gebiet, wollen (bestehende oder potenzielle) Kunden für ihren Lösungsvorschlag gewinnen. Beispiele: Eine Werbeagentur präsentiert ihre Kampagne, ein Architekt präsentiert seinen Entwurf, ein Entwickler seine Innovation. Zweitens: Ent-



Claudio Weiss

scheidungs-träger in einer Organisation (z.B. die Geschäftsleitung) wollen die Mitglieder der Organisation (z.B. die Mitarbeiter) für eine getroffene Entscheidung gewinnen, damit sie diese mit-

tragen und motiviert umsetzen. Hierarchische Entscheidungsträger haben die Pflicht, Entscheidungen zu treffen, dann aber auch die Führungspflicht, die Betroffenen einer getroffenen Entscheidung von deren Richtigkeit zu überzeugen. In beiden Situationen ist eine hoffentlich gute Entscheidung bereits gefallen, sei es aufgrund von überlegenem Know-how von Fachleuten oder Kraft des Amtes bei Entscheidungsträgern. Darüber hinaus ist in beiden Situationen die Überzeugungsabsicht und -aufgabe eine einseitige.

### Verhandeln ist nicht überzeugen

Was geschieht aber, wenn eine Entscheidung noch nicht gefallen ist und zwei Beteiligte sich gegenseitig vom jeweiligen Gegenteil überzeugen wollen? Dann ist es besser, beide vergessen ihre Überzeugungskunst und üben sich in jener des Verhandeln. Die Mehrzahl aller gescheiterten Verhandlungen ist weder wegen Bösartigkeit noch Dummheit der Verhandlungspartner gescheitert, sondern deshalb, weil sie Verhandeln mit Überzeugen verwechselt haben.

*Verhandeln* – zumindest im Sinne des «Offenen Verhandeln nach dem Harvard-Konzept» – ist eine Methode der gemeinsamen Entscheidungsfindung, nicht der Durchsetzung einer bereits getroffenen Entscheidung. Entsprechend ist Verhandeln immer dann – aber auch nur dann – angezeigt, wenn etwas noch verhandelbar, d.h. noch nicht entschieden ist. Man muss sich deshalb immer in jeder konkreten Situation klar machen: Was ist für mich bereits entschieden und folglich nicht mehr verhandelbar? Und was ist für mich noch offen und folglich Gegenstand einer Verhandlung? Während beim Überzeu-

gen die Kunst des Sendens (Verständlichkeit, Überzeugungskraft) im Vordergrund steht, ist beim Verhandeln die Kunst des Empfangens (Fragen stellen, Zuhören, den Verhandlungspartner mit seinen Gefühlen, Sichtweisen, Interessen, Überlegungen verstehen) noch wichtiger als die Kunst des Sendens. Der Geist sollte beim Überzeugen und Verhandeln der gleiche (Win-Win-Geist) sein, aber das richtige methodische Vorgehen könnte bei beiden kommunikativen Disziplinen unterschiedlicher nicht sein. Beim Überzeugen ist das Vorgehen zielgerichtet und strategisch. Fürs Verhandeln gibt es das «Offene Verhandeln nach dem Harvard-Konzept», ein Prozess des gemeinsamen Erforschens, Entwickelns und Entscheidens. Es geht dabei um das Erkennen und kreative Umsetzen von gemeinsamen Interessen und das faire Beilegen von Interessenkonflikten. Überzeugen ist schwerer als blosses Anweisen, und Verhandeln ist noch anspruchsvoller als Überzeugen.

### Das richtige Werkzeug beherrschen

Wir müssen unterscheiden zwischen «kommunikativen Künsten oder Disziplinen» wie anweisen, überzeugen und verhandeln einerseits und «beruflichen Tätigkeiten oder Aufgaben mit Menschen» wie führen, verkaufen, beraten, etc. andererseits. Bei den unterschiedlichen beruflichen Tätigkeiten und Aufgaben sind jeweils mehrere, oft alle kommunikativen Disziplinen gefragt. In der beruflichen Praxis gibt es Phasen des Anweisens, des Überzeugens und des Verhandeln.

Professionalität bei der Erfüllung der beruflichen Aufgaben bedeutet unter anderem, dass man zur rechten Zeit erkennt, welche der drei kommunikativen Künste gerade gefragt ist, und diese dann gekonnt einsetzt. Und alle drei Künste sind lernbar.

(\* Claudio Weiss, awareness management, bildet und begleitet Führungskräfte. Er ist Senior Associate Consultant bei Egger, Philips+Partner AG für Verhandlungsführung ([claudio.weiss@awareman.ch](mailto:claudio.weiss@awareman.ch)).