

Ob wir uns bei Verhandlungen durchsetzen hängt nicht nur davon ab, wie stark unsere Position ist, sondern auch davon wie geschickt und kreativ wir in der Verhandlung sind!

### Unser Beispielazubi

Wahrscheinlich kennst du das: Das mulmige Gefühl, wenn ein Gespräch mit dem Chef ansteht, bei dem du Forderungen durchsetzen oder dich zur Wehr setzen willst. Hier ein paar Tipps und Verhandlungstaktiken. Unser Beispielazubi lernt den Beruf Arzthelfer und arbeitet in einer Praxis, in der es keine Putzfrau gibt. Die Putzarbeiten muss der Azubi übernehmen, immerhin 3-4 Stunden pro Woche. Außerdem kommen die Gehaltszahlungen unregelmäßig, was für den Azubi vor allem deshalb ein Problem darstellt, da immer am Anfang des Monats die Miete vom Konto abgeht. Inhaltlich verläuft die Ausbildung nicht optimal - der Azubi ist schon am Ende des zweiten Lehrjahres und hat viele Tätigkeiten, die im Ausbildungsrahmenplan vorgesehen sind noch nicht erlernt. Außerdem bleibt der Azubi täglich 1-2 Stunden länger in der Praxis, da er noch alles aufräumen und dableiben muss, bis alle Patienten behandelt sind. Der Azubi möchte seine Situation verändern.



### Die Vorbereitung

#### Chaos in Kopf und Seele

Die Gedanken des Azubis sehen so aus: *Ich will nicht putzen, da komme ich mir total ausgenutzt vor. Der will sich nur das Geld für die Putzfrau sparen und es ist ihm doch egal, wie es mir dabei geht! Und der checkt überhaupt nicht, welchen Stress ich immer mit meinem Vermieter habe, wenn die Miete zu spät kommt! Außerdem hab ich ein Recht darauf, richtig ausgebildet zu werden und er hat einfach keine Lust dazu. Und erwartet dann ständig Überstunden. Die Patienten sind viel wichtiger als ich, immer nur die Patienten. Ich bin auch noch da! Ich will auch mal pünktlich heimgehen und laut meines Vertrages hab ich auch das Recht dazu. Kein Wunder, wenn ich da ab und zu die Schule schwänze oder mich krank schreiben lasse, um mal frei zu haben! Am liebsten würde ich ihn verklagen oder sonst was, aber er sitzt ja am längeren Hebel: wenn ich Ärger mache, schmeißt er mich raus.*

Hier vermischt sich einiges. Vor lauter Wut über die ungerechte Behandlung möchte der Azubi sich am liebsten am Ausbilder rächen oder ihm eins auswischen. Es geht ihm nicht nur darum, dass sich etwas ändert, der Ausbilder soll ihn auch verstehen und sehen, wie es auf seiner Seite aussieht. Die Angst spielt eine große Rolle: Wir alle neigen dazu, unsere Befürchtungen auf den anderen zu übertragen. Die größte Angst des Azubis ist es, dass er dem Ausbilder egal ist und nur ausgenutzt wird und dass er seinen Ausbildungsplatz verlieren wird, wenn er Ärger macht. Wenn er mit diesem Cocktail aus Gefühlen, Ängsten und Argumenten in das Gespräch geht und dem Ausbilder alles hinknallt, braucht er sich keine Sorgen zu machen: Das Gespräch wird mit Sicherheit nicht zu einer Lösung führen, es ist sogar wahrscheinlich, dass es im Streit endet.

## Ziele festlegen

Eine gute Methode, um die Interessen von den Emotionen zu trennen besteht darin, Ziele festzulegen. Will der Azubi dem Ausbilder eins auswischen oder will er, dass sich die Situation am Ausbildungsplatz verbessert und das Arbeitsklima gut bleibt? Wenn er Rache will, sollte er klagen. Dafür braucht er kein Gespräch. Wenn er den Ausbildungsplatz behalten und seine Situation verbessern will, sollte er sich überlegen, was eigentlich seine *Interessen* und *Wünsche* sind. Vielleicht kommt er dabei zu überraschenden Ergebnissen:

- Das verspätete Gehalt ist nicht so schlimm, nur meine Miete muss ich pünktlich zahlen können.
- Das Putzen an sich macht mir nichts aus, aber ich will dafür extra bezahlt werden, auch wenn es nicht viel ist: Hier geht es um die Anerkennung!
- Die täglichen Überstunden würden mir gar nicht so viel ausmachen, wenn die Ausbildung gut wäre und ich ab und zu einen Tag frei bekommen würde.
- Wenn ich mehr Anerkennung bekommen würde, wäre ich sicher nicht so oft krank!



## Den anderen Verstehen

Auch der Ausbilder ist (wahrscheinlich) ein Mensch. Wenn er wirklich eine durchweg böartige oder gestörte Person ist, werden die Verhandlungen sehr schwierig werden. Wahrscheinlicher ist aber, dass auch er ein Mensch mit Vorstellungen, Interessen und Ängsten ist. Wie man die Welt sieht hängt davon ab, wo man steht. Menschen haben dabei die Eigenart, nur das zu sehen, was sie sehen wollen, und in der Regel sehen wir alle eher unsere Verdienste und die Fehler der Gegenseite. Der Gegenseite geht es genauso. Es ist bei diesem Schritt sehr wichtig zu begreifen, wie die Gegenseite denkt und fühlt. Dabei geht es nicht nur darum festzustellen, dass man unterschiedlicher Meinung ist. Es gilt zu verstehen, mit welcher Stärke und welchen Emotionen die Gegenseite an bestimmten Vorstellungen hängt. Die Auszubildende sollte sich also hinsetzen und sich überlegen, wie der Ausbilder wohl zu den einzelnen Punkten steht. Vielleicht denkt er ja so: *Eine Putzkraft kostet mindestens 15 Euro die Stunde, das kann/will ich mir nicht leisten, außerdem fällt dann wieder so viel Papierkram an. Ich wäre ja bereit, ein bisschen dafür zu zahlen, wenn es nicht so viel Arbeit wäre. Ich weiß gar nicht, was er hat: Ich zahle doch das Gehalt, wenn ich Zeit für die Überweisung habe. Ich kann ja nicht alles gleichzeitig machen! Außerdem ist oft nicht genug Geld da, das kommt meistens erst am 15. des Monats. Und die Ausbildung läuft gut ab, bisher haben alle meine Azubis die Prüfung bestanden! Klar bleibt der Auszubildende oft länger, aber ich brauche einfach flexible Mitarbeiter. Außerdem ist er auch sehr oft krank und schwänzt die Schule. Ich sehe das eher als reinarbeiten von Fehlzeiten!*

## Lösungsmöglichkeiten suchen

Bei einer Verhandlung neigen alle dazu, die Welt in Interessensgegensätzen zu sehen, und in entweder oder aufzuteilen. Im nächsten Schritt denken wir daran, wie wir unsere Positionen durchsetzen oder die Kluft zwischen den zwei unterschiedlichen Positionen verkleinern und einen Kompromiss erzielen können, also z.B. weniger putzen oder etwas pünktlicher zahlen. Aber diese Sichtweise ist nicht richtig. Es gibt immer *mindestens*

zwei Möglichkeiten in der Regel sind es viel mehr. Mann kann Alternativen entwickeln und die Positionen erweitern. Der Azubi sollte jetzt kreativ sein und sich Lösungen überlegen, die sich an seinen Interessen orientieren. Natürlich sollte er dabei so gut wie möglich die Interessen des anderen mit einbeziehen. Die Vorschläge könnten so aussehen:

- Ich putze weiterhin, erhalte dafür aber eine Vergütung, z.B. wird mir das Geld für die Monatsmarke vom Ausbilder dazugegeben.
- Für den Mietbetrag wird ein Dauerauftrag eingerichtet, die restlichen Gehaltszahlungen können dann etwas später kommen, ohne Schaden anzurichten. Oder: Ich könnte dem Ausbilder auch anbieten ihm immer einen fertig ausgefüllten Überweisungsschein vorzulegen. Immer am 25. wird darüber gesprochen, ob das Geld pünktlich gezahlt werden kann. Oder: Ich bitte meine Eltern mir das Geld zu überweisen und überweise ihnen dann das verspätete Gehalt zurück. Das kann ich in der Verhandlung als Pluspunkt nutzen, weil es eigentlich seine Aufgabe ist, für ein pünktliches Gehalt zu sorgen.
- Man geht gemeinsam den Ausbildungsrahmenplan durch und stellt fest, was noch fehlt. Dann wird ein gemeinsamer betrieblicher Ausbildungsplan für die verbleibende Zeit aufgestellt.
- Ich bleibe täglich länger, darf aber dafür täglich mindestens 2 Stunden assistieren und/oder bekomme wöchentlich zwei Stunden Einweisungen vom Ausbilder. Ich bekomme an einigen Brückentagen, an denen die Praxis geschlossen ist frei, ohne dass ich dafür Urlaub nehmen muss. Im Gegenzug verspreche ich, nicht mehr zu schwänzen und meine Fehlzeiten möglichst zu reduzieren!

Ob der Auszubildende seine Vorstellungen durchsetzen kann oder nicht, hängt auch davon ab, wie geschickt er in dem Gespräch auftritt und wie sie mögliche Klippen umschiffet. Dazu mehr im zweiten Teil.

## Die Verhandlungsregeln



### Ausgangsposition verbessern

Am Anfang der Verhandlungen mit dem Ausbilder haben viele Auszubildende das Gefühl, unterlegen zu sein. Der Ausbilder sitzt am längeren Hebel, er hat Autorität und Macht. Von daher gilt es, sich auf das Gespräch optimal vorzubereiten. Der Azubi sollte sich deshalb vor dem Gespräch überlegen, welche Alternativen er hat, wenn es nicht zu einer Einigung kommt. Eine Möglichkeit besteht darin, dass er bei einem Scheitern auch rechtliche Schritte (Schlichtung) einleiten kann. Eine weitere Option könnte darin bestehen, dass er sich einen anderen Ausbildungsplatz sucht oder sich Alternativen zur Ausbildung überlegt. Wenn er eine solche Option in der Hinterhand hat, kann er deutlich stärker in die Verhandlungen gehen. Manchmal hilft schon ein Blick ins Internet, wenn man einige Stellenausschreibungen sieht!

## **Der richtige Zeitpunkt!**

Gute Gespräche lassen sich nicht zwischen Tür und Angel führen. Für die Verhandlungen ist es wichtig, das eine bestimmte Zeitspanne zur Verfügung steht, in der Azubi und Ausbilder ungestört sind. Der Azubi sollte deshalb einen konkreten Zeitpunkt vorschlagen. Dabei sollte er berücksichtigen, wann der Ausbilder wohl am zugänglichsten und in positiver Stimmung ist, z.B. am Montag nach dem Wochenende, in der Mittagspause oder nach Arbeitende. Der Azubi könnte seine Anfrage so formulieren: *„Ich würde gerne mit Ihnen über ein paar Aspekte meiner Ausbildung sprechen. Ich denke das Gespräch dauert ungefähr eine halbe Stunde. Haben sie nächsten Montag Zeit dafür?“*

## **Nette Gesten!**

Viele Handlungen kosten nicht viel und erzeugen trotzdem beim Gegenüber eine positive Wirkung. Der Azubi könnte z.B. am Montag das Zimmer seines Ausbilders betreten und ihm einen Kaffee mitbringen.



## **Sprich per Ich!**

In dem gesamten Gespräch ist es wichtig, dass der Azubi in Ich-Sätzen spricht. Auf diese Weise vermeidet man Schuldzuweisungen und kann die eigene Situation besser verdeutlichen. Der Azubi sollte also nicht sagen: *„Sie nutzen mich aus und erwarten einfach dass ich immer putze!“* Sondern: *„Ich muss jede Woche 3-4 Stunden die Praxis putzen und dabei komme ich mir ausgenutzt vor!“*

## **Gemeinsame Interessen ansprechen!**

Der Azubi sollte sich vor dem Gespräch klar machen, dass es einige gemeinsame Interessen gibt. Diese gemeinsamen Interessen sollte er im Gespräch immer wieder ansprechen:

- *„Wir haben doch beide ein Interesse an einem guten Arbeitsklima...“*
- *„Und beiden liegt doch daran, dass die Patienten versorgt werden..“*
- *„Uns beiden liegt doch daran, dass die Praxis gut läuft...“*
- *„Wenn ich die Ausbildung gut abschließen, fällt das auch positiv auf den Ausbildungsbetrieb zurück...“*
- *„Wir haben doch beide ein Interesse daran, dass ich gut ausgebildet werde und immer mehr Arbeiten übernehmen kann...“*

## **Ohne Angst zuhören**

Eine kurze Geschichte: Eine Frau lernt Nachts in einer Bar einen Mann kennen und er schlägt vor, sie nach Hause zu begleiten. Er sagt ihr, dass er eine gute Abkürzung kennt und führt sie durch kleine, unbeleuchtete Straßen. Und wirklich: Der Weg war 10 Minuten kürzer! Was erstaunt uns an dieser Geschichte? Die meisten hätten einen negativen Ausgang erwartet und befürchtet und dem Mann schlechte Absichten unterstellt. Wenn wir jemanden zuhören und dabei selbst große Angst haben, neigen wir dazu, unsere Befürchtungen auf den anderen zu übertragen. Wenn der Auszubildende Angst vor seiner Kündigung hat, wird er die Äußerungen des Arztes vor diesem Hintergrund deuten. Sagt der Arzt zum Beispiel: *„Ich überlege mir sowieso, ob ich*

*Zukunft noch weiter ausbilden soll!" Wird er verstehen: „Oh Gott, er will mich so schnell wie möglich loshaben"! Dabei bezieht sich die Bemerkung vielleicht auf die Zeit nach seiner Ausbildung. Es ist also wichtig, dass er seine eigenen Ängste vor der Verhandlung bewusst macht und versucht, möglichst neutral zuzuhören und gegebenenfalls nachzufragen.*

### **Die Zukunft im Blick**

Das Gespräch sollte immer auf die Zukunft gerichtet sein. Es geht also weniger darum, für die Vergangenheit Schuldzuweisungen auszutauschen sondern darum, für die Zukunft Lösungen zu finden. Die Auszubildende sagt also nicht: *„Ich war mit der Qualität meiner Ausbildung bis jetzt unzufrieden!“* Sondern: *„Ich möchte gerne bestimmte Inhalte in nächster Zeit erlernen!“*

### **Interessen klären/Vorschläge unterbreiten**

Es ist wichtig, dass man Interessen von Positionen klärt. Wenn der Auszubildende sagt: *„Ich weigere mich in Zukunft zu putzen!“* bringt er damit eine Position zum Ausdruck und nicht sein eigentliches Interesse, das vielleicht so aussieht: *„Ich bin bereit auch in Zukunft zu putzen, aber ich möchte dafür eine Anerkennung! Ich denke da zum Beispiel daran, dass sie die Kosten für meine Monatsmarke übernehmen. Damit sparen sie sich eine Putzkraft und ich fühle mich beim putzen nicht ausgenutzt!“*

Auch der Ausbilder wird seine eigenen Positionen mit seinen Interessen verwechseln. Dann versucht er seine Macht zu demonstrieren anstatt auf einen Vorschlag einzugehen. Er sagt dann zum Beispiel: *„Ach jetzt entscheiden schon sie, ob ich ihre Monatsmarke bezahle oder nicht, das wird ja immer schöner!“*

Hier sollte der Azubi die Interessen hinter der Position mit offenen Warum-Fragen aufdecken. *„Warum können sie sich nicht vorstellen, mir etwas für das Putzen zu bezahlen?“*



### **Argumente wiederholen**

Um Missverständnisse zu vermeiden, ist es immer wieder wichtig zu klären, ob man den anderen richtig verstanden hat. Das tut man am besten, wenn man die Argumente der Gegenseite wiederholt, auch wenn man den anderen unterbrechen muss: *„Habe ich das jetzt richtig verstanden: Sie sind der Meinung, dass...“*

### **Argumente bestätigen**

Indem man die Argumente des anderen wiederholt, bestätigt man die Aussagen des anderen und nimmt ihn ernst. Das ist eine gute Methode, um ein gutes Verhandlungsklima zu schaffen. Eine Wiederholung kann auch dazu führen, dass das Gegenüber übertriebene Aussagen konkreter und realistischer trifft. Sagt der Ausbilder zum Beispiel: *„Ja, wenn ich meinen Auszubildenden jede Überstunde bezahle, dann stünde ich ja morgen vor dem Ruin!“* Könnte der Azubi zum Beispiel antworten: *„Habe ich sie richtig verstanden: Sie befürchten, dass sie morgen die Praxis schließen müssten, wenn sie meine Überstunden auszahlen würden. Wie hoch wäre den der Betrag ihrer Meinung nach?“*

## Über die Beziehung verhandeln

Wenn sich der Verhandlungspartner stur zeigt und sich darauf verlegt Macht zu demonstrieren, kann es wichtig sein die Beziehung zu thematisieren. Wenn der Ausbilder sagt: *„Ich bestimme hier was gemacht wird und niemand sonst!“* könnte der Azubi antworten:

*„Ich habe den Eindruck, dass es sehr schwierig für sie ist, Vorschläge von mir anzunehmen. Können sie mir sagen, warum das so ist?“*

## Auf neutralen Beurteilungen bestehen

Nicht alles ist Verhandlungssache! Es gibt Gesetze, die einen bestimmten Rahmen vorgeben. Die Tatsache, dass es eine neutrale Grundlage (Berufsbildungsgesetz, Ausbildungsrahmenplan, Arbeitszeitgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz, Bundesurlaubsgesetz, Tarifverträge) gibt, auf die man sich beziehen kann, kann die Verhandlungen erleichtern. Sagt der Ausbilder zum Beispiel: *„Es ist doch normal, dass Auszubildende im 2. Lehrjahr nicht ständig assistieren!“* könnte der Azubi antworten: *„Ich bin da anderer Meinung als sie und habe den Eindruck, dass wir so nicht weiterkommen. Ich würde deshalb vorschlagen, dass wir gemeinsam den Ausbildungsrahmenplan durchgehen und uns anschauen, was für das 2. Lehrjahr konkret vorgesehen ist.“*

## Den anderen als Partner behandeln

Es zeigt Wirkung, wenn man den anderen nicht als Gegner, sondern als Partner behandelt. Der Auszubildende sollte den Ausbilder in der Verhandlung als Kollegen sehen, mit dem gemeinsam sie ein Problem lösen muss. Das sollte er auch zum Ausdruck bringen: *„Wir sind hier offensichtlich unterschiedlicher Meinung. Wie können wir das Problem lösen?“*

## Unser Buchtipp:

Mehr zu diesem Thema findest du in dem Buch: *„Das Harvard-Konzept“* / Autor: Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton / Campus Verlag)

