

1 Welche Fehler begehen Verhandlungsführer und was tun sie überhaupt?

Bis Sie Verhandlungen effektiv führen können, ist der Lernvorgang kein Ziel, sondern eine lange Reise. Unterwegs werden Sie viele Vorstellungen davon kennenlernen, wie effektive Verhandlungen aussehen sollten. Aus den Fehlern, die immer wieder begangen werden, treten so manche Binsenweisheiten zutage. Ebenso können wir aber anhand der überall zugänglichen Informationen und aus jahrhundertelanger Praxis nachzeichnen, was großartige Verhandlungsführer tun, um einige der schwierigsten Probleme zu lösen, vor denen die Menschheit steht. Sehen wir uns beides an, bevor wir tiefer in die Fallstudien eintauchen.

Skepsis gegenüber Verhandlungen und weit verbreitete, aber unwahre Mythen

Obwohl wir alle – bei der Arbeit, zu Hause und in unserer Umgebung – ständig verhandeln, haben Verhandlungen dennoch manchmal einen schlechten Ruf. Darüber hinaus gibt es einige in den Köpfen verankerte Vorstellungen in Bezug auf Verhandlungen, die viele Menschen in die Irre leiten und dazu führen, dass sie nicht zu den bestmöglichen Ergebnissen oder Lösungen gelangen. Es folgen nun die häufigsten Missverständnisse zum Thema Verhandlungen, die hier noch vor Beginn zerstreut und aufgeklärt werden sollen.

Ein Sieger und ein Verlierer – und niemand will der Verlierer sein

Die erste falsche Überzeugung im Hinblick auf Verhandlungen lässt sich in der denkwürdigen Kurzgeschichte mit dem Titel *The Zax* von Dr. Seuss sehr gut begreiflich machen. Hier eine kurze

Zusammenfassung: Es waren einmal ein Zax, der nach Norden wanderte, und ein Zax, der nach Süden wanderte. Als sich ihre Pfade trafen, wollte keiner von beiden dem anderen Platz machen. Beide waren sehr stur und jeder wollte lieber bleiben, wo er war, als irgendwie den Anschein zu erwecken, dass er sich dem anderen fügen wolle. Je länger sie sich von Angesicht zu Angesicht gegenüberstanden, desto stärker banden sie ihr Ego an ihre Positionen. Sie verbohrten sich in ihre Gräben. Während nun die Jahre vergingen, nahm der Fortschritt seinen Lauf und rund um sie herum wurden Schnellstraßen und Brücken gebaut – doch immer noch war keiner von beiden bereit, sich auch nur einen Millimeter zu bewegen. So verbrachten sie traurigerweise den größten Teil ihres Lebens in dieser Konfrontation – und verloren beide.

Diese Verhandlungsgeschichte beinhaltet zahlreiche Lektionen und eine davon ist eben diese Überzeugung, dass es in einer Verhandlung einen Sieger und einen Verlierer geben müsse und dass sich keine Seite bewegen dürfe, wenn sie das zum Verlierer stempeln würde. Diese Vorstellung von Sieg und Niederlage führt dazu, dass die Menschen Verhandlungen nur aus dieser Perspektive betrachten – und so begrenzt sie die Gedanken des Verhandlungsführers auf sehr wenige Möglichkeiten. Die Einstellung führt dazu, dass die Verhandlungsführer sich in ihre Positionen verbeißen, wie die beiden Zax. Mit anderen Worten: Wenn eine Verhandlungspartei bereits mit dieser Einstellung in die Verhandlung geht, wird sie nur nach Lösungen suchen, die zu dieser Art Ergebnis passen. Zwar gibt es sicherlich manchmal Verhandlungen, an deren Ende ein Sieger und ein Verlierer stehen, zumindest bis zu einem gewissen Grad, aber diese unzutreffende Vorstellung bringt die Menschen dazu, sich auf die falschen Dinge zu konzentrieren, und dadurch übersehen sie oft einige Chancen, die sich ihnen sonst bieten würden.

Darüber hinaus sollte man sich fragen, wie es sich auswirkt, wenn ein Verhandlungsführer mit dieser Sieg-Niederlage-Einstellung

immer wieder mit denselben Partnern verhandeln muss. Er könnte selbstverständlich das Spiel spielen: »Diesmal gewinne ich, beim nächsten Mal bist du an der Reihe.« Allerdings ist dieser Ansatz erstens unlogisch und zweitens produziert er unzureichende Vereinbarungen, bei denen viel Wert und mögliche kreative Lösungen auf der Strecke bleiben.

Das falsche Versprechen eines Kompromisses

Die zweite falsche und dennoch weit verbreitete Überzeugung in Bezug auf Verhandlungen lautet, dass der Prozess davon abhängt, dass ein Unterhändler eine ihm sehr teure Sache aufgeben muss, damit ein Deal zustande kommt. Sie erinnern sich sicherlich an die berühmte Geschichte über das Urteil des Königs Salomon. Eines Tages kamen zwei Frauen zu König Salomon und eine von ihnen sagte:

»Bitte, Herr, ich und diese Frau wohnen im gleichen Haus und ich habe dort in ihrem Beisein geboren. Am dritten Tag nach meiner Niederkunft gebar auch diese Frau. Wir waren beisammen; kein Fremder war bei uns im Haus, nur wir beide waren dort. Nun starb der Sohn dieser Frau während der Nacht; denn sie hatte im Schlaf auf ihm gelegen. Sie stand mitten in der Nacht auf, nahm mir mein Kind weg, während meine Magd schlief, und legte es an ihre Seite. Ihr totes Kind aber legte sie an meine Seite. Als ich am Morgen aufstand, um mein Kind zu stillen, war es tot. Als ich es aber am Morgen genau ansah, war es nicht mein Kind, das ich geboren hatte.«

Da rief die andere Frau: »Nein, mein Kind lebt und dein Kind ist tot.« Doch die erste entgegnete: »Nein, dein Kind ist tot und mein Kind lebt.« So stritten sie vor dem König.

Da begann der König: »Diese sagt: Mein Kind lebt und dein Kind ist tot! und jene sagt: Nein, dein Kind ist tot und mein Kind lebt.« Und der König fuhr fort: »Holt mir ein Schwert!« Man brachte es vor den König. Nun entschied er: »Schneidet das lebende Kind entzwei und gebt eine Hälfte der einen und eine Hälfte der anderen!« Doch nun bat die Mutter des lebenden Kindes den König – es regte sich nämlich in ihr die mütterliche Liebe zu ihrem Kind: »Bitte, Herr, gebt ihr das lebende Kind und tötet es nicht!« Doch die andere rief: »Es soll weder mir noch dir gehören. Zerteilt es!«

Da befahl der König: »Gebt jener das lebende Kind und tötet es nicht; denn sie ist seine Mutter.«

Ganz Israel hörte von dem Urteil, das der König gefällt hatte, und sie schauten mit Ehrfurcht zu ihm auf; denn sie erkannten, dass die Weisheit Gottes in ihm war, wenn er Recht sprach.¹

Das Beispiel von König Salomon endete glücklicherweise nicht mit einem grausamen Kompromiss, aber zahlreiche Verhandlungen münden in einem ungenügend durchdachten, gegenseitigen Verzicht, der durch schlechte Entscheidungen zustande kommt. Viele Verhandlungsführer glauben, sie müssten eine Sache von großem Wert aufgeben, um ein Ergebnis auszuhandeln. Genau aus diesem Grund verhandeln viele Leute nicht gern oder fühlen sich mit dem gesamten Vorgang unwohl.

Zwar sind Kompromisse von Zeit zu Zeit unverzichtbar, aber effektives Verhandeln dreht sich ganz sicher nicht nur um sie. Es gibt gute Argumente für die Ansicht, dass Kompromisse ein Anzeichen für Faulheit auf Seiten der Verhandlungsführer sind. Sie werden in der Regel geschlossen, wenn Spannungen oder ungelöste, schwere Probleme auftreten, und dahinter steckt der

Gedanke, dass sich beide Seiten in der Mitte entgegenkommen müssen, sodass beide ein wenig unzufrieden sind, damit sich die Parteien dem nächsten Punkt zuwenden können.

Was kann man also tun, wenn man keine Kompromisse schließen will? Nun, erliegen Sie nicht der Versuchung, sondern forschen Sie stattdessen genauer nach. Das bedeutet, Sie müssen den kreativen Ansatz wählen und alle zugrunde liegenden Interessen und alle möglichen Quellen für mehr Wert ausleuchten. Wenn Verhandlungsführer diesen Weg beschreiten, stellen sie häufig fest, dass gar keine Kompromisse erforderlich sind, weil sich Interessen und Bedürfnisse auf sehr vielfältige Weise befriedigen lassen. Sollten aber dennoch Konflikte übrigbleiben, nachdem alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft sind, dann können Sie den nötigen Kompromiss immerhin auf einer guten Grundlage beschließen.

Falsche Ansichten über Manipulation und Betrug

Die dritte unzutreffende Ansicht über Verhandlungen ist, dass sie Manipulation und Betrug erfordern. Dieser Ansicht nach wird ein Unterhändler es immer ausnutzen, wenn er etwas entdeckt, was bei der anderen Seite Unruhe weckt. Es geht ihm nur darum, die andere Seite zu übervorteilen. Bei diesem Ansatz wird die andere Partei als Gegner betrachtet und auch so behandelt.

Auch das ist ein Grund dafür, warum so viele Menschen Verhandlungen als unangenehm empfinden. Es gibt eine Reihe von Studien zum Thema Wohlbefinden bei Verhandlungen. Insbesondere eine Studie von LinkedIn im Jahr 2012 ergab, dass sich nur 40 Prozent der Männer und 26 Prozent der Frauen bei Verhandlungen wohlfühlten.² Damit Menschen keine Vorbehalte mehr gegen Verhandlungen hegen, müssen sie sich von dieser falschen Ansicht lösen und erkennen, dass diese betrügerischen Taktiken keinen Platz in erfolgreichen Verhandlungen haben.

Tatsächlich ist sogar das Gegenteil der Fall: Der Aufbau guter Beziehungen und die Auslotung kreativer Lösungen sind die Schlüssel, die effektive Verhandlungen erst ermöglichen.

Der Starke verhandelt nicht

Die vierte weit verbreitete falsche Wahrnehmung von Verhandlungen lautet, dass sie nur etwas für Schwächlinge seien. Starke Persönlichkeiten zwingen andere dazu, etwas zu tun – sie brauchen sie nicht zu überzeugen. Wir hören oft Aussagen wie: »Wir verhandeln nicht mit Terroristen«, oder: »Verhandlungen dienen nur der Beschwichtigung und nicht dazu, dem anderen echtes Paroli zu bieten.« Denken Sie an Chamberlain und Hitler. Doch die Realität weicht sehr stark von dieser Ansicht ab. Die Verhandlung ist eines der wichtigsten Mittel, die wir haben, um alle möglichen Konflikte zu lösen. An diesem Prozess findet sich kein Fünkchen Schwäche.

Wenn wir auf die Geschichte blicken, sind Verhandlungen schon immer ein wichtiges Mittel für die Menschen, mit dem sie Fortschritt und Verbesserungen erzielen: von der verfassungsgebenden Versammlung der USA im Jahr 1787 über die Kubakrise zwischen den USA und der Sowjetunion im Jahr 1962 bis hin zum National Peace Accord in Südafrika nach dem Ende eines jahrzehntelangen Konflikts.³ Das Problem ist, dass die meisten Menschen nicht auf diese Meilensteine blicken. Das müssen wir jedoch tun, wenn wir als Spezies überleben und uns weiterentwickeln wollen.⁴

Begnadete Verhandler sind Naturtalente

Die fünfte weit verbreitete Legende lautet, dass Verhandlungsfähigkeit nicht erlernbar ist, sondern »im Blut liegt«. Der Verhandlungsexperte Leigh Thompson belehrt uns eines Besseren: »Ich gebe zu, ich mag Lady Gaga sehr, aber in einer Sache liegt sie

meiner Meinung nach falsch, zumindest was gute (oder gar großartige) Verhandler anbelangt. Die Wahrheit ist: Ich habe noch nie einen Unterhändler getroffen, der einfach »dazu geboren war« (»Born This Way«). Die besten Verhandlungsführer, die ich kenne, haben sich diese Fähigkeit beigebracht und nicht von den Eltern fix und fertig mitbekommen.«⁵

Viele bei Verhandlungen nützliche oder hinderliche Charaktereigenschaften sind zwar tatsächlich angeboren, aber jeder kann lernen, effektiver zu verhandeln. Jeder Mensch hat eine eigene Grenze, die er erreichen kann, was allerdings Zeit und Mühe erfordert. Zudem ist effektive Verhandlungsführung kein Endziel, sondern eine Reise. Das bedeutet, dass wir auf diesem Weg immer weitergehen. Unterwegs lernen wir stetig und erweitern unsere Denkweise ebenso wie unseren Werkzeugkasten.

Für kurzfristige Gewinne muss man die langfristige Beziehung opfern

Die letzte fehlgeleitete konventionelle Wahrnehmung lautet: Wenn ein Unterhändler seine kurzfristigen Ziele erreichen will, geht das nur auf Kosten der langfristigen Beziehung. Dahinter steht die Denkweise, dass man niemals beides haben kann: Etwas muss geopfert werden. Dies ist jedoch eine falsche Dichotomie. Menschen, die regelmäßig mit Personen verhandeln, mit denen sie in einer langfristigen Beziehung stehen, achten immer auf diese feine Linie. Sie tun niemals kurzfristig etwas, das der langfristigen Beziehung schaden könnte, denn sie wissen, dass es sie später verfolgen und einholen wird. Wie John Paul Getty uns erinnert: »Mein Vater sagte: »Du darfst bei einem Deal nie versuchen, das ganze Geld für dich zu beanspruchen. Lass auch den anderen ein wenig Geld verdienen, denn wenn du erst einmal in dem Ruf stehst, immer das gesamte Geld zu bekommen, dann wirst du kaum mehr Deals machen.««⁶

Darüber hinaus ist die Macht langfristiger Beziehungen bei Verhandlungen unschätzbar wertvoll. Wenn zwei Verhandlungspartner mit starker gegenseitiger Beziehung aufeinandertreffen, können sie die bestmöglichen Ergebnisse aushandeln. Der Grund dafür ist, dass sie einander so sehr vertrauen, dass sie auch sensible Informationen und ihre tieferen Bedürfnisse und Interessen offenbaren und somit zu den verborgenen Werten gelangen können. Außerdem können Verhandlungsführer mit einer guten, belastbaren Beziehung zueinander auch bei plötzlich auftretenden Schwierigkeiten im Prozess aufgrund des gegenseitigen Vertrauens unermüdlich weiter gemeinsam nach einem Weg suchen, der sie vorwärtsbringt. Ohne diese Art von Beziehung wird oft mit dem Finger auf den anderen gezeigt und man weist sich gegenseitig die Schuld zu.

Das tun großartige Verhandlungsführer: Fünf Grundsätze

Die Fallstudien in diesem Buch zeigen, wie effektive Verhandlungen in der Praxis tatsächlich aussehen. Die meisten Leser fragen sich wahrscheinlich, was genau es ist, das Verhandlungsführer so gut beherrschen? Diese Frage wird vor allem von Leuten gestellt, die dieses Handwerk selbst erlernen wollen. Glücklicherweise lässt sich das, was Verhandlungsführer tun, in allen Fällen gleichermaßen entdecken. Beim Lesen der verschiedenen Fälle werden Sie mindestens fünf Prinzipien erkennen, die überall auftreten. Man könnte sogar guten Gewissens sagen, dass diese fünf Grundsätze bei praktisch allen Verhandlungen eine *notwendige* Bedingung für den Erfolg sind. Wenn Sie alle der nun folgenden fünf Prinzipien anwenden, werden Sie wesentlich wahrscheinlicher zu kreativen Lösungen gelangen und in all Ihren Verhandlungen den maximalen Wert ausschöpfen.

1. Grundsatz: Investieren Sie in die Vorbereitungen (statt nur einen Plan zu haben)

Gute Vorbereitung ist unersetzlich –, aber es gilt auch, darauf zu achten, wie man sich vorbereitet. Dies drückte vielleicht US-Präsident Dwight D. Eisenhower am besten aus: »Pläne sind nutzlos, aber Planung ist alles.«⁷ Eisenhower hatte dabei zwar die Vorbereitungen auf einen Krieg im Sinn, aber der Satz trifft ebenso gut auf Verhandlungen zu, denn auch sie enthalten immer sehr viel Unsicherheiten und als Verhandlungsführer arbeitet man immer mit unvollständigen Informationen. Es ist zwar sehr verlockend, einen bestimmten Plan auszuarbeiten, aber diese Methode funktioniert selten erfolgreich, besonders wenn jemand die Verhandlungsführung gerade erst erlernt.

Es gibt zwei Gründe, weshalb Pläne nicht effektiv sind. Erstens hängt das, was in Verhandlungen geschieht, teilweise von den Aktionen der anderen Partei ab. Da sie aber nicht Ihrem Drehbuch folgt, kennt sie Ihren Plan nicht – und sie interessiert sich ehrlich gesagt wohl auch nicht sehr dafür. Ihr Gegenüber interessiert sich hauptsächlich für seine eigene Methode und für alles, was ihm hilft, seine Ziele zu erreichen. Zweitens verlaufen Verhandlungen selten linear, sondern nehmen oft unerwartete Wendungen. Angesichts dieser Tatsachen gehen selbst die besten Pläne von Verhandlungsführern mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht auf.

Nichtsdestotrotz ist eine breit gefasste Vorausplanung für alle möglichen Eventualitäten äußerst effektiv (siehe Tabelle 1.1).⁸ Eine Erfolgskomponente bei Verhandlungen ist die Klarheit des Ziels bei gleichzeitiger Flexibilität auf dem Weg zu seiner Erreichung. Wie viele der Fälle zeigen werden, bietet dieser mehrgleisige Vorbereitungsansatz dem Verhandler verschiedene gangbare Abzweigungen, sollte einmal ein Weg versperrt sein.

Plan	Vorbereitung
Ist konkret.	Ist breit gefasst.
Hat ein bestimmtes Ziel.	Hat ein bestimmtes Ziel.
Sieht zur Erreichung dieses Ziels eine einzige Vorgehensweise vor.	Sieht zur Erreichung dieses Ziels viele verschiedene gangbare Wege vor.
Vernachlässigt, was geschehen soll, wenn jemand vom Plan abweicht.	Beruht auf Situationen und Eventualitäten und ermöglicht die Anpassung an unvorhergesehene Umstände.
Geht von einer eindeutigen, vorhersehbaren Umgebung aus.	Geht davon aus, dass nicht alle Informationen vorliegen und dass die Umgebung unvorhersehbar ist.

Tabelle 1.1: Vergleich zwischen Plänen und Vorbereitung

Gute Vorbereitung verleiht dem Verhandler zudem das nötige Selbstvertrauen, mit dem er die Höhen und Tiefen des Verhandlungsprozesses bewältigen kann. So, wie man vor Prüfungen durch Lernen Selbstvertrauen erwirbt, so gewinnt man es bei Verhandlungen durch eine gute Vorbereitung. Je besser man sich vorbereitet, desto klarer erkennt man die verschiedenen Wege, denen der Verhandlungsprozess folgen könnte, die Interessen aller Beteiligten, die Myriaden verfügbarer Optionen und den besten Umgang mit unerwarteten, aber unvermeidlichen Ereignissen.

2. Grundsatz: Geistige Einstellung und die Bedeutung der Beziehungspflege

In allen Fällen in diesem Buch ist die geistige Einstellung, die zumindest einer der beiden Verhandlungspartner mit an den Tisch brachte, ein entscheidender Grund dafür, dass kreative, einzigartige Lösungen gefunden wurden. Diese Einstellung oder Denkweise ist zwar nicht offen sichtbar, aber sie bildet das Fundament aller Aktionen eines Verhandlungsführers während des Verlaufs der Verhandlungen. Wenn eine Seite beispielsweise mit dem

Gedanken an beidseitigen Gewinn an den Verhandlungstisch geht, ist er in der richtigen Verfassung, um sich potenzielle Lösungen vorstellen zu können, und frei, alle Möglichkeiten auszuloten, die die Bedürfnisse beider Parteien erfüllen.

Diese Einstellung der beidseitigen Zufriedenheit stimmt exakt mit der Bedeutung der Beziehungspflege überein. Wie Sir Francis Bacon zu sagen pflegte: »Bei allen schwierigen Verhandlungen soll ein Mann nicht sofort auf Ertrag und Gewinn sehen, sondern er muss das Geschäft vorbereiten und nach und nach reifen lassen.«⁹ Mit anderen Worten: Wenn ein Verhandler in eine Beziehung investiert, werden die Verhandlungen langfristig immer leichter und ergiebiger. Die Bedeutung der guten Beziehungspflege zieht auch fast niemand in Zweifel, aber manche Menschen glauben, dass sie die langfristige Beziehung für einen kurzfristigen Gewinn opfern müssen. Das ist jedoch das genaue Gegenteil dessen, was ein guter Verhandlungsführer tun sollte. Wie bereits weiter oben ausgeführt, muss man versuchen, die eigenen kurzfristigen Bedürfnisse zu befriedigen und *gleichzeitig* die langfristige Beziehung zu erhalten. Das ist zwar nicht immer einfach, aber es ist tatsächlich möglich.

Die Beziehung wird Ihnen außerdem helfen, schwierige Zeiten und ernsthafte Verhandlungsprobleme zu überwinden. Wie mein Kollege William Ury immer sagt: »Eine Investition in die Beziehung ist wie eine Einzahlung bei der Bank des guten Willens. Es wird bei den Verhandlungen Zeiten geben, in denen Sie etwas von dieser Bank abheben müssen. Wenn die Beziehung tragfähig ist, können Sie gerade in den Zeiten, in denen es darauf ankommt, von Ihren Ersparnissen zehren.«¹⁰

3. Grundsatz: Kreative Problemlösung

In Verhandlungen – und hier besonders in schwierigen Szenarien – muss der Verhandlungsführer in der Lage sein, den Prozess

als kreatives Unternehmen zur Problemlösung zu betrachten. In vielen der hier besprochenen Fälle wird Ihnen auffallen, dass die Beteiligten auf diese Weise denken mussten, um eine schwer zu findende, aber mögliche Lösung zu entdecken. Wenn ein Verhandler auf kreative Weise nach einer Lösung sucht, muss er seinen Geist von allen traditionellen Zwängen befreien und sich auf innovative Erkundungen einlassen. Diese kaum betretenen Pfade führen meist zum Erfolg.

Wer ein Problem effektiv lösen will, muss Dinge sehen und Verbindungen herstellen, die anderen verborgen bleiben. Diese Verbindungen fördern eine neue Realität zutage und neue, praktikable Ideen ans Licht. Denken Sie hierbei an das, was William Plomer über den kreativen Denkprozess zu sagen hatte: »Kreativität ist die Kraft, Dinge zu verbinden, die zuvor nicht zusammengehörten.«¹¹ Sobald Verhandlungspartner diese schwer fassbaren Verbindungen endlich erkennen, können sie sogar die schwierigsten Verhandlungsprobleme lösen.

Diese Problemlösung darf jedoch nicht mit einem Kompromiss verwechselt werden. Viele halten diese beiden Begriffe für gleichbedeutend, aber nichts könnte weiter von der Wahrheit entfernt sein. Bei einem Kompromiss geht es nicht um Kreativität, sondern nur darum, eine Lösung zu finden – in der Regel ist diese nicht optimal –, damit man mit den Verhandlungen fortfahren kann. Kompromisse werden oft von der Dynamik erzwungen, beispielsweise von Zeitdruck oder dem starken Wunsch, zu Ergebnissen zu gelangen, bei denen alle Parteien zumindest einen Teil dessen bekommen, was sie sich erhofft hatten.

Verhandlungen sind zudem von ihrem Wesen her auf gegenseitige Verbindung zugeschnitten. In der Realität sind die Verhandlungspartner, allgemein gesprochen, aufeinander angewiesen. Wenn sie einander nicht bräuchten, würde jeder seiner Wege gehen. Denken Sie zum Beispiel nur einmal darüber nach, ob

während einer Verhandlung schon jemals jemand zu Ihnen sagte: »Tja, das ist dein Problem. Wenn du es gelöst hast, sag Bescheid.« Ich behaupte, dass eine Person, die so etwas sagt, nicht verstanden hat, wie Verhandlungen funktionieren. Es läuft der oben angesprochenen Problemlösung zuwider und erkennt die Tatsache nicht an, dass der eine Verhandlungspartner darauf angewiesen ist, dass der andere ja sagt, damit er seine Ziele erreichen kann, und umgekehrt.

4. Grundsatz: Management der emotionalen Seite von Verhandlungen

Jahrelang herrschte allgemein die Ansicht, dass Verhandlungsführer ihre Gefühle am besten aus dem Prozess heraushalten sollten: immer Ruhe bewahren und den Kern der Probleme ansprechen. Es erwies sich jedoch letztendlich als unmöglich, diesen an sich vernünftig erscheinenden Ratschlag durchzuhalten. Warum? Aus einem sehr einfachen Grund: Menschen sind logische *und* emotionale Wesen.

Da dem so ist, spielen Gefühle in allen Verhandlungen eine Rolle, ob wir es wollen oder nicht (vergleiche Abbildung 1.1). Christopher Ross macht uns darauf aufmerksam, dass Gefühle kein Hindernis für erfolgreiche Verhandlungen sind, sondern im Gegenteil genau das richtige Mittel dazu.¹² Die Frage sollte nicht sein, ob man die Gefühle ausklammert oder nicht, sondern wie man sie mit einem gewissen Maß an Kontrolle hereinnehmen kann. Die meisten Verhandlungsführer tun dies heutzutage mithilfe ihrer emotionalen Intelligenz.¹³ Emotionen spielen bei allen Verhandlungsbeispielen in diesem Buch eine wichtige Rolle und den Verhandlern gelingt es meist sehr gut, ihre Emotionen kontrolliert in den Prozess einzubringen. Darüber hinaus gingen die an unseren Fällen beteiligten Verhandler nicht nur mit ihren eigenen Gefühlen sehr gut um, sondern sie waren an einigen Stellen sogar aufgerufen, auch

die Emotionen ihrer Verhandlungspartner entsprechend zu beeinflussen, um einen möglichen Erfolg nicht zu schmälern.



	Persönliche Kompetenz	Soziale Kompetenz
Wahrnehmung	Selbstwahrnehmung <ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Selbstwahrnehmung <i>Wir erkennen und verstehen unsere eigenen Gefühle.</i>	Soziale Wahrnehmung <ul style="list-style-type: none"> • Empathie • Organisationswahrnehmung <i>Wir erkennen und verstehen die Gefühle der anderen.</i>
Aktionen	Selbstmanagement <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsorientierung • Anpassungsfähigkeit • Emotionale Selbstbeherrschung • Positive Weltsicht <i>Wir gehen mit den eigenen Gefühlen effektiv um.</i>	Beziehungsmanagement <ul style="list-style-type: none"> • Konfliktmanagement • Coach und Mentor • Beeinflussung • Inspirierende Führung • Teamarbeit <i>Wir wenden unser Wissen über Gefühle in unserem Umgang mit anderen an.</i>

Abbildung 1.1: Gefühle als Aspekt in Verhandlungen

5. Grundsatz: Aufdeckung der verborgenen Dimensionen der Verhandlung

In jeder Fallstudie werden Sie von verborgenen Dimensionen und tieferen Interessen lesen, die bei der jeweiligen Verhandlung eine Rolle spielten. Es gehört großes Geschick dazu, das Vorhandensein dieser versteckten Elemente zu bemerken, sie aufzuspüren und ihren Einfluss auf den Prozess zu erkennen. Viele der verborgenen Dimensionen der Verhandlung sind alles andere als offensichtlich und müssen gründlich erforscht und untersucht werden. In einigen Fällen wurden der Prozess und das Denken der Beteiligten beispielsweise unter anderem durch interkulturelle Faktoren beeinflusst.

Aufmerksame Verhandlungsführer halten nach diesen Dimensionen Ausschau und gehen einfach davon aus, dass es verdeckte

Vorgänge gibt. In anderen Fällen spielen wichtige psychologische Faktoren wie Gesichtswahrung eine Rolle, die den gesamten Prozess bestimmt. Schließlich gibt es weitere Beispiele, in denen der Prozess von wichtigen Interessen oder Bedürfnissen angetrieben wird, die aber unter der Oberfläche verborgen bleiben wie der versteckte Teil eines Eisbergs (vergleiche Abbildung 1.2).



Abbildung 1.2: Eisberg

Anmerkungen

1. Könige 3:17–3:28, Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift.
2. Casserly, M.: »Why American Women Lose at Negotiation – And What We Can Do about It«, *Forbes*, 3. April 2012; <https://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2012/04/03/why-american-women-lose-negotiationlinked-in-career/#171f3577ac45>.

3. Weitere Beispiele finden Sie in Fredrik Stanton: *Great Negotiations: Agreements that Changed the Modern World* (Yardley, PA: Westholme Publishing, 2010).
4. Eine umfassende Darstellung der Methoden, wie Verhandlungen und Konflikte im Lauf der Geschichte gelöst wurden, finden Sie in William Ury: *The Third Side: Why We Fight and How We Can Stop* (Penguin Books, 2001).
5. Thompson, L.: »Masters of Negotiation: Born This Way?« Kellogg News, https://www.kellogg.northwestern.edu/news_articles/2014/12052014-made-not-born.aspx.
6. Quelle des Originalzitats: <https://theamericangenius.com/entrepreneur/19-inspirational-quotes-on-the-art-of-negotiation/>.
7. Quelle des Originalzitats: <https://www.azquotes.com/quote/358520>.
8. »The Paradox of Planning«: <https://www.breakingthewheel.com/paradox-of-planning/>. Eine hilfreiche Analogie ist vielleicht die Vorbereitung auf ein Schachspiel. Großmeister denken meist eher alle Möglichkeiten durch, statt einen konkreten Plan zu fassen.
9. Das Originalzitat wurde gefunden unter: <http://www.literaturepage.com/read/francisbacon-essays-99.html>.
10. Gespräch mit William Ury, 26. August 2019.
11. Quelle des Originalzitats: https://www.brainyquote.com/quotes/william_plomer_404671.
12. Quelle des Originalzitats: <https://www.brainyquote.com/topics/negotiation-quotes>.
13. Die Kerngedanken zum Thema emotionale Intelligenz finden Sie sehr gut dargestellt in den Werken von Daniel Goleman.