

Hermann Rock

Erfolgreiche Verhandlungsführung mit dem Driver- Seat-Konzept

Erfolgreiche Verhandlungsführung mit dem Driver-Seat-Konzept

Hermann Rock

Erfolgreiche Verhandlungsführung mit dem Driver-Seat-Konzept

Hermann Rock
AFINUM Management GmbH
München, Bayern, Deutschland

ISBN 978-3-658-25189-5 ISBN 978-3-658-25190-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25190-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

The most important words in any negotiation: *Talk to me*
(Dominick J. Misino, Former Primary Negotiator for the NYPD).

Was glauben Sie: Wer muss am besten verhandeln können? Politiker? Firmenmitarbeiter oder vielleicht Verhandlungsführer von Gewerkschaften? Ohne Frage: Verhandlungsgeschick ist nötig, wenn es um neue Gesetze, Übernahmen oder einen Tarifvertrag geht. Doch die Elite der Verhandlungsführer sind speziell geschulte Polizisten. Denn bei ihnen steht alles auf dem Spiel: Müssen Polizisten mit einem Geiselnnehmer verhandeln, hängt das Leben der Geiseln von ihrem Geschick ab. Von ihnen lernen heißt deswegen, von den Besten zu lernen. Darum geht es in diesem Buch.

Ein weiteres Verhandlungsbuch – warum?

Das Besondere an diesem Buch lässt sich wie folgt auf drei Aspekte reduzieren:

- Erstens: Die **Teamstrategie**, die unverzichtbarer und zugleich wesentlicher Bestandteil der professionellen Verhandlungsführung ist, wird konsequent angewendet. Das Driver-Seat-Konzept trennt deshalb streng zwischen den Aufgaben des Decision Makers (diejenige Person, die die Entscheidungen fällt, z. B. der Senior Projekt Manager bzw. der Chef des Projektleiters) und den Aufgaben des Negotiators (diejenige Person, die als „verlängerter Arm“ des Decision Makers die Verhandlungen führt) und bildet so die gelebte Wirklichkeit der professionellen Verhandlungsführung wahrheitsgetreu ab.
- Zweitens: Das Driver-Seat-Konzept orientiert sich ganz bewusst nicht an der klassischen Art der Darstellung, bei der (je nach Vorliebe des Autors) bestimmte Themenbereiche der Reihe nach abgehandelt werden; der Aufbau folgt vielmehr bewusst dem **typischen zeitlichen Ablauf** einer Verhandlung.
- Drittens: Die Strategien und Taktiken des Modells der Krisenverhandlungen werden (soweit übertragbar) für alle Arten von Verhandlungen **entsprechend** angewendet und umfassend und strukturiert dargestellt.

Dieser innovative Ansatz (die konsequente Trennung zwischen den agierenden Personen, die Beachtung des typischen zeitlichen Ablaufs einer Verhandlung und die analoge Anwendung der Strategien und Taktiken des Modells der Krisenverhandlungen) prägt das Driver-Seat-Konzept und erleichtert Ihnen die sofortige Umsetzbarkeit in der Praxis.

Das Konzept beruht auf einer systematischen Analyse der gängigen Verhandlungsmodelle. Zunächst habe ich die drei Basismodelle der Verhandlungsführung analysiert und in der täglichen Praxis getestet, also das machtorientierte Modell der Konfrontation (z. B. Soviet Style), das konsensorientierte Modell der Kooperation (insbesondere das Harvard-Konzept) und das (aus der Politik bekannte) bequeme Modell des (schnellen) Kompromisses. Die jeweils erzielten Verhandlungsergebnisse waren für mich nicht zufriedenstellend. Deshalb bin ich einem Hinweis von Ury, einem der Autoren des weltberühmten Harvard-Konzepts, nachgegangen. Er hat nämlich in seinem für die professionelle Verhandlungsführung unverzichtbaren Buch „Getting Past NO“ auf die besondere Effizienz der Methoden der polizeilichen Verhandlungsführung hingewiesen (Ury 2007, S. 163 ff.). Dieser Hinweis hat mein Leben als Verhandlungsführer fundamental geändert. Ich habe mich nämlich intensiv mit dem Modell der Krisenverhandlungen und damit den Strategien und Taktiken der Verhandlungsführer des FBI bzw. der Elite der Verhandlungsführer befasst. Da das Modell der Krisenverhandlungen u. a. an der FBI Academy in Quantico (auch als „Harvard of Law Enforcement“ bezeichnet) gelehrt wird (vgl. Strentz 2018, S. xii), konnte ich auf sehr aussagekräftige Literatur zurückgreifen. Dabei habe ich festgestellt, dass es sich bei dem Modell der Krisenverhandlungen um ein Hybridmodell handelt, das die oben genannten Basismodelle der Konfrontation und der Kooperation strukturiert miteinander verknüpft. Ich habe begonnen, die Wirkweise der einzelnen Strategien und Taktiken des FBI bzw. des Modells der Krisenverhandlungen zu analysieren und in meinen Verhandlungen entsprechend anzuwenden. Das Ergebnis der langjährigen Recherche und ständigen praktischen Anwendung am Verhandlungstisch ist das vorliegende Driver-Seat-Konzept. Es handelt sich dabei um ein in sich geschlossenes eigenständiges wissenschaftlich fundiertes und praktisch funktionierendes Hybridmodell, das u. a. die Strategien und Taktiken des Modells der Krisenverhandlungen für **alle Arten von Verhandlungen** nutzbar macht. Insbesondere wird die professionelle Kombination der Konfrontation und der Kooperation in Gestalt einer eigenständigen Strategie erläutert. Im Rahmen der langjährigen Analyse konnte ich gleichzeitig in Bezug auf das Harvard-Konzept sieben Schwächen identifizieren und habe diese in dem vorliegenden Driver-Seat-Konzept kompensiert. Wenn Sie sich für die Detailanalyse interessieren, finden Sie diese am Ende des Buches in Kap. 6. Bis auf die vorbezeichneten sieben Schwächen sind die Verhaltensempfehlungen des Harvard-Konzepts auch Bestandteil der im vorliegenden Buch empfohlenen Best Practice.

Zur Elite zählen für mich alle polizeilich geschulten Verhandler, deren Beruf es ist, in Krisensituationen durch professionelle Verhandlungstechniken gewaltsame Aktionen, soweit möglich, zu verhindern.

Zur Entstehung des Buches

Ich habe mich parallel zu meiner anwaltlichen Verhandlungspraxis und der dabei gesammelten Erfahrungen (Verhandlung von über 120 erfolgreichen M&A-Transaktionen und unzähligen anderen Verhandlungen seit 1998) auch ständig mit der dazugehörigen Verhandlungstheorie befasst.

M&A steht für „Mergers & Acquisitions“, also den Zusammenschluss bzw. den Kauf/Verkauf von Unternehmen.

Im Jahr 2008 habe ich begonnen, zahlreiche Bücher und Aufsätze betreffend Verhandlungsführung, Sozialpsychologie und Neuromarketing zu lesen und systematisch auszuwerten. Die diversen Empfehlungen habe ich über viele Jahre hinweg jeweils in meinen eigenen Verhandlungen getestet und diejenigen Praktiken, mit denen ich wiederholt gute Erfolge erzielen konnte, in eine Best-Practice-Checkliste aufgenommen. Aus dieser (immer wieder überarbeiteten) Best-Practice-Checkliste ist dann ab 2013 Stück für Stück das vorliegende Buch entstanden.

Die Elite als Vorbild

Es ist kein Zufall, dass das vorliegende Buch mit dem Zitat von Dominick J. Misino, einem ehemaligen Verhandlungsführer des New York City Police Departments (NYPD), beginnt.

Misino hat u. a. 1993 das Geiseldrama betreffend den Passagierflug LH 592 von Frankfurt/Main nach New York verhandelt (vgl. Misino 2004, S. 1 f.). Alle Geiseln wurden in New York (JFK) vom Geiselnehmer freigelassen. Misino hat darüber hinaus in über 200 Krisensituationen die Verhandlungen für das New York City Police Department geführt. Misino hat dabei Techniken angewendet, die auch in jeder anderen Verhandlungssituation funktionieren.

Es war nämlich das NYPD, das 1972 die „Emergency Services Unit“ gegründet (vgl. Noesner 2010, S. 32) und damit begonnen hat, eine Best Practice in Bezug auf Verhandlungen zu entwickeln. Diese Best Practice sollte als Alternative zu gewaltsamen und nicht selten sehr blutigen Befreiungsaktionen zum Einsatz kommen. Anlass war das Münchner Olympia-Attentat vom 5. September 1972, das als Geiselnahme begann und mit der Ermordung aller elf israelischen Geiseln endete. Das NYPD ging davon aus, dass etwas Ähnliches auch in New York City passieren könnte. Harvey Schlossberg und Frank Bolz haben dann das erste Konzept für Krisenverhandlungen entwickelt (vgl. Strentz 2018, S. 3 ff.). Dies war die Geburtsstunde der systematischen Entwicklung von professionellen Verhandlungsmethoden in Bezug auf Krisensituationen.

1974 hat dann das FBI auf nationaler Ebene (aufbauend auf den Erkenntnissen des NYPD) ein Trainingsprogramm betreffend die Verhandlungsführung in Krisensituationen (wie z. B. Geiselnahmen) entwickelt (vgl. Noesner 2010, S. 33; vgl. Voss und Raz 2016, S. 9 ff.). Ich bezeichne die vom NYPD entwickelten und vom FBI

fortentwickelten Verhandlungsmethoden in diesem Buch kurz und einprägsam als „**FBI-Methoden**“ oder als „**Modell der Krisenverhandlungen**“ (vgl. dazu das Lehrbuch „Crisis Negotiations“ von McMains und Mullins 2014). Ungefähr 70 % aller polizeilichen Verhandlungsführer in den USA werden heute unter Beachtung der FBI-Methoden trainiert (McMains und Mullins 2014, S. 5).

Viele der so trainierten Verhandlungsführer (wie z. B. der eingangs zitierte Dominick J. Misino) nutzen ihre enorme Erfahrung und die Tatsache der **universellen Anwendbarkeit** des **Modells der Krisenverhandlungen** auch nach dem Ausscheiden aus dem Polizeidienst, indem sie Unternehmen in Bezug auf die professionelle Verhandlungsführung beraten. Diesen Weg hat auch Matthias Schranner, ein ehemaliger Verhandlungsexperte der bayerischen Polizei und Gründer sowie CEO des Schranner Negotiation Institute in Zürich (www.schranner.com) gewählt. Die Umsetzung seiner Empfehlungen (z. B. Schranner 2016a) bedeutete für mich den Einstieg in das wirklich professionelle Verhandeln. Durch die Teilnahme an diversen Trainings des Schranner Negotiation Institute (Seminare, jährliche N-Conference) habe ich meine Strategien und Taktiken parallel zur Beendigung dieses Buches perfektioniert. Am 22. Mai 2018 wurde mir nach mehreren Trainingseinheiten in München, Zürich und Wien vom Schranner Negotiation Institute die Zertifizierung zum **Advanced Negotiator**[®] bestätigt.

Insgesamt prägen die Handlungsempfehlungen des Modells der Krisenverhandlungen inzwischen meine Verhandlungsführung und damit auch dieses Buch. Meine Orientierung an den FBI-Methoden bzw. dem Modell der Krisenverhandlungen beruht auch darauf, dass ich mich als Rechtsanwalt sehr oft in exakt der gleichen Situation wie der Verhandlungsführer des FBI bzw. der Polizei befinde: Ich werde von der anderen Seite zu Beginn der Verhandlung als „Feind“ betrachtet und muss mir das Vertrauen erst hart erarbeiten, bevor ich zum Kern der inhaltlichen Verhandlungen vordringen kann. Das Motto „**Talk to me**“ (Misino 2004, S. 85) weist auf das „Behavioral Change Stairway Model“ des FBI hin. Es handelt sich um **das zentrale Tool**, mit dem Professionelle Verhandlungsführer ihr Verhalten in Krisenverhandlungen steuern (vgl. Abschn. 3.8).

Ziel dieses Buchs

Ziel dieses Buches ist es, Ihnen (unter besonderer Berücksichtigung des Modells der Krisenverhandlungen) eine **universell anwendbare Struktur** für Ihre alltäglichen privaten und beruflichen (leichten und/oder komplexen) Verhandlungen aufzuzeigen.

Sobald Sie nach intensivem Training die Best Practice beherrschen, sind Sie ein „**Professioneller Verhandlungsführer**“. In dieser Situation können Sie jede Art von Verhandlung im wahrsten Sinne des Wortes plan- und zielgerichtet „führen“. Mein Ziel ist, dass Sie nach der Lektüre dieses Buchs und nach vielen praktischen Übungen (diese sind täglich möglich) künftig immer im „**Driver Seat**“ sitzen und so den gesamten Verhandlungsprozess unter **Kontrolle** haben.

Um genau dies zu erreichen, benötigen Sie ein allgemeingültiges und zugleich in sich schlüssiges Konzept, nämlich das „**Driver-Seat-Konzept**“. Es besteht in Bezug auf

die Verhandlungsführung aus drei **Basisstrategien** und diesen zugeordneten Taktiken (Bündel von Aktionen) und taktischen Maßnahmen (einzelne Aktionen). Die drei Basisstrategien sind:

- die **aufgabenorientierte Teamstrategie** des Entscheidungsträgers (Decision Maker),
- die **verhaltensorientierte BMI-Strategie** des Verhandlungsführers (Primary Negotiator) und
- die **prozessorientierte ABC-Strategie** des Decision Makers.

Diese drei Basisstrategien werden mit drei Basis-Tools in die Praxis umgesetzt, nämlich mit einem **Organigramm**, einer **Treppe** mit sieben Stufen und einer Offene-Punkte-Liste (**OP-Liste**).

Der Nutzen des Driver-Seat-Konzepts beschränkt sich nicht ausschließlich auf (schwierige) geschäftliche Verhandlungen und andere Situationen des Konfliktmanagements (z. B. Schlichtung von Streitigkeiten). Die Kenntnis der Best Practice hilft Ihnen vielmehr auch in jeder alltäglichen Verhandlung, sei es im familiären Bereich, im Freundeskreis und/oder im Büro mit den Kollegen.

Ich garantiere Ihnen, dass Sie bei Anwendung des Driver-Seat-Konzepts, wie die Bezeichnung des Konzepts es zum Ausdruck bringt, bei Ihren Verhandlungen stets im Driver Seat bleiben. Ich garantiere Ihnen hingegen nicht, dass Sie immer Ihre Ziele erreichen. Das wäre unseriös.

Ich möchte nur, dass Sie tatsächlich und jederzeit dasjenige **kontrollieren**, was Sie kontrollieren können: Ihr **Verhalten**. Vergessen Sie alles andere. Wenn Sie das Driver-Seat-Konzept und damit die Best Practice anwenden, haben Sie zumindest alles getan, was machbar ist, um im Ergebnis erfolgreich zu sein. Mehr geht nicht.

Halten Sie sich also ohne Ausnahme an den genialen Tipp des Experten Jim Camp (Camp 2002, S. 92):

► „Control what you can control, forget the rest.“

Dies bedeutet zugleich, dass Sie zumindest strategisch und taktisch keine Fehler machen, die den inhaltlichen Erfolg gefährden können. Bitte bedenken Sie, dass die FBI-Experten mit der Anwendung des Modells der Krisenverhandlungen ursprünglich eine sehr respektable Erfolgsquote von 90 bis 95 % aufweisen konnten. Im Übrigen gilt: „We play the hand we are dealt. Some hands can never win“ (Strentz 2018, S. 84).

Kohlrieser geht von 95 % aus (vgl. Kohlrieser 2006, S. 103); Noesner geht von 90 % aus (<https://www.forbes.com/sites/joshwolfe/2013/08/29/from-waco-to-wall-street-a-discussion-of-crime-and-business-with-the-fbis-former-chief-hostage-negotiator/#1d3237c42b10>. Zugegriffen: 12.9.2018). Nachdem die Welt sich verändert hat und Geiselnnehmer nicht unbedingt überleben wollen, liegt die Erfolgsquote inzwischen bei ca. 83 % (vgl. McMains und Mullins 2014, S. 130).

Ich wünsche Ihnen, dass Sie mit der in diesem Buch dargelegten Best Practice in Ihren einfachen und auch schwierigen Verhandlungen zukünftig eine ähnlich hohe Erfolgsquote erzielen werden.

Bitte beachten Sie dabei auch die „richtige“ Definition von Erfolg: „Erfolgreiche Verhandlungsführung“ bedeutet nicht, dass Sie Ihre ursprünglichen Positionen durchsetzen.

► „**Erfolgreiche Verhandlungsführung**“ bedeutet:

- Der Decision Maker entwickelt die **Positionen** und gibt die Anwendung von professionellen Verhandlungs**strategien** vor.
- Der Verhandlungsführer (Primary Negotiator) macht die **Positionen** geltend und wendet die für die jeweilige Strategie typischen **Taktiken** an.
- Der Verhandlungsführer **i) setzt** die Positionen (teilweise) **durch** oder **ii)** er findet gemeinsam mit dem Verhandlungspartner **kreative Lösungen**, die sowohl den Decision Maker als auch den Partner zufriedenstellen („Remember, the purpose of negotiation is not to win, but to leave everyone satisfied“; McMains und Mullins 2014, S. 257) oder **iii)** er **beendet** die Verhandlungen professionell, wenn die Parteien keine Lösung finden können, die alle zufriedenstellt („No deal is better than a bad deal“; Voss und Raz 2016, S. 117).

Praxis und Theorie

In dem vorliegenden Buch soll zum einen die Praxis (Street Level) vermittelt werden, d. h., ich möchte Ihnen einen Leitfaden „aus der Praxis für die Praxis“ präsentieren. Zum anderen sollen die wissenschaftlichen Hintergründe skizziert werden, damit Sie (aufgrund des Verständnisses der Strategien/Taktiken/Taktischen Maßnahmen) jederzeit selbst entscheiden können, was in der konkreten Situation „warum“ für Sie gerade richtig ist (Academic Level).

Vorbild ist für mich dabei das Werk „Crisis Negotiation“ von McMains/Mullins, das der FBI-Experte Gary Noesner mit den folgenden Worten empfiehlt: „...it works at **street level** (and) is the only book out there which really covers it from that **academic perspective**“.

Warnung

Sie erhalten in diesem Buch einen sehr detaillierten Einblick in die Praxis der Elite der Verhandlungsführer, nämlich der Crisis Negotiation Unit des FBI (CNU): „They are the best of the best“ (Voss und Raz 2016, S. 96). Einige Autoren der öffentlich zugänglichen Texte weisen ausdrücklich darauf hin, dass diese Einblicke eigentlich nicht für jedermann publiziert werden. So stellt Greenstone auf den ersten Seiten seines Buches „The Elements of Police Hostage and Crisis Negotiation“ unmissverständlich klar: „**Not intended for general use or for public consumption**“ (Greenstone 2005, S. iv). Strentz warnt in seinem Buch all diejenigen, die die FBI-Methoden lernen, um die Polizei zu übervorteilen ausdrücklich vor dem Einsatz des taktischen Teams, also der

Scharfschützen, die keinen Spaß verstehen: „If one decides to play games and attempt to use this text to frustrate law enforcement and correctional negotiators then he or she will face the strenght of our tactical elements; ... they do not play games“ (Strentz 2013, S. 5). Ich möchte ausdrücklich klarstellen, dass dieses Buch **ausschließlich** dazu dient, Ihnen in Ihren **privaten** bzw. **beruflichen** schwierigen und komplexen wirtschaftlichen Verhandlungen den Driver Seat zu sichern. Ausschließlich! Wenn Sie mit dem Know-how aus diesem Buch die Polizei übervorteilen wollen, ist dies lebensgefährlich.

Dank

Mein besonderer und uneingeschränkter Dank gilt zunächst allen sogenannten „schwierigen Verhandlungspartnern“: Vielen Dank für die ständigen Herausforderungen, die mich dazu bewegt haben, mich mit den verschiedenen Modellen der Verhandlungsführung intensiv und kritisch zu beschäftigen und dabei in Anlehnung an das Modell der Krisenverhandlungen ein eigenes Konzept zu entwickeln.

In Wahrheit gibt es keine schwierigen Verhandlungspartner. Es gibt nur Verhandlungspartner, mit denen **wir** Schwierigkeiten haben (vgl. Salewski 2008, S. 165).

Ebenso bedanke ich mich bei Matthias Schraner, der mir mit seinen hervorragenden Büchern und persönlichen Trainings den Einblick in die Welt der professionellen Verhandlungsführung eröffnet hat. Mein Dank gilt weiterhin allen anderen professionellen Verhandlungsführern, die ihr Spezialwissen veröffentlicht und mir so im Rahmen einer intensiven Recherche die Möglichkeit gegeben haben, das wegweisende Know-how der Besten der Besten zu verstehen, anzuwenden und in diesem Buch für (friedliche) private und wirtschaftliche Verhandlungen fruchtbar zu machen.

Mein Dank gilt weiterhin meinen AFINUM-Kollegen, mit denen die professionelle Umsetzung des Modells der Krisenverhandlungen seit vielen Jahren großen Spaß macht. Wir haben so gemeinsam schwierige Verhandlungen, bei denen andere gescheitert wären, erfolgreich beenden können. Im Rahmen unserer AFINUM Academy konnten wir viele Verhandlungssituationen besprechen und arbeiten ständig daran, dass wir im Team besser werden.

Zudem danke ich Herrn Schömann-Finck, der als Journalist und Redakteur einen außerordentlich wichtigen Beitrag geleistet hat: Er hat praktisch mit dem Engagement und der Gewissenhaftigkeit eines Co-Autors dafür gesorgt, dass das, was Sie jetzt gerade in Händen halten, so formuliert ist, dass es für Sie gut und leicht zu lesen ist. Die intensiven Diskussionen über die Umstellung einzelner Textpassagen, das Löschen ganzer Seiten, das Entwerfen neuer, besserer Erläuterungen waren für mich sehr lehrreich, ich möchte sie nicht missen.

Weiterhin danke ich Herrn Torsten Schneider, Investment Director der AFINUM Management GmbH, der dafür verantwortlich ist, dass Sie sich die Kernaussagen aufgrund seiner sehr einprägsamen Abbildungen gut merken können.

Vielen Dank auch an den sehr erfahrenen Verhandlungsführer RA Dr. Oliver Thurn, München, der mit mir das Driver-Seat-Konzept im Rahmen eines 3-tägigen Negotiation Trainings an der HSG (St. Gallen) präsentiert hat und vielen Dank an die Teilnehmer des International Executive MBA Programs, die uns u. a. mit dem Feedback „**overall method, easy to memorize & useful for preparation**“ belohnten.

Besonderen Dank schulde ich auch dem Springer Gabler Verlag, insbesondere meinem Lektor Guido Notthoff, der sich meinen ersten Entwurf sehr rasch angesehen und danach sofort in die Verhandlungen bezüglich des Verlagsvertrages eingestiegen ist. Auch für die dann erfolgte nachhaltige Betreuung bin ich Herrn Notthoff sehr dankbar.

Natürlich schulde ich last, but not least auch meiner Familie außerordentlich großen Dank, ohne ihre Unterstützung wäre diese „Nebenbeschäftigung“ neben dem Full Time Job als Rechtsanwalt schlicht nicht möglich.

Hermann Rock

Literatur

- Camp, J (2002): Start with No. Crown Business, New York
Kohlrieser, G. (2006): Hostage at the Table. Jossey-Bass, San Francisco
McMains, M./Mullins, W. (2014): Crisis Negotiations. 5. Aufl., Elsevier, Amsterdam
Misino, D. (2004): Negotiate and Win. McGraw-Hill, New York
Noesner, G. (2010): Stalling for Time. Random House, New York
Salewski, W. (2008): Die Kunst des Verhandeln. Wiley-VCH, Weinheim
Schranner, M. (2016a): Verhandeln im Grenzbereich. 13. Aufl., Econ Ullstein List, München
Strentz, T. (2013): Hostage/Crisis Negotiations, Lessons learned from the Bad, the Mad, and the Sad. Charles C. Thomas, Springfield
Strentz, T. (2018): Psychological Aspects of Crisis Negotiation. 3. Aufl., Routledge Taylor & Francis, New York London
Ury, W. (2007): Getting Past NO. Bantam Books, New York
Voss C./Raz T. (2016): Never Split The Difference. HarperCollins, New York

Inhaltsverzeichnis

1	Definition, Aufbau, Vorbereitung	1
1.1	Definition des Begriffs „Verhandlung“	1
1.2	Aufbau	3
1.3	Vorbereitung	10
1.4	Fast Track	10
	Literatur	12
2	Sieben Aufgaben des Decision Makers	13
2.1	Stellen Sie zuerst Ihr Team auf (DM-Aufgabe Nr. 1)	15
2.1.1	Decision Maker	19
2.1.2	Primary Negotiator	23
2.1.3	Secondary Negotiator	25
2.1.4	Bad Guys	27
2.1.5	Experten	31
2.1.6	Team-Geist	33
2.1.7	Drei Grundmodelle für die Praxis	33
2.1.8	Schreiben Sie eine Team-Mail	35
2.1.9	Zusammenfassung	35
2.2	Beschäftigen Sie sich mit Ihren Optionen (DM-Aufgabe Nr. 2)	37
2.2.1	Definition und Nutzen	39
2.2.2	Starten Sie mit Ihrem Professionellen Optionen-Mind-Set	40
2.2.3	Fahren Sie fort mit der „Aktiven Analyse“ Ihrer Optionen	42
2.2.4	Bleiben Sie realistisch: „Sichere Optionen“ oder „Mögliche Optionen“?	43
2.2.5	Bedenken Sie das „Window of Opportunity“	45
2.2.6	Zusammenfassung	49
2.3	Entwickeln Sie Ihre Positionen (DM-Aufgabe Nr. 3)	50
2.3.1	Schritt 1: Errichten Sie Ihr Positionenfundament	52
2.3.2	Schritt 2: Analysieren Sie Ihre eigene Situation	54
2.3.3	Schritt 3: Entwickeln Sie Ihre individuellen Positionen	67

2.3.4	Arbeiten Sie an Ihrem Positionen-Mind-Set	80
2.3.5	Zusammenfassung	82
2.3.6	Zusammenfassung „Mission Development“	83
2.4	Learn: Werten Sie ständig die jeweils aktuellen Informationen aus (DM-Aufgabe Nr. 4)	84
2.4.1	Schritt 1: Ignorieren Sie die vom Partner kommunizierten Positionen	90
2.4.2	Schritt 2: Analysieren Sie das Partnerteam	92
2.4.3	Schritt 3: Analysieren Sie die Situation(en).	95
2.4.4	Schritt 4: Interpretieren Sie die Partnerpositionen.	106
2.4.5	Schritt 5: Klären Sie den wirklichen Inhalt der Partnerpositionen	108
2.4.6	Schritt 6: Definieren Sie die einzelnen Konflikte	119
2.4.7	Schritt 7: Analysieren Sie die eigene Situation	126
2.4.8	Zusammenfassung Learn.	127
2.5	Adapt: Bestimmen Sie die Strategien und Positionen (DM-Aufgabe Nr. 5)	129
2.5.1	Befassen Sie sich mit den fünf Konfliktstrategien.	132
2.5.2	Starten Sie immer mit der Professionellen Konfrontation.	136
2.5.3	Entscheiden Sie sich nach Vorliegen der OP-Liste erneut für eine Konfliktstrategie	139
2.5.4	Entscheiden Sie Sich erneut in Bezug auf die Positionen	144
2.5.5	Grundlagen	144
2.5.6	Zusammenfassung	151
2.6	Discuss Next Steps (DM-Aufgabe Nr. 6).	153
2.6.1	Organisieren Sie ein Team-Meeting	153
2.6.2	Optimieren Sie eventuelle Optionen mit der CFO-Taktik	155
2.6.3	Wenden sie nicht das BATNA Modell an	157
2.6.4	Schreiben Sie die Next Steps Mail	158
2.6.5	Zusammenfassung	158
2.7	Your Instruction: Erteilen Sie dem Negotiator den Verhandlungsauftrag (DM-Aufgabe Nr. 7)	159
2.7.1	Learn	161
2.7.2	Bargain.	162
2.7.3	Report Back	164
2.7.4	Zusammenfassung	164
	Literatur	166
3	Zehn Aufgaben des Negotiators	169
3.1	Betrachten Sie die andere Seite immer als Partner (PN-Aufgabe Nr. 1)	172
3.1.1	Erarbeiten Sie sich eine positive Grundeinstellung	174

3.1.2	Betonen Sie das gemeinsame Ziel, zeigen Sie Respekt.	175
3.1.3	Es gibt keine schwierigen Verhandlungspartner	175
3.2	Bleiben Sie immer cool (PN-Aufgabe Nr. 2).	176
3.2.1	Variante 1: Regen Sie ein Time-out an	178
3.2.2	Variante 2: Wenden Sie die APO-Regel an	179
3.2.3	Variante 3: Schweigen Sie	180
3.2.4	Zusammenfassung	180
3.2.5	Grundlagen	181
3.3	Trainieren Sie den Einsatz der Waffen der Beeinflussung (PN-Aufgabe Nr. 3)	182
3.3.1	Befassen Sie sich mit dem Intuitiven System I und dem Analytischen System II	182
3.3.2	Befassen Sie sich intensiv mit den Waffen der Beeinflussung	185
3.3.3	Checkliste: Weapons of Influence	186
3.4	Trainieren Sie die Abwehr gegen Beeinflussungen (PN-Aufgabe Nr. 4)	188
3.5	Nutzen Sie den Faktor Zeit richtig (PN-Aufgabe Nr. 5)	190
3.5.1	Nehmen Sie sich ausreichend Zeit	190
3.5.2	Unterbrechen Sie konsequent jede Verhandlungsrunde durch Time-outs	192
3.5.3	Ignorieren Sie grundsätzlich Fristen	195
3.5.4	Setzen Sie grundsätzlich keine Fristen	197
3.5.5	Zusammenfassung	197
3.6	Betrachten Sie Macht als eine bloße Illusion (PN-Aufgabe Nr. 6)	198
3.6.1	Treffen Sie keine Annahmen zur Verteilung der Macht.	198
3.6.2	Zusammenfassung	201
3.7	Nehmen Sie den Verhandlungsauftrag an (PN-Aufgabe Nr. 7)	201
3.7.1	Learn: Werten Sie ständig die jeweils aktuellen Informationen aus	202
3.7.2	Bargain.	204
3.7.3	Report Back	206
3.8	Visualisieren Sie Ihr Verhalten mit der BMI-Strategie (PN-Aufgabe Nr. 8)	206
3.8.1	Active Listening.	212
3.8.2	„Tactical Empathy“: Zeigen Sie Verständnis.	232
3.8.3	Stufe 3: Erreichen Sie 51 % Vertrauen	236
3.8.4	Stufe 4: Learn: Werten Sie ständig die jeweils aktuellen Informationen aus	247
3.8.5	Stufe 5: Bargain.	249
3.8.6	Stufe 6: Intensivieren Sie die Waffen der Beeinflussung (Influence)	257

3.8.7	Stufe 7: Compliance/Non-Compliance	260
3.8.8	Westfalen-Verhandlungen	260
3.8.9	Zusammenfassung BMI-Treppe	269
3.9	Visualisieren Sie den Verhandlungsprozess (PN-Aufgabe Nr. 9)	269
3.10	Negotiate! (PN-Aufgabe Nr. 10)	271
	Literatur	274
4	Verhandlungsrunde	277
4.1	Opening	278
4.1.1	Small Talk	278
4.1.2	Agenda	280
4.1.3	Smart Start	282
4.1.4	Zusammenfassung	286
4.2	Middle of Act Two	286
4.2.1	Phase A: Analyse Open Points	291
4.2.2	Phase B: Break 4 Change	300
4.2.3	Concessions Package Procedure	302
4.3	Good Bye: Verabschieden Sie sich professionell	314
4.3.1	Stay in the Game	316
4.3.2	Walk out	317
4.3.3	Game over	318
4.3.4	Zusammenfassung	319
	Literatur	320
5	Influence	321
5.1	Sympathie	325
5.1.1	Definition	326
5.1.2	Einsatz	327
5.1.3	Abwehr	330
5.1.4	Zusammenfassung	331
5.1.5	Grundlagen	332
5.2	Anchoring	334
5.2.1	Definition	334
5.2.2	Einsatz	336
5.2.3	Abwehr	339
5.2.4	Zusammenfassung	341
5.2.5	Grundlagen	342
5.3	Argumente	345
5.3.1	Definition	345
5.3.2	Einsatz	347
5.3.3	Abwehr	349
5.3.4	Zusammenfassung	351
5.3.5	Grundlagen	351

5.4	Beispiele.....	353
5.4.1	Definition.....	354
5.4.2	Einsatz.....	356
5.4.3	Abwehr.....	358
5.4.4	Zusammenfassung.....	359
5.4.5	Grundlagen.....	360
5.5	Bilder.....	360
5.5.1	Definition.....	360
5.5.2	Einsatz.....	361
5.5.3	Abwehr.....	363
5.5.4	Zusammenfassung.....	364
5.5.5	Grundlagen.....	365
5.6	Story.....	366
5.6.1	Definition.....	366
5.6.2	Einsatz.....	367
5.6.3	Abwehr.....	368
5.6.4	Zusammenfassung.....	369
5.6.5	Grundlagen.....	370
5.7	Soziale Bewährtheit.....	370
5.7.1	Definition.....	371
5.7.2	Einsatz.....	372
5.7.3	Abwehr.....	373
5.7.4	Zusammenfassung.....	374
5.7.5	Grundlagen.....	375
5.8	Autorität.....	376
5.8.1	Definition.....	376
5.8.2	Einsatz.....	378
5.8.3	Abwehr.....	378
5.8.4	Zusammenfassung.....	381
5.8.5	Grundlagen.....	381
5.9	Fairness.....	382
5.9.1	Definition.....	382
5.9.2	Einsatz.....	384
5.9.3	Abwehr.....	384
5.9.4	Zusammenfassung.....	385
5.9.5	Grundlagen.....	386
5.10	Priming.....	386
5.10.1	Definition.....	386
5.10.2	Einsatz.....	390
5.10.3	Abwehr.....	391
5.10.4	Zusammenfassung.....	392
5.10.5	Grundlagen.....	392

5.11	Framing	393
5.11.1	Definition	393
5.11.2	Einsatz	395
5.11.3	Abwehr	397
5.11.4	Zusammenfassung	398
5.11.5	Grundlagen	399
5.12	Partizipation	403
5.12.1	Definition	403
5.12.2	Einsatz	406
5.12.3	Abwehr	406
5.12.4	Zusammenfassung	407
5.12.5	Grundlagen	408
5.13	Reziprozität	408
5.13.1	Definition	408
5.13.2	Einsatz	410
5.13.3	Abwehr	412
5.13.4	Zusammenfassung	414
5.13.5	Grundlagen	415
5.14	Konsistenz	417
5.14.1	Definition	417
5.14.2	Einsatz	419
5.14.3	Abwehr	419
5.14.4	Zusammenfassung	421
5.14.5	Grundlagen	421
5.15	Knappheit	423
5.15.1	Definition	423
5.15.2	Einsatz	423
5.15.3	Abwehr	424
5.15.4	Zusammenfassung	425
5.15.5	Grundlagen	426
	Literatur	426
6	Driver-Seat-Konzept im Vergleich	429
6.1	Konfrontation	431
6.2	Kooperation	433
6.2.1	Erst die Analyse der Konflikte, dann die Lösung (Kooperation)	434
6.2.2	Sieben Unterschiede zwischen Harvard I/Harvard II und dem Driver-Seat-Konzept	436
6.3	Kompromiss	445
6.4	Driver-Seat-Konzept	445
	Literatur	447

7	Checkliste für den DM	449
7.1	Team-Aufstellung (DM-Aufgabe Nr. 1)	450
7.2	Checkliste: Optionen (DM-Aufgabe Nr. 2)	451
7.3	Positionen (DM-Aufgabe Nr. 3)	451
7.4	Learn (DM-Aufgabe Nr. 4)	453
7.5	Adapt: Bestimmen Sie die Strategien und Positionen (DM-Aufgabe Nr. 5)	456
7.6	Discuss Next Steps (DM-Aufgabe Nr. 6)	457
7.7	Your Instruction (DM-Aufgabe Nr. 7)	458
8	Checkliste für den Primary Negotiator	461
8.1	Betrachten Sie die andere Seite immer als Partner (PN-Aufgabe Nr. 1)	461
8.2	Bleiben Sie immer cool (PN-Aufgabe Nr. 2)	461
8.3	Trainieren Sie den Einsatz der Waffen der Beeinflussung (PN-Aufgabe Nr. 3)	462
8.4	Trainieren Sie die Abwehr gegen Beeinflussungen (PN-Aufgabe Nr. 4)	462
8.5	Nutzen Sie den Faktor Zeit richtig (PN-Aufgabe Nr. 5)	462
8.6	Betrachten Sie Macht als eine bloße Illusion (PN-Aufgabe Nr. 6)	463
8.7	Nehmen Sie den Verhandlungsauftrag an (PN-Aufgabe Nr. 7)	463
8.8	Visualisieren Sie Ihr Verhalten mit der BMI-Strategie (PN-Aufgabe Nr. 8)	466
8.9	Visualisieren Sie den Verhandlungsprozess (PN-Aufgabe Nr. 9)	470
8.10	Negotiate! (PN-Aufgabe Nr. 10)	470
9	Checkliste: Verhandlungsrunde	471
9.1	Opening	471
9.2	Middle of Act Two	471
9.2.1	Phase A: Analyse Open Points	471
9.2.2	Phase B: Break 4 Change	472
9.2.3	Phase C: Concessions Package Procedure	473
9.3	Good Bye: Verabschieden Sie sich professionell	474
9.3.1	Stay in the Game	474
9.3.2	Walk out	474
9.3.3	Game over	475

Zunächst stelle ich Ihnen kurz die Definition des Begriffs Verhandlung vor und erläutere den Aufbau des Buches.

Auf die drei **Basismodelle** der Verhandlungsführung, die **neben** dem Modell der Krisenverhandlungen und dem Driver-Seat-Konzept existieren, gehe ich erst am Ende dieses Buches ein. Bei den drei Basismodellen handelt es sich um die aus der Konfliktforschung abgeleiteten Modelle der **Konfrontation** (z. B. Soviet Style), der **Kooperation** (Beispiel Harvard-Konzept I und Harvard-Konzept II) und des **Kompromisses** (z. B. Politik). Diese drei Modelle werden mit dem Driver-Seat-Konzept verglichen. Bei dem letztgenannten Modell handelt es sich um ein **Hybridmodell**, in dem die aus der Konfliktforschung bekannten Modelle der Konfrontation und der Kooperation strukturiert miteinander kombiniert werden. Das Driver-Seat-Konzept stellt zudem ein eigenständiges, wissenschaftlich fundiertes (academic level) und praktisch funktionierendes (street level) Konzept dar. Es kompensiert die in diesem Buch identifizierten sieben Schwächen des Harvard-Konzepts (vgl. Kap. 6).

Das Buch „Das Harvard-Konzept“ wird oft als „**Harvard-Konzept I**“ oder „**Harvard I**“ und das Buch „Getting Past NO“ wird oft als „**Harvard-Konzept II**“ oder „**Harvard II**“ bezeichnet (vgl. Portner 2010, S. 176 ff. und 214 ff.). Ich übernehme diese Terminologie.

1.1 Definition des Begriffs „Verhandlung“

... negotiation ... is the use of communication to exercise influence... (Dolnik/Fitzgerald).

Es gibt naturgemäß unterschiedliche Definitionen in Bezug auf den Begriff „Verhandlung“. Im Kern geht es um Kommunikation mit dem Ziel der Beeinflussung (vgl. Dolnik und Fitzgerald 2008, S. 1).

Ausgangssituation: Unterschiedliche Positionen

Die Ausgangssituation ist immer dieselbe: Es gibt ein Projekt. Dieses kann nur verwirklicht werden, wenn mindestens zwei Parteien, die wechselseitig aufeinander angewiesen sind, eine Einigung erzielen. Wenn die Einigung nicht ohne Weiteres erzielt werden kann, beginnen automatisch die Verhandlungen. Entweder man einigt sich und realisiert das gemeinsame Projekt oder man einigt sich nicht und jeder entscheidet sich jeweils für diejenige andere Option, die die eigenen Interessen am ehesten wahrt.

Die Projekte sind so vielfältig wie unser Alltag: Es kann etwa um den Restaurantbesuch, die Buchung des nächsten Urlaubs, den Kauf einer Waschmaschine, eines Autos, einer Wohnung oder eines Hauses gehen. Im professionellen Bereich kann es z. B. um den Anstellungsvertrag für den nächsten Job, die Verhandlung über die Vergütung im bestehenden Job, einen Liefervertrag oder etwa um ein komplexes Vertragswerk wie (z. B. Unternehmenskaufvertrag, Joint Venture) oder in der Politik um einen völkerrechtlichen Vertrag (z. B. BREXIT) gehen. Der Vielfalt sind keine Grenzen gesetzt.

Immer dann, wenn wir bei diesen **Projekten** (z. B. Anstellungsvertrag) in Bezug auf bestimmte **Themen** (z. B. Höhe der Vergütung) unterschiedliche **Positionen** (hohe Vergütung bzw. niedrige Vergütung) vertreten, beginnen wir (in alltäglichen Situationen ebenso wie in nicht alltäglichen Situationen) mit Verhandlungen.

Kurzum: Die Ausgangssituation ist gegeben, wenn mehrere Parteien in Bezug auf ein Projekt, das gemeinsam realisiert werden soll (gleichgültig ob trivial oder anspruchsvoll) **unterschiedliche Positionen** vertreten.

Verhandlung ist Überzeugungsarbeit

In Bezug auf die dann folgende Verhandlung habe ich in der von FBI-Experten verfassten Literatur eine sehr markante Definition gefunden, die den Kern trifft:

► Danach ist Verhandeln **Kommunikation** mit dem Ziel,

- so viele **Informationen** wie möglich zu erhalten und
- **Einfluss** auf den Kommunikationspartner auszuüben,
- sodass der Kommunikationspartner sein **Denken** und auch sein Verhalten und seine Entscheidungen **ändert**

(vgl. Dolnik und Fitzgerald 2008, S. 1; vgl. Voss und Raz 2016, S. 17 und 47).

Das eigentliche **Verhandeln** bzw. die Verhandlung als solche **ist** also nichts anderes als Kommunikation mit dem Ziel der Verringerung des eigenen Informationsdefizits und der Beeinflussung bzw. Überzeugung (Influence) des Verhandlungspartners und damit (mal leichte, mal schwierige) **Überzeugungsarbeit**.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich immer um ein Schauspiel handelt, bei dem Sie nur Ihr eigenes Drehbuch kennen. Nachdem Sie als Schauspieler die Bühne betreten (also am Verhandlungstisch sitzen), müssen Sie zuerst das Drehbuch der anderen Seite verstehen, um dann mit der anderen Seite ein gemeinsames Drehbuch für das Ende

des Schauspiels zu schreiben: „Negotiation is a fluid process. It is like a play in which negotiators and the actor start across the stage from one another with different scripts“ (McMains und Mullins 2014, S. 130).

Das Driver-Seat-Konzept, zeigt Ihnen, wie Sie Ihr Drehbuch für komplexe Verhandlungen verfassen und wie Sie mit dem Drehbuch der Gegenseite umgehen.

1.2 Aufbau

Das Buch ist wie folgt aufgebaut: In **Kapitel 2** und in **Kapitel 3** wird die **Vorbereitung** einer jeden Verhandlung erläutert.

Dabei wird streng differenziert zwischen der Vorbereitung derjenigen Person, die die Entscheidungen trifft (in der Sprache des FBI der „**Decision Maker**“) (vgl. Kap. 2) und derjenigen Person, die diese Entscheidungen im Auftrag des Decision Makers als dessen verlängerter Arm verhandeln muss, also dem Verhandlungsführer (in der Sprache des Modells der Krisenverhandlungen bzw. des FBI der „**Primary Negotiator**“ oder nur kurz der „**Negotiator**“) (vgl. Kap. 3).

Das **Kapitel 4** (vgl. Kap. 4) ist allein dem **Führen der Verhandlung** durch den Primary Negotiator in der konkreten Verhandlungssituation gewidmet. Es wird im Einzelnen dargelegt, wie Sie als Verhandlungsführer Ihre Verhandlungen optimal **strukturieren**, damit Sie als Primary Negotiator stets im „Driver Seat“ bleiben.

In **Kapitel 5** (vgl. Kap. 5) wird dann der Aspekt der **Beeinflussung** (Influence), die Krönung jeder Verhandlung, vertieft. Es werden die wichtigsten Waffen der Beeinflussung dargestellt, sodass Sie nach einigem Training selbst jederzeit souverän entscheiden können, welche Waffen Sie jeweils in welcher konkreten Situation anwenden wollen. Zudem lernen Sie, wie Sie die Waffen abwehren, wenn diese gegen Sie eingesetzt werden.

Cialdini spricht in seinem Standardwerk „Influence“ sehr einprägsam von den „**Weapons of Influence**“ (Cialdini 2007 vgl. S. 1 ff.). Dieser Begriff wird in diesem Buch übernommen.

In **Kapitel 6** (vgl. Kap. 6) werden die drei Basismodelle zur Verhandlungsführung skizziert und mit dem hier entwickelten Hybridmodell, nämlich dem Driver-Seat-Konzept verglichen. Dabei wird insbesondere erläutert, welche sieben Schwächen Harvard I und Harvard II aufweisen und wie diese im Driver-Seat-Konzept kompensiert werden.

In **Kapitel 7** stelle ich Ihnen die für Sie erforderliche Checkliste für den Decision Maker zur Verfügung (vgl. Kap. 7), **Kapitel 8** enthält die Checkliste für den Primary Negotiator (vgl. Kap. 8) und **Kapitel 9** die Checkliste in Bezug auf den Ablauf der Verhandlungsrunde (Kap. 9).

Dabei werden, um etwas konkreter zu werden, in den einzelnen Kapiteln die folgenden Aspekte dargestellt:

Zu Kapitel 2

In Kapitel 2 werden die **sieben** Aufgaben des **Entscheidungssträgers** (Decision Maker) erläutert.

Diese sieben Aufgaben sind Bestandteil der in diesem Buch entwickelten **TOP LADY-Formel**. TOP LADY steht dabei für die Begriffe **Team**, **Options**, **Positions** (und damit für die Entwicklung der Mission des Decision Makers) sowie die Begriffe **Learn**, **Adapt**, **Discuss**, **Your Instruction** (und damit für die Fortentwicklung der Mission durch den Decision Maker). Jede Aufgabe wird dabei durchnummeriert und als „**DM-Aufgabe Nr. ...**“ bezeichnet. Im Kern geht es jeweils um Folgendes:

1. **Team**: Jede Art von Verhandlung beginnt (immer) mit der **aufgabenorientierten Teamstrategie**, d. h. der Decision Maker bestimmt das Projektteam und als Teil davon auch das Negotiation-Team und verteilt die einzelnen Aufgaben. Dies ist die DM-Aufgabe Nr. 1 (vgl. Abschn. 2.1). Schließlich werden drei Grundmodelle für die Praxis Ihrer privaten und beruflichen Verhandlungen empfohlen (Standard Team, Performance Team und High Performance Team). Ebenso wird der Sonderfall des One Man Teams erklärt.
2. **Options**: Als Decision Maker sollten Sie sich mit Ihren möglichen Optionen auseinandersetzen, diese aktiv gestalten und realistisch einschätzen. Dies ist die DM-Aufgabe Nr. 2 (vgl. Abschn. 2.2). Besonders wichtig ist dabei die Erkenntnis, dass Alternativlosigkeit nicht gleichbedeutend ist mit Aussichtslosigkeit. Optionen sind ein „Nice-to-have“, kein „Must-have“.
3. **Positions**: Danach errichten Sie Ihr Positionenfundament. Dann analysieren Sie Ihre eigene **Situation**, bestehend aus einem World-Check, einem Leverage-Check, einem Options-Check und dem Overconfidence-Check. Auf der Grundlage Ihrer Situation passen Sie die Standardpositionen des Positionenfundaments an und entwickeln in Bezug auf jedes Thema Ihres Projektes Ihre individuellen Positionen. Zunächst gestalten Sie Ihre **Zielpositionen**, um diese danach für den Start der Verhandlungen zu optimieren (**Startpositionen**). Zudem werden Sie sich damit beschäftigen, welche Positionen Ihre Unter- bzw. Obergrenze darstellen (**Stopp-Positionen**). Dies ist die DM-Aufgabe Nr. 3 (vgl. Abschn. 2.3). Zudem eignen Sie sich das richtige Mind-Set an. Wenn Sie als Decision Maker diese drei Aufgaben erfüllt haben, haben Sie Ihre Mission entwickelt (**Mission Development**). Danach sollten Sie Ihre Mission nach jeder neuen Information überprüfen (**Mission Control**). Dabei handelt es sich um einen iterativen Prozess gemäß den nachfolgenden Ziffern 4, 5, 6 und 7.
4. **Learn**: Beurteilen Sie aufgrund jeder neuen Information immer wieder erneut die **Situation** Ihres Verhandlungspartners und versuchen Sie insbesondere, die wirklich gemeinten **Positionen** im Rahmen eines iterativen Prozesses zu verstehen. Wenn und soweit diese Positionen in Widerspruch zu Ihren Positionen stehen, können Sie die **Konflikte** sehr genau definieren. Dies hängt natürlich davon ab, ob Sie ausreichende und zutreffende Informationen erhalten. Dieser iterative Prozess der

ständigen Neubewertung der Positionen Ihres Partners und der daraus resultierenden Definition der Konflikte ist die DM-Aufgabe Nr. 4 (vgl. Abschn. 2.4). Hier geht es konkret darum, Positionen des Partners zunächst zu **ignorieren** und das Team und die Situation des Partners zu analysieren (World-Check, Leverage Check, Options-Check, Overconfidence-Check). Im Rahmen des World-Check bemühen Sie sich darum, die individuelle Welt Ihres Verhandlungspartners zu verstehen. Danach **interpretieren** Sie die ursprünglich genannten (und von Ihnen zunächst ignorierten) Positionen vor dem Hintergrund der Situation Ihres Partners. Diese Annahmen bzw. Vermutungen werden Sie dann **klären**, um schließlich Konflikte zu **definieren**. Es geht also (auf das Wesentliche reduziert) um: Ignorieren, Analysieren, Interpretieren, Definieren.

5. **Adapt**: Bestimmen Sie als Decision Maker zum einen, ob Sie Ihre Positionen aufgrund der neuen Informationen anpassen. Bestimmen Sie zum anderen die jeweils richtige **Konfliktstrategie**, die der Primary Negotiator am Verhandlungstisch mit den jeweils passenden **Taktiken** (u. a. Positionen) umzusetzen hat. Dabei geht es zuerst um die richtige Strategie betreffend die Analyse bzw. **Definition** der Konflikte. Erst danach geht es um die aus Ihrer Sicht passende Strategie betreffend die **Lösung** der Konflikte. Dies ist die DM-Aufgabe Nr. 5 (vgl. Abschn. 2.5). Hier werden die fünf gängigen Konfliktstrategien besprochen (Konfrontation, Vermeiden, Nachgeben, Kompromiss und Kooperation). Zudem wird dargelegt, wie der professionell gesteuerte Konflikt in der Praxis typischerweise auf sechs Stufen zum Konsens führt (Schwarz) bzw. wie der nicht gesteuerte Konflikt auf neun Stufen zum gemeinsamen Untergang führen kann (Glasl) (vgl. Abschn. 2.5.5).
6. **Discuss**: Diskutieren Sie Ihre **Einschätzung** in Bezug auf die Situation Ihres Partners und die hieraus abgeleiteten Positionen sowie Ihre eigenen Positionen bzw. Ihr weiteres Vorgehen (auch in Bezug auf eventuelle Optionen) im Team, um die Gefahr von Fehlentscheidungen zu reduzieren. Dies ist die DM-Aufgabe Nr. 6 (vgl. Abschn. 2.6).
7. **Your Instruction**: Erteilen Sie Ihrem Negotiator einen Auftrag in Bezug auf Ihre Mission. Der Auftrag enthält typischerweise drei Arten von Weisungen:
 - **Learn**: Bestimmen Sie zum einen, wie der Negotiator als Ihr verlängerter Arm zunächst Ihre DM-Aufgabe Nr. 4 (**Learn**) vorbereitet, indem er sich an den wesentlichen Schritten der Aufgabe **Learn** orientiert: Ignorieren, Analysieren, Interpretieren, Klären, Definieren.
 - **Bargain**: Bestimmen Sie, welche Positionen Ihr Negotiator zu vertreten hat bzw. welche Konfliktstrategie Ihr Negotiator mit den ihm bekannten Taktiken umsetzen soll.
 - **Report Back**: Weisen Sie Ihren Negotiator zudem an, regelmäßig an Sie zu berichten. Das Reporting führt dann dazu, dass Sie Ihre Mission Control wahrnehmen und gegebenenfalls eine neue Weisung erteilen (**Learn**, **Adapt**, **Discuss**, **Your Instruction**, kurz **LADY**).

Dies ist die DM-Aufgabe Nr. 7 (vgl. Abschn. 2.7).

Zu Kapitel 3

In Kapitel 3 werden die zehn Aufgaben des **Verhandlungsführers** (Primary Negotiator) erläutert. Die Aufgaben gemäß den Ziffern 3.1 bis einschließlich 3.6 beziehen sich auf die **Mind-Set-Phase** des Verhandlungsführers. Die Aufgaben gemäß den Ziffern 3.7 bis 3.10 beziehen sich auf die **Action-Phase** des Verhandlungsführers. Jede Aufgabe wird dabei durchnummeriert und als „**PN-Aufgabe Nr. ...**“ bezeichnet.

1. In der PN-Aufgabe Nr. 1 geht es darum, dass die „Gegenseite“ immer als Partner betrachtet werden muss, nämlich als „**Verhandlungspartner**“ (vgl. Abschn. 3.1).
2. In der PN-Aufgabe Nr. 2 geht es darum, die eigene **Selbstkontrolle** zu trainieren, also immer cool zu bleiben (vgl. Abschn. 3.2).
3. Die PN-Aufgabe Nr. 3 fordert den Negotiator auf, sich intensiv mit den **Weapons of Influence** zu beschäftigen, die im Detail in Kapitel 5 beschrieben sind (vgl. Abschn. 3.2.5).
4. Die PN-Aufgabe Nr. 4 erklärt, wie man die Beeinflussung durch den Verhandlungspartner effektiv **abwehrt** (vgl. Abschn. 3.4).
5. Die PN-Aufgabe Nr. 5 befasst sich mit dem Aspekt der **Zeit** (vgl. Abschn. 3.5).
6. Die PN-Aufgabe Nr. 6 hat den Aspekt der **Macht** zum Gegenstand (vgl. Abschn. 3.6).
7. Die PN-Aufgabe Nr. 7 ist der Beginn der Action-Phase (vgl. Abschn. 3.7). Hier nimmt der Negotiator den **Auftrag** des Decision Makers gemäß der DM-Aufgabe Nr. 7 (**Your Instruction**) an. Diese Schnittstelle, also die **Erteilung** des Auftrags durch den Decision Maker und die gleichzeitige **Annahme** dieses Auftrags durch den Primary Negotiator ist der Einstieg in das in diesem Buch entwickelte „**360° Negotiation Concept**“. Dieses besagt, dass der Negotiator die PN-Aufgaben 7, 8, 9 und 10 erfüllt und im Rahmen von Time-outs gemäß der PN-Aufgabe Nr. 10 an den Decision Maker reportet. Der Decision Maker nimmt dabei neue Informationen entgegen und erfüllt seine Aufgaben Nr. 4 bis 7 (**Learn, Adapt, Discuss, Your Instruction**, kurz LADY). Mit dem neuen Auftrag an den Negotiator beginnt dieser wieder, seine Aufgaben zu erfüllen. Dieser 360° Kreislauf wird erst beendet, wenn der Decision Maker dem Negotiator den Auftrag erteilt, die Verhandlungen durch eine Einigung oder einen Abbruch zu beenden.
8. Die PN-Aufgabe Nr. 8 besagt, dass der Primary Negotiator sich nach der Annahme des Auftrags des Decision Makers mit der **verhaltensorientierten BMI-Strategie** befassen muss, indem er alle sieben Stufen dieser Strategie wiederholt bzw. visualisiert und die Mission bzw. den Auftrag des Decision Makers in die BMI-Strategie (auf Stufe 5) integriert (vgl. Abschn. 3.8). BMI steht dabei für die Begriffe **Bonding, Mission und Influence**. Die Umsetzung der BMI-Strategie führt dazu, dass Sie zunächst damit beginnen, auf professionelle Art und Weise eine Beziehung zu Ihrem Verhandlungspartner aufzubauen (**Bonding**). Sie starten also immer mit dem Bonding (Stufen 1 bis einschließlich 3). Erst danach fokussieren Sie sich auf die Mission Ihres Partners (Stufe 4) sowie die Geltendmachung der Positionen

bzw. der **Mission** Ihres Decision Makers (Stufe 5). Wenn Sie sich mit Ihrer Mission bzw. Ihren Positionen nicht sofort durchsetzen können, werden Sie auf Stufe 6 zu einen die sogenannten Weapons of Influence intensivieren und zum anderen die Beeinflussungen durch Ihren Partner noch bewusster abwehren (**Influence**). Entweder Sie erreichen auf Stufe 7 eine Änderung des Verhaltens Ihres Partners, also eine Zustimmung (Compliance) zu Ihren Positionen oder Sie erreichen keine Zustimmung (Non-Compliance). Im Falle der Non-Compliance „parken“ Sie die offenen Punkte auf einer „Offene-Punkte-Liste“. Wenn Sie die Offenen Punkte nicht zu Ihrer Zufriedenheit lösen, werden die Verhandlungen abgebrochen. Die Verhaltensweisen der sieben Stufen sind nur selten trennscharf voneinander abzugrenzen. Sie gehen vielmehr oftmals ineinander über bzw. **überschneiden** sich. Die Übergänge sind also oft fließend. So beeinflussen Sie z. B. Ihren Partner schon durch Ihr erstes Auftreten. Die Treppe mit den sieben Stufen ist jedoch ein hervorragendes Bild, das Ihnen hilft, sich jederzeit darüber bewusst zu sein, auf welche Handlungen Sie sich gerade **fokussieren**. In Verhandlungen, die von Beginn an besonders herausfordernd sind (z. B. Schlichtung eines Streits) werden Sie die sieben Stufen relativ trennscharf erleben (vgl. dazu die Westfalen-Verhandlungen gemäß Abschn. 3.8.8).

9. Die PN-Aufgabe Nr. 9 erinnert den Primary Negotiator daran, sich unmittelbar vor jeder Verhandlung den prozessualen Ablauf einer professionell gemanagten Verhandlung bewusst zu machen (vgl. Abschn. 3.9). Der Primary Negotiator wird also den in Kapitel 4 aufgezeigten strukturierten Verhandlungsprozess (vgl. Kap. 4) vor seinem geistigen Auge ablaufen lassen. Dieser strukturierte Verhandlungsprozess besteht (im Falle der Anwendung des Driver-Seat-Konzeptes) immer aus drei Elementen: **(i)** dem Opening, **(ii)** der Middle of Act Two (mit den drei Phasen Analyse Open Points, **Break 4 Change** und **Concessions Package Procedure**) sowie **(iii)** dem Element Good Bye.
10. Die PN-Aufgabe Nr. 10 (Negotiate!) besagt, dass Sie als Primary Negotiator nun zur Tat schreiten und die PN-Aufgaben Nr. 7 (Auftrag), Nr. 8 (BMI-Strategie) und Nr. 9 (Strukturierter Verhandlungsprozess insbesondere in Verbindung mit Element 2, also der ABC-Strategie) im Verhandlungsraum erfüllen (vgl. Abschn. 3.10). Zudem besagt die PN-Aufgabe Nr. 10, dass Sie immer wieder Time-outs anregen, den Decision Maker informieren und sich einen neuen Auftrag bzw. neue Weisungen erteilen lassen und auf diese Art und Weise das 360° Negotiation Concept aktiv leben.

Zu Kapitel 4

In Kapitel 4 wird im Einzelnen dargelegt, wie Sie als Verhandlungsführer, der sich gemäß Kapitel 3 vorbereitet hat, in jeder Verhandlung den **Prozess** als solchen optimal **strukturieren**, damit Sie als Primary Negotiator stets im Driver Seat bleiben. Dabei werden diejenigen Taktiken/Taktischen Maßnahmen erörtert, die Sie (unverändert) in jeder Verhandlung anwenden können.

1. Der Negotiator beginnt dabei mit dem **ersten Element** des Verhandlungsprozesses, dem **Opening** (Small Talk, Agenda, Smart Start).
2. Unmittelbar nach dem Opening beginnt das **zweite Element**, nämlich dasjenige Element jeder Verhandlung, das für jeden Negotiator immer die größte Herausforderung darstellt: das Element, das ich in diesem Buch als **Middle of Act Two** bezeichne. Dieses Element besteht aus drei prozessualen Phasen, die Sie mit der in diesem Buch entwickelten **prozessorientierten ABC-Strategie** sehr souverän steuern können.
 - In der Phase A (**Analyse Open Points**) vertreten Sie als Negotiator die Ihnen vom Decision Maker vorgegebenen Startpositionen (DM-Aufgabe Nr. 7 und zugleich PN-Aufgabe Nr. 7) unnachgiebig. Immer dann, wenn Sie sich nicht durchsetzen können, nehmen Sie den Punkt auf eine Offene-Punkte-Liste („**OP-Liste**“). Die OP-Liste ist eines Ihrer **wichtigsten Tools** in jeder anspruchsvollen Verhandlung. Erst wenn Sie alle Offenen Punkte herausgearbeitet und damit alle Konflikte vollständig definiert bzw. analysiert haben, ist die Phase A beendet. Die Strategie der Wahl ist dabei die Professionelle Konfrontation (vgl. Abschn. 4.2.1).
 - In der Phase B (**Break 4 Change**) sprechen Sie mit Ihrem Decision Maker über einen möglichen Wechsel der Konfliktstrategie. Die Phase B ist also ein besonders bedeutsames Time-out. Während Sie in Phase A nicht kooperativ waren, um den Konflikt möglichst präzise zu definieren, wird Ihr Decision Maker nach der in diesem Buch als Regel empfohlenen ABC-Strategie in der Phase B entscheiden, sich in der nachfolgenden Phase C kooperativ zu verhalten. Sie kombinieren damit im Ergebnis die Basismodelle der Konfrontation (Phase A) und der Kooperation (Phase C) und wenden damit ein Hybridmodell an. Natürlich können Sie, wenn Ihr Decision Maker dies vorgibt, Ihre Verhandlungen auch mit der Konfrontation fortsetzen oder die Verhandlungen durch Nachgeben oder einen schnellen bzw. faulen Kompromiss beenden.
 - Wenn Ihr Decision Maker sich für die in diesem Buch als Regel empfohlene Situationorientierte Kooperation entscheidet, treten Sie in die Phase C (**Concessions Package Procedure**) ein. Sie bieten dann (entsprechend dem jeweiligen Auftrag des Decision Makers) Konzessionen in Gestalt von Paketen an. Anstelle der ursprünglichen Startpositionen verhandeln Sie nun über Paketpositionen, die in ihrer Summe immer als Einheit präsentiert werden. Die Änderung einer Paketposition durch den Partner berechtigt Sie zur Änderung aller Paketpositionen. Ziel ist die Vereinbarung eines Pakets, das beide Seiten zufriedenstellt.
3. Das **dritte Element**, die Verabschiedung (**Good Bye**), ist unterschiedlich gestaltet, je nachdem ob Sie die Verhandlung gemeinsam fortsetzen wollen, Sie einen taktischen Deadlock initiieren oder aber der Decision Maker die Verhandlungen insgesamt abbrechen möchte.

Zu Kapitel 5

In Kapitel 5 (vgl. Kap. 5) wird dann der Aspekt der **Beeinflussung** (Influence), die Krönung jeder Verhandlung, vertieft. Hier werden die wesentlichen Waffen der Beeinflussung dargestellt, sodass Sie nach einigem Training selbst jederzeit souverän entscheiden können, welche Waffen Sie jeweils in welcher konkreten Situation anwenden wollen.

Dabei nenne ich Ihnen u. a. **drei** Waffen, die in jeder schwierigen Verhandlung **besonders wirksam** sind (Priming gemäß Abschn. 5.10, Framing gemäß Abschn. 5.11 und Partizipation gemäß Abschn. 5.12).

Zudem wird dargelegt, wie Sie sich schützen, wenn Ihr Partner die Waffen der Beeinflussung gegen Sie einsetzt.

Zu Kapitel 6

In Kapitel 6 (vgl. Kap. 6) werden zunächst die drei Basismodelle zur Verhandlungsführung skizziert:

- Konfrontation
- Kooperation und
- Kompromiss

Diese werden sodann mit dem Driver-Seat-Konzept (ein Hybridmodell) verglichen. Dabei werden in Bezug auf Harvard I und Harvard II sieben Schwächen herausgearbeitet. Zudem wird dargestellt, wie das Driver-Seat-Konzept diese sieben Schwächen kompensiert.

Zu Kapitel 7 bis 9

In **Kapitel 7** stelle ich Ihnen die für Sie erforderliche Checkliste für den Decision Maker zur Verfügung (vgl. Kap. 7), **Kapitel 8** enthält die Checkliste für den Primary Negotiator (vgl. Kap. 8) und **Kapitel 9** die Checkliste in Bezug auf den Ablauf der Verhandlungsrunde (Kap. 9).

- Bitte erlauben Sie mir an dieser Stelle folgenden allgemeinen Hinweis: Sie werden in sämtlichen Kapiteln dieses Buches bewusst einfach formulierte Regeln finden, die z. B. mit „**always**“ oder „**never**“ eingeleitet werden. Es wird dabei nicht übersehen, dass es selbstverständlich Situationen gibt, in denen die jeweilige Regel nicht anwendbar ist. Ich verwende dennoch ganz bewusst diese Regeln, damit Sie erst einmal einen **Grundsatz** mental verinnerlichen. In schwierigen bzw. komplexen Situationen müssen Sie auf einfache Regeln zurückgreifen können. Wenn Ihnen die Verinnerlichung der Regeln gelungen ist, weichen Sie nicht mehr leichtfertig von diesem Grundsatz ab. Ich möchte erreichen, dass Sie sich gezwungen fühlen, sich eine plausible Rechtfertigung zu erarbeiten, bevor Sie für sich das Vorliegen eines **Ausnahmefalls** in Anspruch nehmen. Orientieren Sie sich deshalb bitte immer zuerst an dem Grundsatz und weichen Sie hier von nur in begründeten Ausnahmefällen ab. Dies wird auch beim FBI gelehrt: **„Policy gives everyone a starting point“** (Strentz 2018, S. 296). Abweichungen sind zulässig, aber nur, wenn der Commander (Decision Maker) dies erlaubt: **„We have ... learned it is absolutely necessary to have well-defined guidelines from which commanders can approve negotiators' deviations in a very deliberate and well-thought out manner“** (Strentz 2018, S. 269).

1.3 Vorbereitung

Es bedarf keiner besonderen Hervorhebung, dass jedes Projekt optimal vorbereitet werden sollte. Eine fehlerhafte Vorbereitung ist zugleich die Vorbereitung des Scheiterns: „Failing to prepare is preparing to fail“. Diese Weisheit, die von der Trainerlegende Bob Wooden stammen soll (Shell 2006, S. 137), gilt auch uneingeschränkt in der Verhandlungsführung.

Die optimale Vorbereitung

Wer genügend Zeit hat, sich professionell vorzubereiten, kann die diesbezüglichen Maßnahmen der Best Practice in Kap. 2 und dann in Kap. 3 im Einzelnen kennenlernen. Dabei wird streng nach den handelnden Personen unterschieden: In Kap. 2 werden die sieben **Aufgaben** des **Decision Makers** erläutert (TOP LADY) und in Kap. 3 werden die zehn **Aufgaben** betreffend die Vorbereitungen/Handlungen des **Primary Negotiators** vorgestellt.

Zur besseren Unterscheidbarkeit werden (wie schon oben hervorgehoben) die Aufgaben des Decision Makers als „**DM-Aufgaben**“ und die Aufgaben betreffend den Negotiator als „**PN-Aufgaben**“ bezeichnet und jeweils durchnummeriert.

Sie werden dabei in jedem der beiden Kapitel jeweils Schritt für Schritt durch die einzelnen Aktivitäten geführt.

Verhandeln ohne Vorbereitung

Zugleich ist jedem Praktiker klar, dass die optimale Vorbereitung nicht immer möglich ist. Diese Realität wird auch in diesem Buch berücksichtigt. In Abschn. 1.4 finden Sie drei Varianten für einen schnellen Einstieg in dieses Buch.

1.4 Fast Track

Es gibt Leser, die dieses Buch gekauft haben, um sich möglichst rasch auf eine wichtige Verhandlung vorzubereiten. Aufgrund der sehr praxisorientierten Struktur des Driver-Seat-Konzepts ist es selbstverständlich möglich, die die Verhandlungsführung betreffenden Basisstrategien isoliert zu lesen und später (in ruhigeren Zeiten) andere Teile des Buches zu studieren.

Der sehr eilige Verhandlungsführer

Wenn Sie es sehr eilig haben und zugleich diejenige Person sind, die die **Verhandlungen** führen muss, dann lesen Sie bitte nur die PN-Aufgabe Nr. 8 (vgl. Abschn. 3.8).

Die PN-Aufgabe Nr. 8 hat eine der drei Basisstrategien zum Inhalt, nämlich die **verhaltensorientierte BMI-Strategie** des Verhandlungsführers. Das dazugehörige BMI-Tool ist die Treppe mit sieben Stufen, die „**BMI-Treppe**“. Wenn Sie sich inhaltlich

nicht vorbereiten konnten, dann bewegen Sie sich einfach nur auf den **ersten vier Stufen** der BMI-Treppe und beenden das Gespräch z. B. mit dem Satz: „Gerne fasse ich Ihre Punkte nochmals wie folgt zusammen: ...Ich konnte mich bedauerlicherweise aus den anfangs genannten Gründen nicht ausreichend vorbereiten. Ich nehme Ihre Punkte so mit, bespreche das mit meinem Projektleiter (oder Chef oder Auftraggeber) und komme baldmöglichst auf Sie zurück“.

Es klingt merkwürdig, ist aber wahr: Die BMI-Strategie lernen Sie am besten, wenn Sie inhaltlich nicht vorbereitet sind. Der Grund ist sehr einfach. Mangels inhaltlicher Vorbereitung können Sie selbst wenig sagen und sind gezwungen zuzuhören. Während ich es als junger Anwalt strikt abgelehnt habe, mich in Verhandlungen zu begeben, wenn ich mich überhaupt nicht vorbereiten konnte, ist dies heute genau andersherum. Ich genieße das Zuhören und die damit verbundene Reduktion des Informationsdefizits, das jede Verhandlung prägt. Auf Stufe 4 der BMI-Treppe steige ich dann sehr souverän mit dem oben genannten Zitat vorläufig aus der Verhandlung aus. Später kehre ich dann mit einem Auftrag bzw. einer konkreten Weisung des Decision Makers an den Verhandlungstisch zurück.

Der sehr eilige Entscheidungsträger

Wenn Sie es sehr eilig haben und zugleich diejenige Person sind, die die **Entscheidungen trifft**, sollten Sie sich nur mit der DM-Aufgabe Nr. 1 (vgl. Abschn. 2.1) befassen. Die DM-Aufgabe Nr. 1 hat ebenfalls eine der drei Basisstrategien zum Inhalt, nämlich die **aufgabenorientierte Teamstrategie** des Entscheidungsträgers bzw. Decision Makers. Das dazugehörige Team-Tool ist das Organigramm. Stellen Sie Ihr Team auf und verteilen Sie die Rollen. Senden Sie Ihren Negotiator in die Verhandlungen und bitten Sie ihn, lediglich die ersten vier Stufen der BMI-Treppe zu beschreiten und Ihnen dann zu reporten (siehe oben). Danach können Sie dann Ihre restlichen Aufgaben wahrnehmen.

Der Ungeduldige

Wenn Sie hingegen (wie ich selbst auch) eher ungeduldig sind und die allerwichtigsten Taktiken/Taktischen Maßnahmen zuerst lesen möchten, dann befassen Sie sich bitte in folgender Reihenfolge mit den drei Basisstrategien:

- Starten Sie mit der **aufgabenorientierten Teamstrategie** des Decision Makers) (vgl. Abschn. 2.1);
- Befassen Sie sich danach mit der **verhaltensorientierten BMI-Strategie** des Verhandlungsführers (vgl. Abschn. 3.8);
- Beschäftigen Sie sich dann mit der **prozessorientierten ABC-Strategie** des Decision Makers (vgl. Kap. 4).