

Sonja Andjelkovic

# Verhandlungen intuitiv und ergebnis- orientiert gestalten

Wer nicht verlieren will,  
muss fühlen

SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



Sonja Andjelkovic

# **Verhandlungen intuitiv und ergebnisorientiert gestalten**

Wer nicht verlieren will, muss fühlen

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

## **Reihe Systemisches Management**



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

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3470-6                      Bestell-Nr. 20150-0001  
**ePDF:** ISBN 978-3-7992-7010-6                      Bestell-Nr. 20150-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Verviel-  
fältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Lektorat: Dr. Sonja Hilzinger, Berlin  
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg  
Zeichnungen: Thomas Andjelkovic  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza  
Printed in Germany

März 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

*Ich widme dieses Buch meinem Vater Radovan,  
der zu arm war, um zu studieren,  
und meiner Mutter Gordana,  
die, statt zur Schule zu gehen, auf dem Feld arbeiten musste.  
Euch verdanke ich alles.*



# Vorwort

Wer dieses Buch in der Hand hält, wird vielleicht Unerwartetes oder auch Provokantes entdecken. Und das ist gut so. Das Buch soll zum Nachdenken anregen, dazu, die Perspektive auf das Thema *Verhandeln* zu ändern und es in ein neues und der Dynamik der gegenwärtigen Entwicklungen angemessenes Licht zu rücken.

Viel zu lange käuen Ratgeber über Kommunikation und Verhandlung im Wirtschaftskontext dieselben Phrasen wieder. Wer sich mit dem Thema schon einmal auseinandergesetzt hat, wird das Harvard-Verhandlungs-Modell entdeckt haben. Es versucht, Sachlichkeit bei der Verhandlung in den Vordergrund zu rücken. Es leitet uns an, das Problem oder die Verhandlungssache möglichst rational zu betrachten und von der Person, mit der wir verhandeln, zu trennen. Im besten Fall führt dies zur Vermeidung von Konflikten und trägt zu guten Geschäftsbeziehungen bei. Im schlimmsten Fall führt dies dazu, dass wir unsere Gefühle verdrängen, Beziehung und Persönlichkeit als entscheidendes Zünglein an der Verhandlungswaage vergessen und die Ergebnisse der Verhandlung nur recht kurz Früchte tragen. Ein weiteres wichtiges Prinzip des Modells ist Win-win. Wie oft haben Sie das nun schon gehört? Wir plappern Win-win nach, ohne wirklich verstanden zu haben, was es eigentlich bedeutet. Was darunter in der Regel verstanden wird, ist »gewinnen«, »profitieren«, »wachsen« – natürlich so, dass die Partner dasselbe Recht darauf haben wie wir. So weit, so gut. Immerhin hat es sich durchgesetzt, dass es nachhaltiger ist, diejenigen, mit denen man Geschäfte machen möchte, nicht über den Tisch zu ziehen und nur nach seinem eigenen Vorteil zu trachten.

Hintergrund ist hier jedoch kein epochaler Paradigmenwechsel hin zum Altruismus. Vielmehr geht es um ein neues Reaktionskonzept, um weiter wie bisher die Maximierung von Profiten zu erreichen. Was dabei leider zu kurz kommt, ist, dass wir in jeder Verhandlung auch die Qualität unserer Beziehungen zu uns selbst und zu anderen beeinflussen. Darüber wird weder gesprochen, noch gibt es dazu im Harvard-Modell einen Hinweis.

Wir erschaffen uns mit der Art, wie wir unsere Interessen durchsetzen, unsere Wirklichkeit. Und mit der erschaffenen Wirklichkeit bauen wir uns die Welt, wie

sie uns, aber vielleicht nicht den anderen, gefällt. Wieviel wissen wir von den wirklichen Interessen unserer Gesprächs- oder Verhandlungspartner? Wie interessiert sind wir eigentlich an ihnen? Und sind sie überhaupt in der Lage, ihre Interessen zu äußern? Der Hinweis des Harvard-Modells darauf, dass wir Interessen erfragen und verstehen sollten, ist goldrichtig und wichtig. Leider mangelt es uns hier an authentischer Verbindung zueinander und an Verantwortung füreinander. Die Lage, in der wir uns selbst befinden, in der sich unser Unternehmen befindet, aber auch die Welt an sich, haben wir – jeder einzelne von uns – durch diesen Mangel mit befördert und erschaffen.

Diese Aussage allein bewirkt schon massiven Widerspruch. Sie sagen jetzt vielleicht: Was hat beispielsweise die Armut der anderen mit mir zu tun? Dafür ist jeder selbst verantwortlich. Ich führe diese Haltung darauf zurück, dass wir nicht mehr fühlen wollen, dürfen, sollen. Daher reden wir ununterbrochen, anstatt zuzuhören. Denn das Zuhören ermöglicht, dass unsere Gefühle Raum bekommen. Mit unserer Art zu kommunizieren, mit dem, was wir sagen oder was wir nicht sagen, erschaffen wir uns unsere Realität. Das Nicht-Gesagte hat nämlich häufig etwas mit dem zu tun, was wir fühlen. Und das behalten wir tunlichst für uns. Emotionen gelten als unprofessionell, weil sie nicht messerscharf und wettbewerbsorientiert sind. Und weil sie langsam sind. Zeit haben wir nicht, Zeit zum Fühlen schon gar nicht. Außerdem ist das Fühlen auch nur etwas für Frauen – deshalb sitzen auch nur wenige Frauen in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen. Zu provokant? Keineswegs. Sprechen Sie einmal von Gefühlen bei einer Verhandlung und sehen Sie zu, wie sich die Gesichter Ihrer Verhandlungspartner von geschockt zu belustigt verwandeln. Wenn eine Frau Gefühle äußert, erntet sie süffisantes Lächeln und möglicherweise wird sie kein zweites Mal zur Sitzung oder zum Gespräch mit ihrem Vorgesetzten eingeladen. Niemand möchte lächerlich gemacht werden. Daher werden Bauchgefühl oder Intuition als Radar für Entscheidungen systematisch abgestellt. Und doch beginnt jede Handlung dort, in unserer eigenen, individuellen Gefühlszentrale. Jede Entscheidung, jede Kommunikationshandlung basiert auf einer ganz eigenen und von Mensch zu Mensch unterschiedlichen emotionalen Ausgangsbasis. Daher müssen wir bei uns als Individuum anfangen, die Dinge zu ändern, die uns stören. Und wir brauchen eine neue Bewertung von Gefühl und Intuition in der Verhandlung, denn sonst verkommt der praktische Hinweis des Harvard-Modells zur zweitbesten Lösung (sollte die Verhandlung scheitern), zu einer grundsätzlichen Exit-Strategie und zu Misstrauen.

Während der vielen internationalen Verhandlungen in konfliktreichen und schwierigen Kontexten, an denen ich als Beraterin teilnehmen durfte, habe ich gelernt, wie wichtig es ist, unsere Verhandlungskultur zu überdenken und zu verändern. Ich habe gesehen und miterlebt, welche Konsequenzen aus Verhand-

lungsergebnissen resultieren, die die Bedürfnisse der Beteiligten nicht oder unzureichend berücksichtigt haben. Ich habe gespürt, wie viele Zerwürfnisse und Konflikte auf Basis von verdrängten oder nicht wahrgenommenen Gefühlen entstanden sind. In vielen Verhandlungen wurden genau die entscheidenden Momente verpasst, in denen Menschlichkeit und Kooperation das Rad der Geschichte in eine für alle positive Richtung hätten drehen können. Sie wurden verpasst, weil die Ressource Gefühl nicht mit einbezogen wurde. Ich habe aber auch herzerwärmende, humor- und hoffnungsvolle Situationen erlebt, in denen Verhandeln eine mit Leichtigkeit und Freude einhergehende Aktivität war, die alle Beteiligten vorangebracht hat und aus der sich viel Kraft, Hoffnung und positive Veränderung entwickelte – und die Bereitschaft zu Gemeinsamkeit. Manche dieser Geschichten möchte ich in diesem Buch mit Ihnen teilen.

Das Buch möchte dazu anregen, Verhandlungen als das wichtigste Instrument der Zukunftsgestaltung des Menschen neu zu bewerten. Es möchte das Harvard-Modell nicht abschaffen, sondern ergänzen und erweitern.

Empathisch und unter Einsatz von Gefühl und Intuition zu verhandeln, ist ein Weg zur Weiterentwicklung unserer Wirtschaft, Politik, ja sogar der menschlichen Zivilisation. Wir brauchen eine (R)Evolution darin, wie wir zu Ergebnissen kommen. Wir brauchen eine neue Verhandlungskultur! Eine neue Verhandlungskultur erschafft eine neue Wirtschaftskultur und eröffnet neue, vielleicht noch nicht gedachte Chancen für Prosperität im qualitativen statt im quantitativen Sinn. Diese neue Qualität entsteht in einem ganzheitlichen Entwicklungs-Prozess, in dem Intuition und Gefühl wieder einen Platz bekommen. Dazu möchte dieses Buch beitragen. Außerdem ist es ein Buch für die Praxis, das Sie zum Anwenden der hier vorgeschlagenen Ansätze und Methoden anregen möchte.

Im ersten Teil des Buches beschreibe ich die Notwendigkeit einer neuen Verhandlungskultur. Danach leite ich über in Grundsätzliches zum Thema Verhandlungsführung. Anschließend gehe ich auf Emotionen und Gefühle, Intuition und persönliche Entwicklung als wichtige Pfeiler einer neuen Verhandlungskultur ein und beschreibe dann die Störquellen und Verhinderungen einer gelungenen Verhandlung und wie damit umgegangen werden könnte. Abschließend gehe ich auf die notwendigen geistigen Qualitäten einer intuitiv und ergebnisorientiert gestalteten Verhandlung ein und schließe mit einem Ausblick ab. Sie finden am Ende des Buches einen Werkzeugkasten mit verschiedenen hilfreichen Übungen.

Lesen Sie es von Anfang bis Ende durch und üben Sie, so oft Sie können. Setzen Sie Stück für Stück die Ansätze und Vorschläge in Verhandlungssituationen um. Üben Sie zu Hause, mit der Familie und mit Freunden und üben Sie mit Kolleginnen und Kollegen. Lassen Sie sich Rückmeldungen geben, wie sich Ihre Art zu verhandeln verändert, und schreiben Sie das auf, was Ihnen während der Auseinandersetzung mit dem Buch durch den Kopf geht. Es wird nicht immer leicht

sein, das anzuwenden, was ich hier vorschlage. Es wird auch wehtun und Sie werden Widerständen begegnen, inneren Schweinehunden und längst vergessenen Schlachten, die Sie sieg- oder lustreich ausgefochten haben. Dennoch lohnt es sich, das zu hinterfragen, was Sie bisher als Verhandlung verstanden haben, und die eigenen Gefühle als Quelle des inneren Wachstums zu ergründen.

## Danksagung

Oft vergessen wir, für die einfachen Dinge des Lebens ehrlichen Dank zu empfinden und ihn zum Ausdruck zu bringen. Dies geschieht nicht, weil wir flegelhaft und ignorant sind, sondern weil sie so selbstverständlich erscheinen, dass sie uns im Eifer des täglichen Gefechtes nicht sonderlich auffallen. Wenn sie es dennoch tun, dann überkommt uns eine Ehrfurcht vor dem Leben und die tiefe Dankbarkeit, die wir dann empfinden, ist wie eine sprudelnde Quelle von Kreativität, Kraft und Zuversicht. Daher danke ich all jenen, die mir ihre Geschichten, Gefühle und Gedanken anvertraut und mich zu diesem Buch inspiriert haben. Dazu zählen auch die Menschen, die mich begrenzt, ausgebremst und herausgefordert haben, und auch die, die sich auf mein verwinkeltes Gedankenlabyrinth eingelassen haben und sich nicht von Tendenzen der Selbstsabotage haben ablenken lassen, ergo: meine Freunde! Allen voran danke ich Elmar Eberhardt, der unmittelbar bei der Anfangsidee des Buches dabei war und mit mir die eine oder andere Geschichte im Buch selbst miterlebt hat, Dorothea Reimann, die mich immer daran erinnert hat, gut für mich zu sorgen, und die für die buddhistischen Weisheiten in meinem Leben Mitschuld trägt, sowie Simon Becker und Gidon Windecker für ihren unerschütterlichen Glauben an meine Kompetenz.

Das Schreiben dieses Buches wäre ein nahezu unmögliches Unterfangen gewesen ohne die unzähligen Tassen Kaffee, die mein Mann Thomas mir liebevoll kochte und an den Schreibtisch brachte, zusammen mit Apfelschnitzen, Schokolade, selbst gebackenem Kuchen oder anderen motivierenden Köstlichkeiten. Ich danke ihm für seinen Langmut, mit dem er manches Mal schmunzelnd ausgehalten hat, dass ich über den Computer geschimpft, Zeilen verworfen, köstlich über mich selbst gelacht oder Tränen vergossen habe. Des Weiteren danke ich ihm für die wunderbaren Zeichnungen, die dieses Buch schmücken – übrigens das eigentlich Wertvolle darin. Besonderer Dank gebührt meinen Kindern Saphira, Adrian und Tigran, denen ich Rabenmutter viele Stunden vorenthalten habe, um das Buch zu schreiben, und ich hoffe, dass sie dafür in ihrem späteren Leben nicht unendlich viele Stunden Therapie machen müssen, um mein sträfliches Fehlen in ihrer Erziehung wieder wettzumachen.



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	VII
Danksagung .....	XI
<b>1 Einführung: Eine neue Verhandlungskultur? .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Philosophischer Hintergrund .....</b>	<b>21</b>
2.1 Dialektik des Fortschritts .....	21
2.2 Bewusstheit erschaffen .....	29
2.3 Ursache und Wirkung .....	32
2.4 Vom Haben und Sein .....	38
<b>3 Verhandlung: Definition und Prozess .....</b>	<b>47</b>
3.1 Komplexität und Dynamik .....	47
3.2 Die Bedeutung der Zeit .....	49
3.3 Fixierung auf Aktuelles .....	52
3.4 Das Eisberg-Phänomen .....	53
3.5 Gegenstand einer Verhandlung .....	55
3.6 Verhandlungspartner: Win-win? .....	57
3.7 Verhandlungsphasen .....	59
3.7.1 Vorbereitung .....	60
3.7.2 Durchführung .....	69
3.7.3 Nachbereitung .....	72
<b>4 Verhandeln ist eine Beziehungswissenschaft .....</b>	<b>75</b>
4.1 Homo Cooperativus .....	82
4.2 Empathie und Mitgefühl .....	84
4.2.1 Mitgefühl mit sich selbst .....	89
4.2.2 Mitgefühl mit anderen .....	91
4.3 Emotionen und Körperverstand .....	95
4.4 Spiegelneuronen .....	98
4.5 Die Macht der Gewohnheit .....	101
4.6 Die Macht des Wortes .....	104

## XIV Inhaltsverzeichnis

4.7	Die Macht des Rollenverhaltens .....	109
<b>5</b>	<b>Störquellen in Verhandlungen .....</b>	<b>113</b>
5.1	Archetypen der Verhandlung und ihre typischen Verhinderungsmuster .....	114
5.1.1	Die Outlaws .....	115
5.1.2	Die Mimosen .....	116
5.1.3	Die Weichwürste .....	116
5.1.4	Die Kleinkarierten .....	117
5.1.5	Die Sonnenkönige .....	118
5.2	Interne und externe Störquellen .....	120
5.2.1	Interne Störquellen .....	120
5.2.2	Externe Störquellen .....	128
5.2.3	Umgang mit Störquellen .....	132
<b>6</b>	<b>Emotionen und Gedankenmuster .....</b>	<b>139</b>
6.1	Das Innere ist Chaos .....	142
6.2	Erkennen innerer Dialoge .....	143
6.3	Kultivieren negativer Gedanken und Gefühle .....	144
6.4	Die Muster-Falle .....	145
6.5	Folgen von Mustern .....	147
6.6	Gelassenheit als Schlüssel .....	154
6.7	Umgang mit Negativität anderer: Resilienz .....	155
6.8	Die Phase vor der Muster-Aktivierung .....	158
<b>7</b>	<b>Achtsamkeit .....</b>	<b>161</b>
7.1	Was ist Achtsamkeit .....	161
<b>8</b>	<b>Wer nicht verlieren will, muss fühlen! .....</b>	<b>171</b>
8.1	Angst .....	171
8.2	Wut .....	172
8.3	Intuition .....	175
<b>9</b>	<b>Geistige Qualitäten .....</b>	<b>185</b>
9.1	Die Rolle von Disziplin .....	185
9.2	Disziplin auf sich selbst anwenden .....	186
9.3	Geduld .....	187
<b>10</b>	<b>Vertrauen – Grundlage neuer Verhandlungskultur .....</b>	<b>191</b>

<b>11 Nachwort .....</b>	<b>199</b>
<b>12 Werkzeugkasten .....</b>	<b>201</b>
12.1    Zollstock .....	201
12.2    Imaginationsübung .....	202
12.3    Werte kennen .....	202
12.4    Der innere Raum .....	203
12.5    Selbstmitgefühl .....	204
12.6    Meditation auf liebende Güte .....	204
12.7    Störquellen .....	205
12.8    Zwei Seelen in meiner Brust .....	206
12.9    Geh-Meditation .....	207
12.10    Coaching-Fragen .....	207
12.11    Erkennen störender Einflüsse .....	209
12.12    Konzentration auf den Atem .....	209
12.13    Gewohnheits-Check .....	210
12.14    Aus-Mustern .....	211
12.15    Quick Bodyscan .....	212
12.16    Vertrauen .....	212
<b>Bibliographie .....</b>	<b>215</b>
<b>Die Autorin .....</b>	<b>221</b>



# 1 Einführung: Eine neue Verhandlungskultur?

Verhandeln gehört zu den wichtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten im privaten und beruflichen Leben. Wir verstehen ergebnisorientiertes Verhandeln so, dass wir andere von unserer Idee, unserem Produkt oder Projekt überzeugen können. Das Ergebnis, das wir anstreben ist, dass wir uns durchsetzen, erfolgreich sind und das bekommen, was wir uns wünschen. Da wir alle gleichermaßen danach trachten, kann es leicht zu Konflikten kommen, die unangenehme Konsequenzen nach sich ziehen. Wie könnte man dies vermeiden? Die beiden amerikanischen Wissenschaftler Roger Fisher und William Ury entwickelten in den Achtzigerjahren an der Harvard-Universität ein sinnvolles und zielführendes Konzept für Verhandlungen, das diese Konflikte möglichst in der Entstehung ausräumt. Dabei soll das Gesicht gewahrt und eine für alle Seiten befriedigende Lösung gefunden werden.

## INFO

Das Harvard-Verhandlungs-Modell beinhaltet fünf Prinzipien:

1. Behandeln Sie das Verhandlungsproblem/die Verhandlungssache getrennt vom Menschen (sachlich bleiben).
2. Fokussieren Sie die Interessen der Beteiligten statt deren geäußerte Positionen.
3. Entwickeln Sie Optionen für Win-win.
4. Nutzen Sie objektivierbare Kriterien wie Gesetze, vereinbarte Regeln, Studien etc.
5. Entwickeln Sie eine Alternative und Exit-Strategie: BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement. (Vgl. Fisher/Ury 1982: 5 ff.)

Prominent angewandt wurden diese Prinzipien im Nahost-Konflikt. Das Ergebnis war das Camp-David-Abkommen, das die Normalisierung der Beziehungen zwischen Ägypten und Israel zur Folge hatte. Die Harvard-Universität hat basierend auf den Prinzipien ein Fortbildungsprogramm entwickelt (vgl. Program On Nego-

tiation-PON, [www.pon-harvard-edu.com](http://www.pon-harvard-edu.com)). Schaut man sich den Wortlaut genauer an, ist offensichtlich, dass es sich hier weitestgehend um den Umgang mit Konflikten handelt. Das könnte mit der Entstehungsgeschichte des Modells zu tun haben und mit der Zeit, in der es entwickelt wurde. Die Bindung von Verhandlung an das Thema Konflikt kann zwar relevant und für manche Kontexte wichtig sein. Die negative Konnotation, die dem Begriff *Konflikt* anhaftet, behindert allerdings die Sicht darauf, dass Menschen zu kollaborativen Zwecken und nicht nur zur Konfliktvermeidung oder Konfliktlösung verhandeln.

Daher wäre es wichtig, zu ergründen, wie wahrhaftige Kollaboration in das Zentrum eines neuen oder erweiterten Verhandlungsmodells gerückt werden kann. Wo müssten wir anfangen zu forschen?

Meine Überlegungen basieren auf der Idee, dass eine neue Verhandlungskultur beim Individuum und seiner Fähigkeit zur Reflexion und Introspektion ansetzen sollte, um in Systeme wie beispielsweise Unternehmen auszustrahlen.

Es ist mittlerweile unbestritten, dass die Fähigkeit, Emotionen wahrzunehmen und verantwortungsbewusst mit ihnen umzugehen, eine der wichtigsten Führungsaufgaben ist, die wir brauchen. Je komplexer die Welt, je schneller die Entscheidungswege, desto mehr Brüche gibt es in unserem bisherigen Denk- und Handlungssystem. Und desto lauter wird der Ruf nach einem ganzheitlichen Handlungsansatz, der sich den rasch wandelnden Situationen anpasst. Dieser Handlungsansatz sollte sich aller Ressourcen bedienen, die Menschen zur Verfügung haben, inklusive ihrer Intuition.

Das hat nichts mit Esoterik zu tun. Intuition haftet oft das Stigma an, sie biete keine Grundlage für objektive Entscheidungen. Natürlich nicht, denn objektive Entscheidungen gibt es nicht. Wir entscheiden, so möchte ich argumentieren, auf Grundlage eigener Erfahrungen, innerer Bilder, unserem Verhältnis zu uns selbst und unter Zuhilfenahme der eigenen, durch anerzogene Werte konstruierten Weltsicht. Dabei tendieren wir dazu, das zu tun, was wir immer getan haben, weil wir nicht wissen, was wir Besseres tun könnten. Oder weil das, was wir tun, uns zumindest kurzfristig Erleichterung und Vorteile verschafft. Nicht selten wundern wir uns dann etwas später über nicht intendierte Konsequenzen.

Je radikaler sich unsere Umwelt verändert, desto weniger können wir jedoch auf die alten Handlungsmuster zurückgreifen. Wir müssen lernen, eine neue Wirklichkeit zu erschaffen, die es uns ermöglicht, Altes loszulassen und Neues zu entwickeln. Natürlich ist das nicht einfach. Woher wissen wir, dass das Neue auch gut ist? Und woher wissen wir, dass wir wegen unserer neuen Ideen nicht abgelehnt und ausgegrenzt werden? Wir wissen es nicht. Bei der Erschaffung und Erkundung neuer Ansätze ist eines ganz sicher: Unsicherheit ist unser wichtigster Begleiter. Es braucht Mut, neue Wege zu gehen. Aber es braucht Heldenmut, anders zu verhandeln als bisher.

Wie ist der Status quo? Warum braucht es eine neue Verhandlungskultur?

Ein Blick in unser Wirtschaftssystem zeigt, dass wir mit der bisherigen Verhandlungsstrategie Konsequenzen geschaffen haben, mit denen wir jetzt und in Zukunft krisenhafte Entwicklungen werden bearbeiten müssen. Unsere Wirtschaft baut darauf auf, möglichst viele Bedürfnisse zu befriedigen bzw. neue Bedürfnisse zu wecken. Dafür nutzen wir jede Menge Ressourcen, sogar so viele, dass unser Planet sie in der Geschwindigkeit, in der sie verbraucht werden, nicht reproduzieren kann. Wir wissen seit 1972 durch die Publikation »Limits to Growth« des Club of Rome (vgl. Meadows/Meadows/Behrens 1972), dass wir in den kommenden Jahrzehnten unser Wachstumslimit erreicht haben werden, da wir bis dahin sowohl eine extrem große Bevölkerungszahl und einen hohen Industrialisierungsgrad erreicht sowie unsere natürlichen Ressourcen verbraucht haben werden.

Diese Übernutzung hat langfristige Folgen für Wirtschaft, Ökologie und Gesellschaft. Weltweit steigt sowohl die Armut der vielen als auch der Reichtum der wenigen. Die Kluft zwischen den »haves« und »have-nots« führt in manchen Ländern bereits zu sozialen Unruhen, die wiederum zu politischer Instabilität und Flüchtlingsströmen führen. Jedoch ist diese Kluft nicht nur in unserer Umwelt sichtbar, sondern zunehmend auch in uns selbst. Und zwar auf vielen Ebenen. Manche von uns spüren die Kluft zwischen unseren Möglichkeiten, nachhaltiges wirtschaftliches Handeln zu erzeugen, und unserem Verlangen nach schnellen Gewinnen immer deutlicher. Mein 19-jähriger Sohn zum Beispiel gründete ein Modelabel, das nicht nur einen bestimmten Zeitgeist der Jugend treffen, sondern sich auch an Maßstäben wie fair trade orientieren soll. Dabei merkte er, dass ein gerechter Fertigungslohn und ökozertifizierte Baumwolle seinen Profit schmälern, und war unzufrieden mit der bisherigen Kalkulation. Er überlegte daher kurzzeitig (ich bin natürlich korrigierend eingeschritten), in einem Billiglohnland produzieren zu lassen, wo katastrophale Arbeitsbedingungen herrschen.

Der innere Widerspruch ist schwer aufzulösen, denn wir lernen seit Jahrzehnten, dass schneller – höher – weiter erstrebenswert ist. Aber intuitiv spüren wir, dass wir so wie bisher nicht zum Wohle unserer selbst und anderer wirtschaften können. Nicht umsonst sind Ausgebrannt-Sein, Demotivation und Depression ernst zu nehmende Bedrohungen unserer Leistungsfähigkeit und unseres Lebens- und Berufsglücks. Häufig empfinden wir das, was wir tun, als sinn- und ziellos, sind unzufrieden und neiden anderen ihren vermeintlichen Erfolg. Und auch bei Erfolgreichen ist lange nicht garantiert, dass sich Sinn einstellt oder Erfüllung empfunden wird. Im Vergleich zu anderen Menschen auf dem Erdball ist das alles Jammer auf hohem Niveau. Und dennoch: Wenn das Fressen gesichert ist, kann man sich ja auch der Moral zuwenden und sie genauer inspizieren. Unsere Unzufriedenheit ist das Ergebnis einer zunehmenden Entkoppelung von Ursachen und

Wirkungen unserer Handlungen. Da wir keinen Mechanismus haben, der uns garantiert, dass wir ein sinnvolles und zeitnahe Feedback für unsere Handlungen und Entscheidungen bekommen, verstehen wir nicht, was wir initiieren, und kommunizieren daher auch nicht zielführend. Mit Feedback meine ich nicht nur äußeres Feedback, sondern das innere Feedback. Das innere Feedback kommt von einer Instanz in uns, die uns klare Signale sendet, wenn es eine Schieflage gibt, wenn wir etwas korrigieren, tun oder nicht tun sollten. Ich würde es Intuition nennen. Irrsinnigerweise versuchen wir sehr oft, unsere Intuition zum Schweigen zu bringen, nicht selten im Verhandlungskontext. Daher sagen wir nicht mehr wirklich das, was wir sagen wollen und was wahrhaftig ist. Warum nicht? Entweder weil wir Angst vor den Folgen haben (zum Beispiel könnte sich jemand rächen, wir könnten uns zu sehr exponieren und angreifbar werden etc.) oder wir verschweigen, verschleiern oder verunstalten Informationen, um über den anderen zu triumphieren, um ihn oder sie zu beherrschen. Leider habe ich das Letztere schon vielfach erlebt. Das nennt man dann Manipulation. Unsere Institutionen sind durchzogen davon, und wer sich gegen die Ausgrenzung und Machtdemonstration auflehnt, es anspricht oder Vorschläge zur Veränderung macht, kann seine Karriere gleich an den Nagel hängen. Eine Ausnahme gibt es natürlich: wenn es gelingt, einen Zugang zur Macht zu erlangen. Dann können wir uns leisten, die Dinge beim Namen zu nennen, zumindest für eine kurze Zeit. Den Geschmack der Macht findet unser Ego so lecker, dass wir uns dann irgendwann dem Opportunismus hingeben, um unsere Schäfchen ins Trockene zu bringen. Oder aber es gibt jemanden, der ein altes Foto aus Jugendtagen ausgräbt, wo wir unvorteilhaft dargestellt werden, und das macht uns dann den Garaus, allen unseren Beteuerungen unserer Systemintegrität zum Trotz.

Unsere institutionelle Landschaft und der beschriebene *hiring & firing*-Kreislauf ist das, was unsere gegenwärtige Verhandlungskultur prägt. Mit der damit verbundenen taktischen Unerlichkeit hat auch der Gesprächs- oder Verhandlungspartner keine Chance zu einer Entscheidung, die der Situation und der Sache angemessen ist, sondern baut häufig nur auf Vermutungen und Interpretationen auf, die womöglich Missverständnisse generieren. Die Ergebnisse hochrangiger Verhandlungen und die daraus resultierenden Konsequenzen bekommen die verhandelnden Entscheidungsträger selbst nicht zu spüren und erhalten auch – wie beschrieben – kein ehrliches Feedback, wie die Verhandlungen bessere Resultate generieren könnten. Und weil die Macht der Gewohnheit und die ungeschriebenen Regeln der Kommunikation ehrliches Feedback verhindern, werden immer wieder dieselben Lösungen für die drängenden Probleme unserer Welt vorgeschlagen, die bisher nicht zum Erfolg geführt haben. Ich bin mit Einstein der Meinung, dass man Probleme nicht mit demselben Ansatz lösen kann, durch den sie entstanden sind. Doch um neue Ansätze auszuprobieren, braucht es Agilität und Flexibilität.

Unsere Gesellschaft und Wirtschaft ist sehr schwerfällig und verändert sich zu langsam und zu spät. Diejenigen mit Zugang zu Ressourcen sind in der Regel nicht bereit, von ihren bisherigen Gewinnen – seien sie materieller oder immaterieller Art, wie höhere Position, Image, Einfluss, Geld und Macht – Abstriche zu machen, auch wenn ihr Verhalten für eine große Gruppe von Menschen negative Folgen hat, und sie finden auch gute Gründe, warum sie das nicht tun müssen. Viele Beispiele für eine solche Haltung lassen sich hier – vor allem bei international agierenden Akteuren – finden: Unternehmen, die auf Kosten der Lebensbedürfnisse der einheimischen Bevölkerung in Afrika Bodenschätze abbauen und die Natur zerstört zurücklassen, Steuerhinterziehung und Korruption, Spekulationen auf dem Finanzmarkt, Betrug bei der Qualität von Gütern etc. Die Liste ließe sich hier noch fortsetzen.

Kurios ist, dass viele dieser *Skandale* in der Presse bekannt gemacht werden, ohne dass dem geprellten Volk, den Käufern und Kunden, Genugtuung widerfährt und ohne dass diese selbstbewusst ihre eigenen Konsequenzen ziehen. Trotzdem traben die Bürger brav zu genau der Bank, dem Autohersteller, dem Produktehersteller und kaufen weiter dort – auch wenn die Unverschämtheit und Selbstherrlichkeit der Hersteller einem nahezu ins Gesicht springt. »So ist das eben im Kapitalismus« oder »Andere machen das genauso, die werden bloß nicht erwischt« lautet dann die Argumentation für *business as usual*. Diese Stumpfheit und Trägheit sind als *Symptome* einer gesellschaftlichen Krankheit zu bezeichnen, sie sind jedoch nicht die Ursache. Die Ursache liegt vielmehr in der Art und Weise, wie Menschen ihre Beziehung *aushandeln*, und in welchem Bewusstsein, in welcher Haltung sie dies tun. Es scheint, dass der Fokus der Verhandelnden zu stark auf den erwarteten materiellen Gewinnen der Verhandlung liegt, sodass die langfristigen Konsequenzen von Verhandlungsprozessen und Entscheidungen zu wenig wahrgenommen werden – und wenn, dann erscheinen sie so fern, dass man denkt, »da kümmere ich mich drum, wenn es so weit ist, falls es so weit kommt«. Dieses Bewusstsein prägt unsere Wirklichkeit im Kleinen wie im Großen. Dies ist nicht weiter verwunderlich, denn wir streben danach, unsere Wirklichkeit berechenbar zu machen, um handlungsfähig zu bleiben. Auch darauf beruht die derzeitige Verhandlungskultur.

Allerdings ist unsere Wirklichkeit alles andere als berechenbar. Sie ist dermaßen komplex, dass sie mit den bisherigen Denkweisen nicht erfasst werden kann. Daher machen wir uns auch nicht die Mühe, immer wieder zu prüfen, was Wirklichkeit ist bzw. wie wir sie konstruieren, damit sie zu uns passt. Wir leben also zwischen der Realität und unserem Bewusstsein über diese Realität und handeln so, als ob wir tatsächlich sinnvolle Entscheidungen treffen und bedeutungsvolle Kommunikation führen würden. Ein ziemlich gefährliches Theater, das da ständig aufgeführt wird. Gefährlich, weil wir uns im Recht wähnen und unsere selektive Wirklichkeit für die Wahrheit halten. Ich erlebe immer wieder, wie erschreckend wenig die Leute über den eigenen Tellerrand schauen können.

**BEISPIEL****Gut oder gut gemeint – das ist hier die Frage oder vom Glück,  
eine Solarlampe zu besitzen**

Im Herbst 2016 nahm ich am Vision Summit in Berlin teil. Zur Teilnahme bewog mich, dass dort namhafte Persönlichkeiten zugegen waren, zum Beispiel Mohammed Yunus, der Banker der Armen und Träger des Nobelpreises, und Prof. Faltin, der als Entrepreneur in den Achtzigerjahren die Tee-Kampagne ins Leben gerufen hatte und dessen Darjeeling ich in den langen, mit politischen Diskussionen durchtränkten Nächten in West-Berlin literweise in mich hineingegossen hatte. Es standen auch viele interessante Workshops auf dem Programm, die mit Veränderung zu tun hatten, der Veränderung der Wirtschaft, der Gesellschaft, der Politik. Irgendetwas in mir regte sich wohlige Erinnerung daran, dass ich mich als Jugendliche gesellschaftspolitisch sehr engagiert hatte, und ich erkannte wohlwollend, dass dieses innere Feuer in keiner Weise erloschen war, sondern noch prächtig loderte und Funken schlug. Das Versprechen war, dies sei kein Gesprächszirkel, sondern eine partizipative Veranstaltung, die Ergebnisse bringen sollte.

Ich habe mir also kostbare Zeit aus den Rippen geschnitten und bin hingegangen. Schon Tage vorher habe ich meine Netzwerke darüber informiert, dass ich dort hingehen und Inspiration ernten würde. Meine Erwartungen waren groß. Die Enttäuschung war noch größer. Die meiste Zeit des Tages war es eine Frontalveranstaltung mit gefühlten hundert Keynotes, die viel zu lang waren, Zahlen und Fakten wiederholten und appellierten, statt Impulse zu setzen.

Außerdem gaben Redner und so manch ein Workshop-Teilnehmer die gesamte Palette der Pauschalisierungen unserer engagierten deutschen Mitbürger über andere Regionen der Welt, über Frauen und über Jugend preis: Ein Redner warf euphorisch unter anderem das Bild einer Inderin mit einer solarbetriebenen Lampe in der Hand an die große Leinwand und kreischte ins Mikrofon, wie glücklich diese Inderin doch sei, dass ihre Kinder nun endlich Hausaufgaben machen und zur Schule gehen können. Man könnte also auch in Indien glücklich sein, wenn man doch nur eine Solarlampe hat.

Ein anderes Bild zeigte einen Beduinenjungen in einem Zelt, der ebenfalls durch Solarenergie nun Strom im Zelt hatte und sein Handy aufladen konnte und deshalb ja nun nicht mehr genötigt wäre, nach Europa zu fliehen. »I will stay in my tent and will not leave my country now that I have electricity« zitierte ihn der Redner mit sich überschlagender Stimme. Gut, dass es ein etwas unglaubliches Raunen im Publikum gab, sonst hätte ich die Hoffnung aufgegeben, dass ich mich in der richtigen Veranstaltung befand.

Kein Wort wurde darüber verloren, dass das Problem der indischen Frauen ein gesellschaftliches Problem ist und Frauen in manchen Teilen Indiens nur wegen ihres Geschlechts grausamster Gewalt ausgesetzt sind – ergo braucht es wahrscheinlich doch etwas mehr als eine Lampe, um dieser Frau ein men-

schenwürdiges Leben zu ermöglichen. Kein Wort darüber, dass ein Jugendlicher mehr als ein Handy und Strom im Zelt braucht, dass Menschen nicht nur nach Europa fliehen, weil es dort mehr zu kaufen gibt, Strom und fließend Wasser, sondern weil sie ihre politische Meinung äußern wollen, weil sie wegen ihrer sexuellen Orientierung verfolgt werden oder einfach weil sie eine Lebensperspektive brauchen, ja sogar *jenseits des Konsums*.

Ich war entsetzt über die Naivität und Gedankenlosigkeit, maßlose Unterschätzung und Fehleinschätzung und die inhärente Superiorität des weißen, männlichen, akademisch gebildeten Menschen vor mir, dem es nicht einmal auffiel, mit welcher Haltung er da eigentlich sprach. Es war sicherlich gut gemeint, aber keineswegs gut. In den Workshops offenbarten sich weitere klaffende Lücken zwischen dem Wunsch, Gutes tun zu wollen, aber nicht zu wissen, wie. Sämtliche Diskussionen darüber, wie mittels sozialem Unternehmertum in den Ländern des südlichen Globus Veränderungen angestoßen werden könnten, mündeten in Ideen, wie unser Denken und Handeln und unsere Systeme exportiert werden können, anstatt darüber, wie Zusammenarbeit auf Augenhöhe und das Ausprobieren neuer Ansätze ermöglicht werden könnten. Auch hier dominierte in der Diskussion die Ignoranz anderen Ländern gegenüber, in denen es aber auch Regeln gibt, Gesetze, eine Regierung, Wirtschaftskreisläufe, an denen man sich orientieren muss, die man respektieren sollte. Manche Beiträge von Teilnehmenden trugen quasi post-koloniale Züge.

Aber wie soll auch eine Veranstaltung, bei der es vor allem um den globalen Süden geht, auf sinnvolle Ideen kommen, wenn niemand aus dieser Zielregion vertreten ist? Warum haben sowohl renommierte Redner als auch wohlmeintende, engagierte Teilnehmende so kurzsichtige Ansätze? Es gibt zwei Gründe: Erstens, weil sie es nicht besser wissen, und zweitens, weil das unreflektierte Gutmenschen-Syndrom das so dringend benötigte Selbstbewusstsein stärkt. Wir fühlen uns schlicht und ergreifend gut, wenn wir den Armen etwas geben. Dabei lassen wir sie arm, anstatt sie zu *empowern*.

Genug gemeckert. Die Veranstaltung war gut gemeint. Sie hat allerdings weiter im Einsteinschen Sinne die Art und Weise der Kommunikation perpetuiert, der sie eigentlich etwas entgegensetzen wollte.

Wer kennt das nicht – die Sitzungen, in denen um den heißen Brei herumgeredet wird, die Verhandlungsrunden, in denen jeder versucht, das größte Stück Kuchen für sich zu gewinnen, aber von »Kooperation« und »Win-win« spricht. Gähnend lehnen wir uns zurück, wenn schon wieder dieselben Phrasen gedroschen werden und wir innerlich Bullshit-Bingo spielen. Beteiligt sind wir schon lange nicht mehr, denn wir wissen, dass am Ende doch alles anders ist, als es scheint. Als Beispiel sei hier einer meiner Einsätze als Beraterin erwähnt, der für mich der Anlass war, über Verhandlung nachzudenken: