

LARS-JOHAN ÅGE

Happy Happy

Wie Du Dich in nur fünf Schritten
mit (fast) jedem einigst

campus

Happy Happy

Lars-Johan Åge Åge ist Professor an der Universität Gävle (Schweden) und hat unter anderem an der Harvard Law School das Verhandeln gelernt. Außerdem hat er mit Geiselunterhändlern des FBI und der schwedischen Polizei zusammengearbeitet. Mit »Happy Happy« präsentiert er einen neuen Ansatz für nachhaltige Verhandlungserfolge.

Lars-Johan Åge

Happy Happy

Wie Du Dich in nur fünf Schritten
mit (fast) jedem einigst

Aus dem Schwedischen von Elna Lindgens

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die schwedische Originalausgabe erschien 2019 bei Volante unter dem Titel *Happy Happy – Fem steg för att komma överens med vem som helst*.
© Lars-Johan Åge 2019 by Agreement with Grand Agency. All rights reserved.

ISBN 978-3-593-51164-1 Print
ISBN 978-3-593-44376-8 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44375-1 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Layout und Satz: Oliver Schmitt, Mainz

Gesetzt aus: Barlow und Minion

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Einleitung	7
------------------	---

Teil 1

Was heißt hier Happy-happy?	19
Kleiner Hirn-Check	28
Schritt eins: Ein gutes Gefühl!	42
Schritt zwei: Denk nach!	67
Schritt drei: Bau eine Beziehung auf!	90
Schritt vier: Finde die richtigen Worte!	113
Schritt fünf: Hab einen Plan B!	137

Teil 2

Bevor wir anfangen	150
Happy-happy im Beruf	154
Happy-happy zu Hause	164
Happy-happy in der Freizeit	176
Schwierige Persönlichkeiten	187
Zehn Fragen zu Happy-happy	201
Zum Schluss	210
Anmerkungen	213
Quellen und Infokästen	216
Lesetipps	217

Einleitung

Was wäre, wenn Deine Gedanken, Ansichten, Vorschläge und Ideen bei anderen besser ankämen? Wie würde das Dein Leben verändern?

Ich verrate es Dir: Du hättest eine höhere Lebensqualität und mehr Erfolg. Bei der Arbeit. Zu Hause. In Deiner Freizeit. Bei allem, was groß und wichtig ist, aber auch bei den kleinen Dingen.

Viele meinen, unser Erfolg hänge davon ab, dass wir wetteifern und gewinnen. Gelegentlich mag das auch stimmen. In der Regel aber suchen wir nach Übereinkünften mit Menschen, denen wir wiederbegegnen und die wir nicht vor den Kopf stoßen möchten: Uns ist an einer guten Beziehung gelegen – daran, dass letztendlich alle zufrieden sind.

Dieses Buch handelt davon, wie Du das in allen Lebenslagen erreichst. Es basiert auf Forschungsergebnissen und auf lebenslangem Interesse. Die Erfolgsfaktoren des Verhandeln haben mich schon während der Arbeit an meiner Dissertation beschäftigt. Nach der Promotion – meine Doktorarbeit befasste sich unter anderem mit Verhandlungen innerhalb der Telekommunikationsbranche – ging ich an die Handelshochschule Stockholm, um von dort aus erfolgreiche Verhandlungsführer zu studieren. Auf diese Gelegenheit hatte ich lange gewartet. Gut möglich, dass es auch meine Position als mittlerer von drei Brüdern war, die mein großes Interesse an allem rund ums Verhandeln geweckt hat.

Einige Jahre lang beobachtete ich die besten Verhandlungsführer, die ich finden konnte, und führte mit ihnen Experimente durch. Unter ihnen befanden sich nicht nur Geschäftsleute und Diplomaten, sondern auch Geiselunterhändler der schwedischen Polizei und des amerikanischen FBI. Nachdem ich meine wissenschaftlichen Untersuchungen eine Zeit lang durchgeführt hatte, sprangen mir einige Schritte ins Auge, die alle, die auf dem Gebiet der Verhandlungsführung erfolgreich waren, zu beachten schienen.

Als ich die Forschung zu diesem Thema befragte, stellte ich fest, dass meine Erkenntnisse von Studien aus den Bereichen der Wirtschaftswissenschaften, Psychologie und Verhaltensforschung bestätigt wurden. Das Ergebnis war eindeutig: Sowohl die Praktiker als auch die Theoretiker waren sich einig, wie das Erfolgsrezept aussieht – und was im Ernstfall das Zünglein an der Waage sein kann.

Meine Forschungsergebnisse zu Erfolgsfaktoren bei der Verhandlungsführung wurden in einer wissenschaftlichen Zeitschrift publiziert und weckten die Aufmerksamkeit vieler großer Organisationen, auch die des FBI. Und dann entdeckte ich noch etwas: Besagte Faktoren sind nicht nur das A und O in der Welt der Geschäftsleute, Diplomaten und Geiselunterhändler, sondern genauso wichtig für Menschen in anderen Berufen. Und: Sie funktionieren auch bei jedem, der in seiner Freizeit oder in der Familie mit einer anderen Person auf einen Nenner kommen muss.

In fünf Schritten zu Happy-happy

Die Erfolgsfaktoren umfassen fünf Schritte und bilden den Kern des Buches, das Du gerade in der Hand hältst. Wenn Du die einzelnen Schritte befolgst, wachsen Deine Chancen, mit Deinen Ideen und Vorschlägen gehört zu werden. Sie helfen Dir aber auch, mit

Menschen, die die Welt anders sehen als Du, zusammenzuarbeiten und einen gemeinsamen Weg zu finden – und zwar immer so, dass alle Beteiligten zufrieden sind.

Ich nenne das *Happy-happy*, nicht *Win-win*. Aber zu dem Unterschied später mehr.

Die Positive Psychologie definiert *happy* nicht nur als »Freude empfinden« – *happy sein* kann auch heißen, dass wir mit etwas zufrieden sind und es als sinnvoll erleben. Das können wir bereits während einer Verhandlung erfahren oder – wie wir noch sehen werden – erst später, nachdem die Einigung erzielt ist, und wir das Ergebnis in einem größeren Kontext betrachten können.

Dieses Buch widmet jedem der Schritte ein Kapitel, das beschreibt, wie dieser funktioniert. Aber zuerst will ich erklären, warum es so wertvoll ist, sich mit anderen einig zu werden und worin sich *Happy-happy* von *Win-win* unterscheidet. Außerdem möchte ich kurz skizzieren, wie das alles mit der Funktionsweise unseres Gehirns zusammenhängt. Die fünf Schritte sind:

1. Hab ein gutes Gefühl – von Anfang an. Es fällt viel leichter, sich mit anderen zu einigen, wenn wir gut gelaunt sind. Das gilt für alle, auch für die, mit denen Du verhandelst.
2. Denk nach. Bereite Dich gut vor, damit Du Dir im Klaren darüber bist, was Dir wichtig ist – und welche Erwartungen die Person hat, mit der Du Dich einigen willst. Spiel verschiedene Alternativen durch.
3. Bau eine Beziehung auf. Sorg für einen guten Draht, indem Du Interesse und Verständnis zeigst.
4. Find die richtigen Worte. Vermeide es zu feilschen, bring das Gespräch auf eine konstruktive Ebene.
5. Hab einen Plan B. Den brauchst Du, wenn Du in eine Situation gerätst, in der ihr nicht vorankommt.

EIN GUTES GEFÜHL!



DENK NACH!



BAU EINE BEZIEHUNG AUF!



FIND DIE RICHTIGEN WORTE!



HAB EINEN PLAN B!



HAPPY-HAPPY

Die Eigenschaften hinter dem Erfolg

Welche Eigenschaften benötigen wir nun, wenn es nach den Praktikern wie auch nach uns Wissenschaftlern geht, um erfolgreich zum Ziel zu gelangen?

Hier eine Zusammenfassung. Befolgst Du die fünf Schritte, wirst Du merken, dass sie Dir dabei helfen ...

- das richtige Gefühl und die richtige Einstellung zu finden, bevor Du das Gespräch beginnst;
- dieses gute Gefühl beizubehalten, auch wenn Du etwas zu hören bekommst, das Dir nicht gefällt;
- zu verstehen, was Du selbst und Dein Gegenüber eigentlich wollt;
- zu wissen, was Du sagst, falls es nicht so läuft, wie geplant;
- zu erkennen, welche Formulierungen Du verwenden und welche Du um jeden Preis vermeiden solltest;
- zu wissen, wie Du denjenigen begegnest, die nicht kooperieren wollen;
- zu erkennen, wie Du ein Ergebnis erzeugst, mit dem am Ende alle zufrieden sind.

Ein wichtiger Aspekt der fünf Schritte ist, dass sie sich auf *den Weg zum Ziel* konzentrieren. Verhandeln wir mit jemandem, ist das meistens keine einmalige Angelegenheit, sondern, wie wir im nächsten Kapitel sehen werden, ein längerer Prozess. Und das ist Teil des Geheimnisses.

Bei der Beschreibung der einzelnen Schritte verzichte ich bewusst darauf, detailliert auf jedes Experiment und die dazugehörigen Studien einzugehen. Solltest Du Dich für die wissen-

schaftlichen Grundlagen interessieren: Am Ende des Buches liste ich alle Experimente und Studien auf, auf denen die Schritte basieren. Möchtest Du mehr über einen bestimmten Schritt oder ein spezielles Gebiet erfahren, findest Du unter »Lesetipps« etliche Hinweise auf weiterführende Artikel und Bücher.

Drei große Nachteile des Scheiterns

Es ist nicht immer einfach, mit anderen einen gemeinsamen Weg zu finden. Zuerst müssen wir wissen, was wir selbst wollen (und das ist leichter gesagt als getan, wie wir sehen werden). Dann müssen wir in der Lage sein, uns so auszudrücken, dass unsere Ideen und Vorschläge Gehör finden, gleichzeitig aber anpassungsfähig und kreativ bleiben und nach weniger offensichtlichen Lösungen Ausschau halten. Manchmal gilt es sogar, mit denen eine zukunftsfähige Lösung zu finden, die nicht mit uns kooperieren wollen.

Das ist vielleicht nicht einfach, aber wenn wir besser darin werden, kann es unser Leben entscheidend verändern.

Denn: Welchen Preis zahlen wir, haben wir *keinen* Erfolg? Die Institution, die sich am meisten mit dieser Frage auseinandergesetzt hat, ist vermutlich die Harvard Law School in den USA. Hier wurde Anfang der 1980er-Jahre die weltweit renommierteste Forschungsgruppe in Sachen Verhandlungsführung und Konfliktlösung ins Leben gerufen: die PON (Program on Negotiation). Ihre Mitglieder heben drei große Nachteile hervor, die sich ergeben, wenn wir keinen Verhandlungserfolg erzielen, sondern stattdessen in eine Sackgasse geraten:

1. Verschwendung von Zeit und Energie,
2. verschlechterte Beziehungen,
3. unkluge Entscheidungen.

Die Wissenschaftler in Harvard haben schnell herausgefunden, dass diese drei Nachteile universell sind. Das bedeutet, man findet sie in allen möglichen Situationen wieder – in großen wie in kleinen Zusammenhängen.

Ein Beispiel aus der Weltpolitik: Alles begann damit, dass Präsident Kennedy 1961 ein vollständiges Verbot von Kernwaffenversuchen forderte – um so dem Wettrüsten ein Ende zu bereiten. Um sicherzustellen, dass ein solches Verbot auch befolgt würde, verlangte Kennedy, dass die USA und die Sowjetunion gegenseitig ihre Territorien inspizieren sollten, um zu kontrollieren, dass dort keine seismische Aktivität stattfand. Dazu mussten die Länder gemeinsam festlegen, wie viele Inspektionen jeweils erlaubt wären. Ehe man sich's versah, begann das Feilschen um Positionen. Die USA sagten:

»Wir fordern zehn Inspektionen pro Jahr.«

Die Sowjetunion antwortete:

»Wir bieten drei.«

»Drei? Das ist zu wenig«, ließen die USA nicht locker. »Wir wollen zehn!«

»Nie im Leben, maximal drei!«

»Drei Inspektionen? Ihr macht wohl Witze!«

Ich weiß nicht, ob das der exakte Wortlaut war, aber ich weiß, dass jede Partei auf Ihrer Position beharrt und die der Gegenseite kritisiert hat, was dazu führte, dass die Verhandlungen abgebrochen wurden. Das Ergebnis waren dreißig Jahre Wettrüsten, die auf der ganzen Welt ein Gefühl der massiven Bedrohung erzeugten und das Risiko eines Krieges provozierten. Und natürlich ergaben sich alle drei Nachteile: Verschwendung von Zeit und Energie, verschlechterte Beziehungen und die unkluge Ent-

scheidung eines drei Jahrzehnte dauernden, sinnlosen Wettrüstens.

Dieselben Nachteile begegnen uns auch im Alltag. Gut, das Risiko für Wettrüsten und Krieg ist eher gering, aber wir verschwenden kostbare Zeit mit Geplänkel, das unseren Beziehungen schadet, und stehen im schlimmsten Fall mit einer unklugen Entscheidung da, die wir lieber nicht getroffen hätten.

Der Vorteil des Erfolgs: eine höhere Lebensqualität

Fällt es uns leichter, uns mit anderen Personen zu einigen und mit ihnen zusammenzuarbeiten, steigert sich unsere Lebensqualität. Beruflich wie privat.

Es scheint, als wäre gerade unser Berufsleben von dem ständigen Versuch geprägt, mit anderen auf einen Nenner zu kommen. Wahrscheinlich trifft diese Beschreibung auch auf Dich zu, ganz gleich, was Du beruflich machst: ob Du Lehrer, Manager, Projektleiter, Verkäufer oder Industriearbeiter bist, oder ob Du es mit Eltern, Schülern, Mitarbeitern, Kunden oder Kollegen bei der Nachtschicht zu tun hast.

Dass dies ein so zentraler Punkt im Berufsleben ist, liegt nicht nur daran, dass wir einen Großteil unserer Zeit auf der Arbeit verbringen – wir müssen auch oft mit Menschen zusammenarbeiten, die die Welt ganz anders sehen als wir. Außerdem wimmelt es dort nur so von Beziehungen, die es im Auge zu behalten gilt: zu Kollegen, Chefs und Angestellten zum Beispiel.

Die Glücksforscherin und Autorin des Buches *How to Be Happy at Work*, Annie McKee, fasst das Ganze gut zusammen, indem sie sagt:

»Wir sind zufrieden und fühlen uns am Arbeitsplatz wohler, wenn wir eine gute Beziehung zu denen aufbauen, die mit und für uns arbeiten – das gilt auch für unseren Chef.«

Es geht aber nicht nur um den Wohlfühlfaktor. Es ist unser beruflicher Erfolg, der ganz entscheidend davon abhängt, ob wir eine positive Beziehung zu denen aufbauen, mit denen wir zusammenarbeiten. Wissenschaftler sagen, dass sich unsere Chance, befördert zu werden, um fünfzig Prozent verringert, wenn wir dauerhaft im Homeoffice arbeiten (und unsere Kollegen nicht sehen) – und das, obwohl sich unsere Arbeitseffektivität um dreizehn Prozent erhöht.¹ Und es hat sich gezeigt, dass nicht nur wir von guten Beziehungen profitieren, sondern auch andere Mitarbeiter, das Unternehmen an sich, Kunden und sogar die Anteilseigner.

Wendest Du die fünf Schritte erst einmal im Arbeitsalltag an, wirst Du merken, dass sie auch zu Hause am Küchentisch, in der Eigentümerversammlung oder im Fußballverein gut funktionieren. Deshalb beschreibe ich im Praxisteil des Buchs (Teil 2) anhand von Beispielen, wie Du die Schritte nicht nur bei der Arbeit, sondern auch zu Hause und in der Freizeit einsetzen kannst.

Von unbewusst kompetent zu bewusst kompetent

Natürlich weiß ich, dass Du all diese Dinge bereits beherrschst – weil es einfach in unserer DNA liegt, mit anderen zusammenzuarbeiten und uns mit ihnen zu einigen. Stehst Du zudem schon länger im Berufsleben, hast Du dieses steinzeitliche Erbe sicher perfektioniert.

Was kann ich Dir dann noch beibringen? Nun, Du bist auf diesem Gebiet vielleicht ein Naturtalent, aber ich kann Dir einiges

mitgeben, das *Dein Bewusstsein schärft* für das, was Du täglich leistest. Somit wirst Du öfter in der Lage sein, richtig zu handeln.

Dieses Buch hilft Dir also, Dich von »unbewusst kompetent« zu »bewusst kompetent« zu entwickeln. Und das macht einen großen Unterschied.

Ich sage zum Beispiel: Gehen wir mit jemandem Mittag essen, wachsen die Chancen, eine gute Einigung zu erzielen und konstruktiv miteinander arbeiten zu können! Das liegt daran, dass wir in dieser Situation die Bewegungen des anderen spiegeln – und nachahmen –, was in unserem Gehirn Neuronen triggert, die für Kooperation stehen.* Damit benenne ich etwas, das Du sicher schon erlebt hast – dessen Du Dir aber nicht bewusst gewesen bist. Wenn Dich also morgen jemand anruft und fragt, ob Ihr Euch zum Mittagessen oder auf eine Tasse Kaffee treffen wollt, weißt Du, wie Deine Antwort lauten sollte, damit Du die bestmöglichen Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit schaffst. Du hast bewusst kompetent gehandelt.

Ich bin der festen Überzeugung, dass dieses erhöhte Bewusstsein in Kombination mit vielen anderen Tipps Dein bereits vorhandenes Talent um einiges erweitern wird. Und erzielst Du auch nur einen Treffer im Monat – soll heißen, der Ball geht ins Netz und prallt nicht am Pfosten ab –, verbessert das Dein Jahresergebnis deutlich.

Im nächsten Kapitel werde ich näher darauf eingehen, wofür der Begriff Happy-happy steht: *Zufriedenheit, Zusammenarbeit, gute Beziehungen und eine gemeinsame Zukunft*. Ich werde auch zeigen, wie wir uns mittels dieses Ausdrucks immer wieder an die vier Grundlagen einer guten Zusammenarbeit erinnern können.

*Forscher an der Cornell University in New York haben festgestellt, dass Feuerwehrmänner, die ihre Mittagspause gemeinsam verbringen, anschließend bei Einsätzen viel besser zusammenarbeiten, als die, die allein gegessen haben.

Teil 1

Was heißt hier Happy-happy?

Im Idealfall hilft Dir meine Methode, Folgendes zu erreichen: Mit jemandem, der anderer Meinung ist als Du, eine Einigung herbeizuführen – und zwar so, dass alle Beteiligten zufrieden sind.

Hin und wieder kann es natürlich vorkommen, dass Ihr Euch darauf einigt, Euch nicht zu einigen, und jeder lieber sein Glück woanders sucht. Du wirst jedoch erstaunt sein, wie oft es Dir gelingen wird, mit jemandem, der die Dinge ganz anders sieht als Du, eine zukunftsfähige Lösung zu finden – solange Du es richtig angehst und die häufigsten Fallstricke vermeidest. Diese sind: falsches Auftreten und eine negative Einstellung, nicht zu wissen, was Du wirklich willst, zu viel Reden, zu wenig und falsches Zuhören, unnötiges Feilschen um Forderungen und Positionen und dabei das Wesentliche nicht zu erfassen. Und last but not least: ein Gespräch, das in die falsche Richtung läuft, nicht umlenken zu können.

Mit den fünf Schritten vermeidest Du nicht nur die häufigsten Fehler, sie helfen Dir auch, zwischen Dir und Deinem Gegenüber ein positives Grundgefühl zu erzeugen. Und mit meiner Methode kannst Du dieses Gefühl auch dann herstellen, wenn die Voraussetzungen dafür nicht die besten sind: Jemand ist aufgewühlt, stellt sich quer, wurde zuvor enttäuscht oder will nicht kooperieren.

Doch jetzt will ich zeigen, wofür Happy-happy steht – und warum es Dich sowohl anders denken als auch anders handeln lässt. Dieser Begriff hat nämlich eine große Kraft.

Wofür Happy-happy steht

Happy-happy heißt, eine Einigung zu erzielen, indem man das Augenmerk auf Zufriedenheit, Beziehung, Zusammenarbeit und Zukunftsperspektive legt.

Happy-happy und Zufriedenheit

Sehen wir uns den Begriff Happy-happy an, erkennen wir, dass er zwei Parteien symbolisiert, die zufrieden sind – und zwar zum selben Zeitpunkt.* Diesen Zustand erreichen wir, wenn *wir eine Entscheidung zu beiderseitigem Nutzen treffen*, aber auch, *wenn beide Parteien mit dem Gesprächsverlauf (dem Prozess) zufrieden sind*. Dass die Entscheidung von beiderseitigem Nutzen ist, heißt: Die persönlichen Interessen und Bedürfnisse aller werden berücksichtigt. Das ist ein zentrales Ziel der fünf Schritte.

Die Schritte zielen auch darauf, den anderen zufriedenzustellen – selbst, wenn Du seine Wünsche nicht erfüllen kannst. Folgendes Experiment zeigt, was ich meine:

*Ich werde manchmal gefragt, ob man bei einer Geiselnahme wirklich von Happy-happy sprechen kann, und ja, das geht. Sicher, wurde der Geiselnahmer überwältigt, geht er selten freudestrahlend vom Platz. Denkt er aber anschließend über die Alternativen nach, ist er oder sie – trotz allem – zufrieden mit dem jetzigen Ausgang der Situation.

Einige Jurastudenten sollten sich in Zweiergruppen zusammenschließen und den Bau eines Swimmingpools diskutieren.² Dabei nahm ein Student die Rolle des Anwalts von dem erzürnten Hausbesitzer ein, der beklagte, dass der Pool nicht entsprechend der vertraglichen Vereinbarung gebaut worden war. Der andere Student spielte den Anwalt des Bauunternehmens, das nun das vereinbarte Honorar verlangte. Die Anweisung lautete, eine Lösung für das Problem zu finden.

Anschließend sollten die Studenten sowohl die Verhandlung an sich als auch die Vereinbarung, die sie letztlich getroffen hatten, bewerten.

Was denkst Du? Hatten der Prozess und die Art des Vorgehens Einfluss darauf, wie die Vereinbarung wahrgenommen wurde? Hatten sie. Die Studenten nämlich, die *den Prozess positiv einschätzten*, waren zufriedener als die anderen, und es fiel ihnen leichter, die endgültige Lösung zu akzeptieren. Und: Diejenigen, die eine positive Erfahrung gemacht hatten, trafen deutlich bessere, für beide Seiten wertvollere Entscheidungen, als diejenigen, denen diese Erfahrung fehlte.

Was nun hat zu dieser *positiven Erfahrung des Prozesses* geführt? Nun, das kam daher, dass der Student oder die Studentin sich respektvoll behandelt fühlte und den Eindruck hatte, ihm oder ihr sei zugehört worden. Außerdem schien das Gegenüber vertrauenerweckend und hatte gute Argumente.

Dieses Phänomen heißt in der Wissenschaft »Verfahrensgerichtsbarkeit« (*procedural justice*). Es besagt, dass es auf den Prozess der Entscheidungsfindung mindestens genauso ankommt wie auf den eigentlichen Beschluss. Aus eben diesem Grund betonten die FBI-Agenten, die ich traf, wie wichtig es sei, den Geiselnnehmer immer respektvoll zu behandeln – ganz gleich, was er getan hatte. Anlass dafür ist also nicht zwingend, dass sie der Meinung sind, die Person hätte diesen Respekt verdient, sie tun es aus rein praktischen Gründen. Es läuft dann einfach besser.