

VERA F. BIRKENBIHL



PSYCHO-LOGISCH RICHTIG VERHANDELN

Professionelle Verhandlungstechniken
mit Experimenten und Übungen

mvgverlag 

VERA F. BIRKENBIHL

PSYCHO-LOGISCH RICHTIG VERHANDELN

Sie wollen alles über die Erfinderin
des Infotainments, ihre Methodik
und ihr Werk erfahren?

Besuchen Sie die offizielle Webseite:

vera-birkenbihl.de

VERA F. BIRKENBIHL

PSYCHO-LOGISCH RICHTIG VERHANDELN

Professionelle Verhandlungstechniken
mit Experimenten und Übungen

mvgverlag 

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.

Für Fragen und Anregungen

info@mvg-verlag.de

Auf Wunsch der Autorin erscheint der vorliegende Text in der alten Rechtschreibung.

22. Auflage 2019

© 2003 by mvg Verlag, ein Imprint der FinanzBuch Verlag GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Isabella Dorsch, München

Satz: HJR, Sandra Wilhelmer, Landsberg am Lech

Druck: Florjancic Tisk d.o.o., Slowenien

Printed in EU

ISBN Print 978-3-86882-512-1

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86415-065-4

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86415-253-5

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.mvg-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Widmung

Dieses Buch ist zwei Gruppen von Menschen gewidmet: Zum einen den Wissenschaftlern und Autoren, deren Arbeiten mich erst befähigten, hier dargelegte Konzepte und Denk-Modelle auszuarbeiten, insbesondere BERNE, CAMPBELL, GORDON, MASLOW, SZASZ und WATZLAWICK. Zum anderen (wie auch bei meinen letzten beiden Büchern) war die Entwicklung der vorliegenden Arbeit erst durch die regen Diskussionen meiner Seminarteilnehmer, durch ihre Zweifel und ihr kritisches Hinterfragen abgerundet und »geglättet« worden. Teilnehmer aus drei Gruppen haben besonders viel zur ständigen Überarbeitung der neuen Denk-Modelle und Übungen beigetragen: Mitarbeiter der BayWa (Bereich Landmaschinen), der Deutschen Nemectron und der U.S.Army in Berlin.

Ihnen allen, wie auch dem Verlag selbst, der ein schnelles Erscheinen ermöglichte: Herzlichen Dank!

Zu diesem Buch

Sie können dieses Buch lesen, Sie können es aber auch als individuelles Trainingsprogramm auffassen. Im letzteren Fall würden Sie wie folgt vorgehen:

1. Sie lesen den Teil I sowie die Themen des Anhangs, die Sie interessieren.
2. Parallel dazu beginnen Sie mit den Inventurübungen am Ende eines jeden Kapitels.
3. Nach Abschluß aller Inventurübungen gehen Sie zu Teil II über.
4. Sie prüfen Ihr Wissen bezüglich Teil I durch den Test im Kapitel 7.
5. Dann absolvieren Sie den Übungs-Zyklus der Kapitel 8 und 9 und setzen die gewonnenen Erkenntnisse mehr und mehr in Ihrer täglichen Praxis ein.
6. Weiteres intensives Training ermöglicht der Folgeband »Fragetechnik schnell trainiert«, ebenfalls im mvG-Verlag erschienen.

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung zur Taschenbuchausgabe	10
Vorwort – hier geht's los	10
(Fünf Regelmäßigkeiten schlechter Verhandlungstaktik – »negotiation-technique« – Plus-, Fragezeichen- und Minus-Situationen unterscheiden lernen – Erfolg und Versagen in einer Verhandlungssituation)	
Vorwort zur 5. und 6. Auflage	26
Vorwort zur 14. Auflage	27

Teil I: Grundlagen

Kapitel 1:

Biologische Grundlage der Verhandlungs-Situation	33
1.1. Das Denk-Hirn denkt – das Reptil in uns lenkt	34
1.2. Die Bedürfnisse des Menschen (nach MASLOW und anderen	39
1.3. Inventur-Übung Nr. 1	48

Kapitel 2:

Biologie und Psychologie in der Verhandlungs-Situation	49
2.1. Das Denk-Hirn denkt – der Hormonhaushalt lenkt	49
2.2. Aufnahme der Wirklichkeit, Mißverständnisse, Toleranz und Ethik	54
2.3. Inventur-Übung Nr. 2	60

Kapitel 3:

Psychologische Mechanismen, durch Kampfhormone

(Reptiliengehirn) ausgelöst 61

3.1. Zwei Ebenen der Kommunikation (nach WATZLAWICK)	61
3.2. Analyse von fünf Aussage-Typen	67
3.3. Einige körpersprachliche Signale	72
3.4. Überschneidung – Distanz – Brückenbau	74
3.5. Inventur-Übung Nr. 3	76

Kapitel 4:

Psychologische Grundlagen erfolgreicher Motivation 77

4.1. Motivation	77
4.2. Frustration	84
4.3. Höhlenmensch – Reaktionen im Atomzeitalter	85
4.4. Fallbeispiel: Urlaubsverschiebung	88
4.5. KITA- und Karottenmethode (nach HERZBERG)	89
4.6. Inventur-Übungen 4a und 4b	93

Kapitel 5:

Die Logik der Verhandlungssituation (= die Strategie) 97

5.1. Vorbemerkung	97
5.2. Logos heißt: das Wort	97
5.3. Fallbeispiel: Handschrift	98
5.4. Niederlagenlose Methode: Schema I	103
5.5. Inventur-Übung Nr. 5a	107
5.6. Niederlagenlose Methode: Schema II	111
5.7. Fallbeispiel: Urlaubsberatung	113
5.8. Fallbeispiel: Interferenzstrom-Therapie	117
5.9. Informations- und Kontrollfragen	123
5.10. Der Einwand	124
5.11. Der Vorwand	125
5.12. Einwand = Problem	128

5.13. Vorwand = Vor-Wand	129
5.14. Fallbeispiel: Schlepperverkauf	129
5.15. Fallbeispiel: Englischnote in der Schule	132
5.16. Inventur-Übung Nr. 5b	137

Kapitel 6:

Einige Probleme der Logik in der Verhandlungssituation ... 139

6.1. Kategorie 1: Die Wahr-Nehmung	139
6.2. Kategorie 2: Denkrinnen	140
6.3. Fallbeispiel: Gülleanlage	142
6.4. Kategorie 3: Unzulässige Schlußfolgerungen/ Annahmen über die Situation	143
6.5. Klassischer Syllogismus	143
6.6. Die Kausalkette	145
6.7. Selbstabdichtende Erklärungen	147
6.8. Die Strategie	147
6.9. Fallbeispiel: Landmaschinenberater	149
6.10. Die Logik des Fragens, strategisch betrachtet	150
6.11. Zwölf Grundsätze erfolgreicher Verhandlungs-Strategie ..	152
6.12. Inventur-Übung Nr. 6	153

Teil II: Experimente/Spiele/Übungen

Kapitel 7:

Erfolgskontrolle zum Text von Teil I dieses Buches 157

7.1. Vorbemerkung	157
7.2. Teil 1: zur Bio-Logik	157
7.3. Teil 2: zur Psycho-Logik	161
7.4. Teil 3: zur Logik	168

Kapitel 8:

Übungen/Spiele zur Psycho-Logik	173
8.1. Aufgabe Nr. 1: Bedarfspyramide	173
8.2. Aufgabe Nr. 2: Kampfmanöver	173
8.3. Aufgabe Nr. 3: Selbstanalyse Teil I	173
8.4. Aufgabe Nr. 4: Selbstanalyse Teil II	174
8.5. Aufgabe Nr. 5: Inhalts- und Beziehungsebene	174
8.6. Aufgabe Nr. 6: Wahr-Nehmung	174
8.7. Aufgabe Nr. 7: Ergänzen von Wahrnehmungen	175
8.8. Aufgabe Nr. 8: Körpersprachliche Signale	177
8.9. Aufgabe Nr. 9: Falsche körpersprachliche Signale	177
8.10. Aufgabe Nr. 10: Psychologischer Pfadfinder	177

Kapitel 9:

Übungen/Spiele zur Logik	179
9.1. Aufgabe Nr. 1: Rollenspiel: Urlaubsverkauf	179
9.2. Aufgabe Nr. 2: Motivationsübung	180
9.3. Aufgabe Nr. 3: Ratespiel: geschlossene Fragen	180
9.4. Aufgabe Nr. 4: Denksportaufgaben	181
9.5. Aufgabe Nr. 5: Weitere Ratespiele	182
9.6. Aufgabe Nr. 6: Informations- und Kontrollfragen	182
9.7. Weitere Anregungen	183

Nachwort zur 6. Auflage dieses Buches	184
--	-----

Anhang:

Anhang A: Einführung in die Transaktionale Analyse (T.A.) nach BERNE	190
Anhang B: Weniger Frust, mehr Lust im Leben	213
Literaturverzeichnis (benutzter und weiterführender Literatur)	217
Stichwortverzeichnis (Begriffe und Autoren)	219

Vorbemerkung zur Taschenbuchausgabe

Im Vorwort (zur ersten Auflage) benutze ich die *Verhandlungs-Situation zwischen den USA und Mexiko* als Fallbeispiel, um einige »Regeln« schlechter (aber regelmäßig auftretender) Verhandlungstaktik aufzuzeigen. Die Tatsache, daß inzwischen etwas Zeit ins Land gegangen ist, gibt Ihnen beim Lesen eine besondere Perspektive. Der amerikanische Präsident heißt jetzt nicht mehr CARTER.

Doch was im Großen gilt, gilt natürlich auch im Kleinen, und damit auch für die Verhandlungs-Situationen Ihrer persönlichen Praxis (beruflich wie privat). Im Gegensatz zur Weltpolitik können Sie diese maßgeblich mitgestalten. Es geht um Ihre Zukunft, Ihren Erfolg!

Odelzhausen, Frühjahr 1989

Vera F. Birkenbihl

Vorwort – hier geht's los

Aus der politischen Verhandlungs-Situation zwischen den USA und Mexiko Ende der siebziger Jahre können wir die Schwierigkeiten und Mechanismen verstehen, die *jede* Verhandlungs-Situation (beruflich wie privat) kennzeichnen:

- 1. Solange einer der Partner dem anderen überlegen ist, neigt er in der Regel dazu, Druck auf den schwächeren auszuüben.**

Diese Regel¹ gilt nicht nur für die Verhaltensweisen von Nationen, sondern beschreibt das Vorgehen einzelner Personen genauso. Auf die USA-Mexiko-Situation bezogen können wir diese Regel klar erkennen: Bis zur Entdeckung der riesigen Erdöl-Vorkommen in Mexiko

¹ Die im Vorwort aufgezeigten fünf »Regeln«, von denen dies die erste ist, beschreiben schlechte Verhandlungstaktiken und sollten vermieden werden. Wir nennen sie »Regeln«, weil sie leider nur allzu regelmäßig auftreten.

hatten die USA ihre starke Verhandlungsposition rücksichtslos ausgenutzt. Nun aber hat sich die Situation verändert. Interessant ist ein Satz von F. KASSEBEER in der Süddeutschen Zeitung, Nr. 39 (1979, Seite 3):

Als Jimmy Carter zum Staatsbesuch landete, drückte JLP seine Überraschung aus über »die Mischung von Interesse, Herablassung und Furcht«, die in den USA gegenüber Mexiko herrschen.

Es war den Amerikanern unmöglich, Jimmy CARTERs Vorsatz, Mexiko als gleichwertigen Partner zu sehen, auch in die Tat umzusetzen. Denn:

2. Wenn sich die Verhandlungssituation plötzlich verändert, können die Verhandlungspartner sich dieser neuen Situation nur langsam anpassen.

Aber es ist *nicht* nur den Amerikanern schwergefallen, dem mexikanischen Gesprächspartner mit Respekt und Achtung zu begegnen. Auch der ehemals Schwache (Mexiko) mußte mit seiner neuen Position der Stärke erst selbst fertig werden.

Die oben zitierten Worte des mexikanischen Präsidenten beschreiben eine solche Situation: *Interesse* plus *Herablassung* und *Furcht*. Zwar sollte man annehmen, daß diese drei Faktoren schwerlich in derselben Situation auftreten könnten, weil sie sich zum Teil gegenseitig auszuschließen scheinen. Aber: In jeder Verhandlungs-Situation, in der sich widersprechende Bedürfnisse vorhanden sind, kann eine solche Mischung sehr wohl auftreten. Im Falle der USA bedeuteten diese »gemischten« Gefühle:

INTERESSE:

Plötzlich hatten die Mexikaner etwas, was die USA wirklich *brauchten*. Interesse läßt immer auf unbefriedigte Bedürfnisse dessen schließen, der Interesse hat! Die USA waren auf das Öl Mexikos angewiesen. Wieso kam es dann trotzdem zur Herablassung? Und: Was fürchteten die USA?

FURCHT:

Furcht resultiert aus einem Gefühl der Bedrohung. Inwieweit bedrohte die neue Situation jetzt den »Gringo«? Wiewohl die Amerikaner das Erdöl Mexikos dringend benötigten, fürchteten sie die Erdgasvorkommen ihres Nachbarn. Denn diese gefährdeten den Absatz ihrer eigenen Erdgasvorräte, die in Alaska unter sehr schwierigen Bedingungen (also teuer) abgebaut werden müssen. Diese Furcht aber geht mit kopflosen, unbedachten Reaktionen einher. Dies bewies SCHLESINGER, wie der SPIEGEL (Nr. 8, 1979, S. 149) berichtete, als er –

»... Ende 1977 ein bereits ausgehandeltes Abkommen über den Verkauf von mexikanischem Erdgas an ein US-Konsortium zu Fall (brachte): Mit 2,60 Dollar pro 1 000 Kubikfuß sei es zu teuer. ›Carter will Erdnüsse für Erdöl eintauschen‹ hieß es... kurz vor Ankunft des US-Präsidenten, auf einer meterhohen Inschrift in Mexiko-City.«

Ein weiterer Grund für die Furcht der »norteamericanos« besteht in der Erdöl-Situation selbst. Wenn Mexiko will, *kann es* die USA ernsthaft daran hindern, ihren hohen Lebensstandard (der mit zu den herablassenden Gefühlen der letzten Jahrzehnte beigetragen hatte) aufrechtzuerhalten.

Trotzdem hat sich diese herablassende Haltung auch weiterhin nicht geändert:

HERABBLASSUNG:

Denn auch die USA können Mexiko nach wie vor schaden. Unter anderem, indem sie das Problem der illegalen mexikanischen Einwanderer noch härter anfassen als bisher. Denn, wie der SPIEGEL (op. cit. S. 150) schreibt:

»Für die Mexikaner ist Amerikas durchlässige Grenze ein Ventil für sozialen Druck. Von Carter wollen sie deshalb erreichen, daß wenigstens in den nächsten vier, fünf Jahren die Amerikaner die Grenze nicht dichtmachen – so lange, bis sie selbst mehr Arbeitsplätze geschaffen haben.«

Dies gilt heute immer noch!

Dabei ist die Situation fast schon komisch: Schließlich sind diese zwei Nationen eigentlich ideale Nachbarn, da sich ihre Bedürfnisse in so hervorragender Weise ergänzen, so daß beide Länder von guter Verhandlungstaktik nur profitieren würden!

Aber sie tun es nicht, denn:

- 3. Je mehr einer (oder mehrere) der Verhandlungspartner darauf angewiesen ist (sind), seine (ihre) Ziele zu erreichen, desto eher wird er (werden sie) unbedacht reagieren. Desto größer ist die Gefahr, aggressiver und/oder defensiver Maßnahmen, die eine gute Strategie zwischen ebenbürtigen Partnern verhindern.**

Wie die Nord- und die Mittelamerikaner ihre Verhandlungsprobleme lösen werden, kann man in Zukunft in der Presse und im Fernsehen mitverfolgen. Außerdem könnte man so manches dabei lernen, wenn man sich darüber klar ist, daß bei Einzelpersonen dieselben Gesprächsregeln gelten.

Unsere Aufgabe ist es, die darunterliegenden (versteckten) Mechanismen und Prozesse zu verstehen, damit wir unsere eigenen Verhandlungssituationen (beruflich wie privat) besser, problem- und konfliktfreier, erfolgreicher meistern können!

Falls Sie sich gewundert haben sollten, daß wir sowohl im Berufs- als auch im Privatleben von »Verhandlungen« sprechen, sei mir ein Hinweis auf eine Unklarheit der deutschen Sprache erlaubt. Unser Thema befaßt

sich nämlich mit dem, was die Anglo-Sachsen als »negotiation-technique« bezeichnen. Hierbei ist im englischen Sprachraum jedem klar:

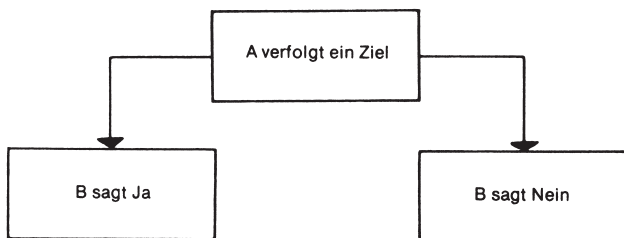
»Negotiation« heißt eine Gesprächssituation, in der man ein konkretes Ziel erreichen will.

Das gilt für die USA, wenn sie mit Mexiko verhandeln. Ebenso gilt dies, wenn ein Geschäftsmann mit einem Partner, einem Kunden, einem Lieferanten verhandelt, oder wenn er einen Mitarbeiter motivieren will, wenn ein Ehepaar sich nicht auf ein Urlaubsziel einigen kann und bei Verkaufs- und Beratungsgesprächen wie bei Situationen, in denen man jemanden bittet, einem einen Gefallen zu erweisen. Das gilt sogar dann, wenn Sie eine andere Meinung vertreten als Ihr Gesprächspartner und wenn Sie wollen, daß dieser andere Ihre Meinung akzeptiert. Deshalb sagt man im Englischen ja auch: »to sell somebody an idea«; wörtlich: jemandem eine Idee (einen Gedanken) verkaufen.

Wir können also unter einer »Verhandlung« jede Gesprächssituation verstehen, in der mindestens einer der Partner ein konkretes Ziel zu erreichen versucht.

Nennen wir diese Person, die ein konkretes Ziel anstrebt, einmal A, während wir die Person, die motiviert werden soll, mit B bezeichnen. Nun sieht die Lage, aus der Sicht von A, wie folgt aus:

Entweder er erreicht sein Verhandlungsziel, oder aber er erreicht es nicht (sogleich). Vereinfacht können wir sagen:



Zum Beispiel möchte die Mutter (in der Rolle von A), daß ihr Junge den Mülleimer hinunterträgt. Nun sagt der Sohn entweder Ja oder Nein. Natürlich vereinfachen wir hier, um einen Gedankengang klar herauszuarbeiten. Oft sagt der Sohn nicht »Nein«, sondern: »Warum denn immer ich?«, oder: »Weißt Du eigentlich, daß Du mich immer um so was bittest, wenn ich anfangen zu basteln?« Wir werden jedenfalls jede Art der Ablehnung als ein »Nein« bezeichnen.

Nehmen wir an, Sie seien der Meinung, alle Unternehmer wollten ihre Mitarbeiter nur ausbeuten. Nehmen wir weiterhin an, Ihr Gesprächspartner sagt: »Du spinnst wohl?!« Dann wäre auch diese Situation in unser Schema oben einzugliedern, *wenn* Ihnen nun daran liegen würde, Ihren Freund von Ihrer Meinung zu überzeugen, wenn Sie ihm also Ihre Überzeugung »verkaufen« wollen.

Genaugenommen stellt fast jede Gesprächs-Situation gleichzeitig eine *potentielle Verhandlungs-Situation* dar. Nur sind wir uns dieser Tatsache aus drei Gründen meist nicht bewußt.

- 1 Normal wenn wir eine *Meinung* äußern, kann es sein, daß jemand widerspricht. Dies gleicht unserem »Nein« immer dann, wenn wir beginnen, unsere Meinung zu verteidigen. Denn jetzt sind wir ja im Begriff, unseren Standpunkt, unseren Gedankengang »verkaufen« zu wollen. D.h.: Immer, wenn wir irgendwen von irgendwas überzeugen wollen bzw. jedesmal wenn wir im Begriff sind, jemanden zu überreden, befinden wir uns bereits mittendrin im »Verhandeln«. Denn jetzt verfolgen wir ja ein Ziel, nämlich unsere Überzeugung auch »an den Mann« zu bringen!
2. Oft ist uns das Ziel, das wir verfolgen, nicht bewußt. Es kann z.B. jemand recht »stur« argumentieren, nur weil er recht behalten will. Diese Rechthaberei aber wird durch ein Ziel ausgelöst, welches in der Regel unbewußt ist. Zum Beispiel kann das Ziel darin bestehen, in den Augen anderer nicht »dumm« dazustehen.
3. Wiewohl wir schon andeuteten, daß wir mit »Verhandlung« jede Situation meinen, in der jemand ein Ziel verfolgt, löst das Wort »Verhandlungstaktik« doch zunächst gewisse Assoziationen aus, die mit Berufsleben, mit großen Zielen zu tun haben. Daher fällt es anfangs schwer, die Parallelen der Gesprächsführung in einer beruflichen und einer privaten Situation zu erkennen.

Weiter gilt es noch festzuhalten, daß wir in vielen Situationen gar nicht bereit sind, gut zu »verhandeln«. Oft sind wir einfach »stur« oder rechthaberisch. Oft wenden wir Druck an, wenn wir meinen, der Stärkere zu sein (s. Regel Nr. 1, Seite 13). Oft manipulieren wir andere, ohne uns überhaupt darum zu bemühen, auf ihre Bedürfnisse einzugehen – was eine Vorbedingung guter Verhandlungstaktik und erfolgreicher Motivation wäre.

Es wäre unsinning, von einem Menschen zu verlangen, alle (potentiellen) Verhandlungs-Situationen strategisch geschickt zu meistern. Es ist unser gutes Recht, manchmal schlecht zu kommunizieren. Nicht immer haben wir die Kraft und die »Nerven«, auf den anderen und seine Bedürfnisse optimal einzugehen.

Trotzdem sind wir uns aber darüber klar, daß jedes häufig auftretende Verhalten zu eingefahrenen Verhaltensmustern führt. Je öfter jemand also schlecht kommuniziert, desto weniger ist er in der Lage, *wenn es darauf ankommt*, gut zu verhandeln! Je mehr jemand dazu neigt, Druck auszu-

üben, desto größer ist die Gefahr, daß er dies in einer wichtigen Verhandlungs-Situation ebenfalls tut. 1979 zeigte ein Beitrag der Sendung »Auslandskorrespondenten berichten«, daß die USA durch ihre traditionelle (gewohnheitsmäßige) Druck-Ausübung auf Mexiko sogar den Bau der Erdgasleitung von Mexiko nach USA (welche zu 80 % fertiggestellt war) verhinderten! Die Regel Nr. 4 deutet an, daß eine solche »Kampfstrategie« nichts bringen kann:

■ 4. Druck erzeugt Gegendruck

Das heißt, bald wird Mexiko zum Gegenschlag ausholen, dann wieder die USA, usw.

So banal dies im ersten Augenblick auch klingen mag, so ist es doch eine sehr wichtige Regel. Deswegen sollte man sich m. E. so oft wie möglich darum bemühen, strategisch klug vorzugehen. Je häufiger man sich darin übt, desto sicherer wird man diese positiven Kommunikations-Mechanismen auch dann anwenden können, wenn u. U. sehr viel vom Verhandlungserfolg abhängt und weil man dann eben gewohnheitsmäßig, automatisch sozusagen, eine erfolgreiche Strategie einsetzt.

Vielleicht meinen Sie, es lohne sich wirklich nicht, daß sich die Mutter in eine lange Diskussion einläßt, wenn sie möchte, daß ihr Kind den Mülleimer hinunterbringt. Das wollen wir auch nicht behaupten. Dies besagt auch unsere Regel Nr. 5:

■ 5. Der strategische Aufwand steht oft in keinem sinnvollen Verhältnis zum Wert des Zieles!

Ehe die Mutter also 10 Minuten lang »verhandelt«, kann sie selbst den Mülleimer hinuntertragen oder den Sohn mit drei knappen Sätzen (vielleicht sogar mit Strafandrohung) dazu zwingen, es zu tun.

Trotzdem wären gerade so »läppische« Situationen ausgezeichnet geeignet, sich in guter Gesprächstaktik zu üben. Denn: Je wichtiger einem das Gesprächsergebnis, desto weniger ist man in der Lage, analytisch denkend vorzugehen (Regel Nr. 3; Seite 15).

Sie können gerade bei den »kleinen«, alltäglichen Gesprächen gut beobachten, welche Art von Fehlern häufig gemacht wird. Hier können Sie feststellen, wie erschreckend viele Menschen beim geringsten Anlaß

zu Kampfmaßnahmen übergehen; wie sehr die meisten Menschen versuchen, andere zu überreden, weil sie die Kunst der Überzeugung nie gelernt haben. Wie wenig unsere Kultur uns darauf vorbereitet hat, wirklich mit anderen zu sprechen (statt aneinander vorbei oder gegeneinander zu reden), beschreibt Josef RATTNER (31) ausgedeutet:

»Man darf sarkastisch feststellen, daß der Mensch inzwischen die Distanz bis zum Mond überwunden hat, aber immer noch daran scheitert, zu seinen Mitmenschen zu gelangen . . . Was (den Menschen) aus ihrer Not heraushelfen könnte, wäre das echte Gespräch, die Verständigung mit dem Du. Aber gerade das wird in unserer Kultur sehr schlecht gelernt. Jedes Menschenkind erlebt in seinem Heranwachsen unendlich viel Aneinander-Vorbeireden, affektgeladenes Schreien, Schimpfen, Toben oder das autoritäre Dozieren von Eltern, Lehrern und anderen Respektpersonen . . . Da entsteht dann im Unterbewußtsein jedes einzelnen der Wunsch, sich via Sprechen und Sprache durchzusetzen zu dürfen, andere zu überrollen, durch Einschüchterung zu überzeugen« . . .

Der echte Dialog wird nur von Menschen gefunden werden können, bei denen wirklich Interesse für den Mitmenschen besteht. Nur derjenige, der dem Geist der Macht und Gewalt abgesagt hat, ist zum Hören und Antworten befähigt. Vergessen wir nicht, daß das Wort Vernunft aus Vernehmen kommt. Vernünftig sind nur Menschen, die gelernt haben, die Gedanken anderer in sich aufzunehmen, ohne gleich in Angst oder Verteidigungsstellung abzugleiten« (Josef RATTNER: Der schwierige Mitmensch, S. 99/100).

Unabhängig davon, ob Sie eine gute Verhandlungs-Strategie nur in »wichtigen« Situationen einsetzen wollen oder aber so oft wie möglich, dieses Buch verfolgt ein klares Ziel: diejenigen (versteckten) Mechanismen aufzudecken, die so manche Verhandlungs-Situation zum Scheitern verurteilen. Außerdem: Eine Strategie (genaugenommen mehrere Strategien) anzubieten, die Ihnen helfen wird (werden), den *Krisenbereich* besser zu meistern. Als Krise bezeichnen wir jenen Bereich, in dem eine Verhandlung »abzurutschen« droht.

Wir sagen, daß A (der ein Ziel anstrebt) von B eine von zwei möglichen Reaktionen erwarten kann: Entweder B sagt Ja (akzeptiert, stimmt zu, ist bereit, die Forderungen A's zu erfüllen, will A's Produkt oder Dienstleistung kaufen usw.) oder aber er sagt Nein (egal wie dieses »Nein« auch formuliert werden mag).

Aber diese Aussage ist noch zu ungenau. Denn in Wirklichkeit gibt es drei Reaktionsmöglichkeiten für B:

- *B sagt sofort Ja.* Dies nennen wir eine Plus-Situation. Hierbei sind auch all jene Situationen miteingeschlossen, in denen Ihre Aussagen nicht angegriffen werden, also jedes Kopfnicken, jedes Hinnehmen Ihrer Worte, jede Zustimmung Ihrer Meinung.
- *B sagt zunächst Nein.* Dies wollen wir eine Fragezeichen-Situation nennen. Hier lehnt B ab, sagt Nein, stimmt mit unserer Meinung nicht (sofort) überein. Aber es gibt eine reale Chance, ihn trotzdem zu überzeugen oder zu motivieren.
- *B sagt und bleibt beim Nein.* Dies werden wir als Minus-Situation bezeichnen. Hier ist es B nicht möglich, Ihnen zuzustimmen, Ihr Produkt zu kaufen, Ihnen den erbetenen Gefallen zu erweisen usw.

Nun wollen wir uns noch fragen: Was ist »Erfolg«, was »Mißerfolg«, wenn wir eine Verhandlungs-Situation bewerten wollen? Wir gehen dabei natürlich immer vom Standpunkt des A aus, da er ja in unserem Schema derjenige ist, der etwas von B will.

Wenn ich diese Frage im Seminar stelle, erhalte ich zunächst meistens die folgende Antwort: »Man spricht von Erfolg, wenn ich mein Ziel erreicht habe.«

Denken Sie nach: Wollen Sie dieser Aussage zustimmen? Dann fragen Sie sich doch bitte einmal, wie die Verhandlungs-Situation aus der Sicht des B aussieht? Nehmen wir an, jemand würde Sie bitten, morgen abend um halb acht nackt auf seiner Party zu erscheinen? Absurd, werden Sie sagen. Sicherlich. Aber zeigt Ihnen dieses absurde Beispiel nicht, *daß B das Recht haben muß*, Nein zu sagen? (Das Recht auf freie Meinungsäußerung, das sogar im Grundgesetz verankert ist!)

FALLBEISPIEL GRUNEWALD:

Im Grunewald (in Berlin) kann man ein hochinteressantes Phänomen beobachten: Es gibt dort einen Nacktbadestrand, der allerdings vom Rest des Parks in keiner Weise abgegrenzt ist. Die Spaziergänger, die einen Gang um den See machen, *müssen* zwangsläufig durch die Nacktbadezone laufen. Also marschieren viele Familien mit Kind und Hund am Sonntag dort hindurch. Die einen machen sich gar nichts draus, anderen wieder ist die Situation peinlich. Da es aber in Berlin wenig Spazierwege

gibt, laufen sie trotzdem dort entlang. Am gegenüberliegenden Ufer von diesem speziellen Strandstück befindet sich ein Café. Dort hörte ich am Nebentisch einmal folgenden Dialog:

Sie: Also, ich geh da nich wieder vorbei!

Er: Aber der Wagen steht dort drüben am anderen Ufer.

Sie: Ist mir egal. Ich geh da nich wieder vorbei.

Er: Aber, wenn doch das Auto drüben steht! Außerdem ist da ja weiß Gott nichts bei!

Sie: Eine Schande ist das!

Er: Das siehst du nur falsch. Die wollen doch auch ein Stück Grunewald genießen. Kannste das denn nich verstehen?

Sie: Nee. Schweine sind das. Alle miteinander! Ich geh da nich wieder vorbei!

Das Gespräch ging noch lange in diesem Stil weiter. Leider war ich nicht allein, und meine Tischgenossen bestanden darauf, wieder aufzubrechen. Ich hätte gerne beobachtet, wie die beiden sich schließlich geeinigt haben.

Worauf es uns jetzt ankommt ist: Wenn wir »Erfolg« und »Mißerfolg« wie oben definieren, dann erhöhen wir damit die Gefahr, daß man, um einen Mißerfolg zu vermeiden, stur werden muß! Wobei man vielleicht auch einmal darüber nachdenken könnte, ob unser fast krankhaftes Streben nach Erfolgen (und unsere Angst vor Versagen, Fehlern und Mißerfolgen) überhaupt »gut« ist. Das Ehepaar im Grunewald ist ein typisches Beispiel für Verhalten, das aus einer solchen Einstellung heraus motiviert. *Warum darf denn B (hier die Ehefrau) nicht anderer Meinung sein?* Warum muß, wenn zwei sich streiten, immer nur einer »recht« haben?

Deswegen möchte ich dafür plädieren, so eine Situation anders zu betrachten: Wenn wir eine Plus-Situation erleben, dann hatten wir nicht »Erfolg«, sondern Glück! Wir haben Glück, wenn ein anderer unsere Meinung sofort akzeptiert. Wir haben Glück, wenn ein Kunde sofort von den Vorzügen unseres Produktes (unserer Dienstleistung) überzeugt ist. Wir haben Glück, wenn wir jemanden um einen Gefallen bitten, und der andere sagt sofort Ja.

Also werden Erfolg und Mißerfolg erst möglich, wenn wir ein Nein erhalten haben:

FRAGEZEICHEN-NEIN:

Hier hängt es davon ab, wie A strategisch vorgeht: So manche Fragezeichen-Situationen wurden allein durch eine schlechte Verhandlungstaktik zu Mißerfolgen geführt, wiewohl einer erfolgreichen Einigung von der Sachlage her nichts im Wege gestanden hätte. So gesehen kann man die USA (in der Rolle des A) durchaus als Versager ansehen, wenn man ihre Gespräche mit Mexiko betrachtet. Prinzipiell hätte einem Erfolg der Ölverhandlungen nichts im Wege gestanden, da beide Länder sich in ihren Bedürfnissen so wunderbar ergänzen. Alle derzeitigen Probleme sind auf Verhandlungsfehler der Vergangenheit zurückzuführen.

Ähnlich verhält es sich, wenn man Sie um einen Gefallen bittet, den Sie erfüllen könnten, Ihnen aber die Art und Weise der Nachfrage nicht gefällt und Sie deshalb ablehnen. Viele Gespräche unter Ehepaaren sind solche Fragezeichen-Situationen, bei denen die Verhandlungsstrategie allein für den Erfolg oder Mißerfolg verantwortlich ist.

MINUS-NEIN:

Hier sieht die Sachlage anders aus. Eine Minus-Situation ist laut unserer Definition *eine Situation, in der B keine Chance hat, Ja zu sagen, unabhängig davon, ob er gerne zustimmen würde oder nicht.*

Bis Anfang der achtziger Jahre hatte ein katholischer Pfarrer, der seinen Beruf aufgeben wollte, um zu heiraten, eine Fragezeichen-Situation vor sich, wenn es darum ging, ob er *weiterhin* als Religionslehrer bzw. als Lehrer eines anderen Faches an einer katholischen Schule arbeiten könnte. Das gleiche galt für einen Pfarrer, der Dozent an einer Universität war, wenn er nach der Laisierung (Rückversetzung in den Laienstand) ein anderes Fach an derselben Universität lehren wollte (z.B. Philosophie). Wenn er geschickt mit seinen Ordens- oder Kirchenoberen verhandelte, konnte es durchaus sein, daß er die Genehmigung erhielt, weiter zu unterrichten. Oft halfen die Kirchenoberen auch, wenn es galt, einen laisierten Priester in einem anderen Beruf unterzubringen.

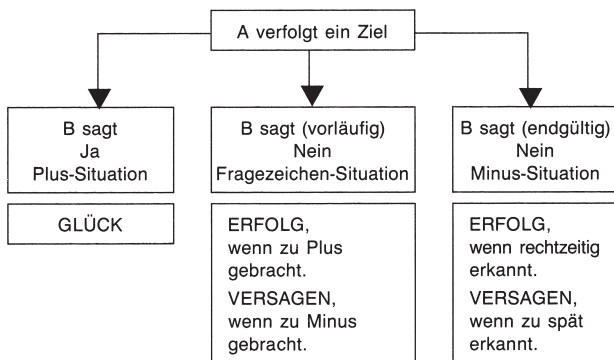
Derzeit aber handelt es sich um eine Minus-Situation, weil sich Papst Johannes Paul II. entschlossen hat, *keinen* Antrag auf Laisierung mehr anzunehmen. Jetzt hat ein solcher Priester keine Chance mehr, die Hilfe seiner Kirche, seines Ordens zu beantragen, weil derzeit keine Laisie-

rungen möglich sind, so daß ein Pfarrer, der jetzt seinen Beruf verläßt, dies nur »im Bösen« kann! Diese Situation würde erst dann wieder eine Fragezeichen-Situation werden, wenn der Papst seinen Entschluß ändern würde, was allerdings höchst unwahrscheinlich ist.

Wovon hängt nun Erfolg oder Mißerfolg einer Situation ab, in der A nie »gewinnen« kann? M. E. hat A eine Minus-Situation dann erfolgreich gemeistert, wenn er sie rechtzeitig als Minus-Situation einstufen kann. Dann vermeidet er nämlich, daß er sich »ewig lange den Mund fusselig« redet, daß er auf Biegen oder Brechen versucht, sein Ziel zu erreichen, ehe er am Ende doch einsehen muß, daß all seine Bemühungen zwecklos sind. Erstens wird er diese Situation jetzt unbedingt als Niederlage erleben, und zweitens hat er oft die Gesprächsatmosphäre derart »vergiftet«, daß er mit dieser Person morgen, übermorgen oder nächste Woche kaum noch ein Gespräch beginnen kann.

Da aber die meisten unserer Verhandlungspartner Menschen sind, mit denen wir *immer wieder* zu tun haben, ist dieser Aspekt nicht zu unterschätzen.

Wir können unser Schema nun wie folgt vervollständigen:



Aufgabe dieses Buches ist es u.a., Ihnen zu helfen, Fragezeichen-Situationen erfolgreich in ein *Plus* zu wenden sowie Minus-Situationen rechtzeitig zu erkennen, so daß man mit demselben Partner später über andere Ziele verhandeln kann.