

Nach einigen Runden eines sehr aktiven Austauschs, in dem zuerst die breiteren Konzepte und dann auch genauere Einzelheiten besprochen wurden, gelang es den Parteien, zu einer vorläufigen Einigung zu kommen, die ausgeglichener war und eher eine echte Partnerschaft darstellte. Der Merger klappte anschließend gut und das neue Unternehmen steht auch heute noch sehr gut da.

Aus dieser Geschichte lassen sich gleich mehrere Lehren ziehen. Erstens kann es bei Verhandlungen zu groben Fehlern führen, wenn man seine Gefühle nicht gut unter Kontrolle hat. Interessanterweise führte dies aber in diesem Fall gerade zum Durchbruch. Daher lautet die zweite Moral aus der Geschichte, dass Verhandlungen ihrem Wesen nach unvorhersehbar sind. Alles Mögliche kann passieren, was den Prozess aus dem Gleichgewicht bringt und in unerwartete Richtungen lenkt. So ist auch eine wichtige Erkenntnis, dass man sich mit einer flexiblen und anpassungsfähigen Einstellung in Verhandlungen begeben sollte. Ich bin mir sicher, dass sich alle an dieser Verhandlung beteiligten Personen dies merken werden – und vielleicht noch einige weitere Lektionen.

Um zu Geschichten im Allgemeinen zurückzukommen: Es ist eine unleugbare Tatsache, dass nicht annähernd genug Verhandlungsgeschichten öffentlich berichtet werden, die die Macht dieses Prozesses deutlich machen. Jeden Tag finden Verhandlungen statt, aber nur wenige Menschen erfahren davon. Vertraulichkeit und sensible Informationen verhindern oft, dass diese wertvollen Lehren und Anekdoten verbreitet werden. Wenn diese Geschichten jedoch nicht weiter erzählt werden, erfährt auch niemand, wie groß das Potenzial von Verhandlungen ist, wenn es darum geht, neue Beziehungen zu schmieden, produktive Abschlüsse zu erzielen und schwierige Konflikte zu lösen.

Doch es gibt eine Möglichkeit, diese wertvollen Geschichten zu teilen und dennoch schützenswerte Beteiligte und Details abzuschirmen. Einige sensible Informationen aus den Verhandlungen sind oft gar nicht entscheidend, wenn es darum geht zu lernen, wie sich Verhandlungsführer einen Weg durch oft unglaubliche Hindernisse hindurch bahnen, um zu kreativen Lösungen zu gelangen. Der Zweck dieses Buches ist, Ihnen zu zeigen, *wie* genau die Leute dies in ihren Verhandlungen erreichen.

Warum der Erzählbogen bei Verhandlungen so einprägsam ist

Es ist immer Platz genug für eine Geschichte, die die Menschen an einen anderen Ort versetzt.

J. K. Rowling³

Wahre Geschichten bieten eine der besten Möglichkeiten, zu lernen und sich die wichtigsten Grundgedanken und Begriffe zu merken. Kaum jemand, der die Geschichte des Verhandlungsführers im Wandschrank gehört hat, wird sie je wieder vergessen. Außerdem sind wahre Geschichten auch für die vielen Menschen, die Verhandlungen skeptisch betrachten, kaum zurückzuweisen, weil sie eben *wirklich* passiert sind.

Die besten Geschichten haben einen *Erzählbogen*, der sie von Anfang bis Ende überspannt, der alle Hindernisse, Konflikte und Kontroversen überwindet und am Ende eine leicht verständliche Lektion vermittelt. Lassen Sie uns diese Konzepte kurz analysieren, damit wir verstehen, warum sie so zwingend sind und sich so unauslöschlich ins Gedächtnis einprägen. Auf diese Weise werden Sie die Phasen dann auch in den einzelnen Fallstudien erkennen können.

Wie bereits erwähnt haben die besten Geschichten einen *Spannungsbogen*. Zu Beginn wird die Situation erkennbar und die handelnden Figuren werden vorgestellt. Diese treffen dann auf ein Dilemma oder ein Problem, das sie überwinden müssen, und am Ende landen sie bei einer Lösung, die nur wenige kommen sahen. Für die Beschreibung der Situation und der Figuren können wir uns die Buchreihe *Harry Potter* als Beispiel nehmen. Die Reihe beginnt damit, dass Harrys Eltern durch die Hand Lord Voldemorts sterben und nur Harry als Baby überlebt. Harrys Dilemma entwickelt sich zu einem epischen Konflikt mit Voldemort – Gut gegen Böse –, der den folgenden Teil von praktisch jeder guten Geschichte kennzeichnet.

Zweitens braucht eine Geschichte ein bedeutsames *Rätsel, Dilemma oder einen Konflikt*, den es zu überwinden gilt. Aus diesem Höhepunkt entstehen Sagen und Legenden. Pip in *Große Erwartungen* will unbedingt zur britischen Oberklasse gehören, wird aber gemieden, der kleine Hobbit Frodo Beutlin muss in *Herr der Ringe* eine wahrlich unmögliche Reise zurücklegen, um den Ring der Macht zu zerstören und die Welt zu retten, und der einfache und scheinbar schwache Schafhirte David begibt sich im *Buch Samuel* ins Tal von Elah, um den Riesen Goliath zu bekämpfen, weil sich sonst niemand dazu bereitfindet. Das ist der Augenblick – unerwartet und erhehend –, der unsere Aufmerksamkeit fesselt und die Bühne für den Höhepunkt der Geschichte bereitet.

Drittens und letztens folgt das Finale, die Erleichterung darüber, dass die Personen in der Geschichte entgegen jeder Wahrscheinlichkeit zu einer *kreativen Lösung* gelangen, zu einer überraschenden Auflösung, die unsere Denkweise verändert. Das – manchmal glückliche, manchmal traurige – Ende steckt voller Lektionen, die uns im Kopf bleiben und uns unvergessliche Dinge lehren. Dorothy kehrt im *Zauberer von Oz* auf sehr unwahrscheinliche Weise nach Kansas zurück. Die Geschichte findet ein episches Ende und lehrt uns, unsere Stärke in uns selbst zu suchen. Agatha Christies *Und dann gab's keines mehr* lässt uns sprachlos zurück, weil das Ende absolut nicht den Erwartungen entspricht. Und schließlich, wieder bei *Harry Potter*, steckt die Wurzel zu Voldemorts Vernichtung zum Teil in Harry selbst und in der untrennbaren Verbindung, die die beiden bis zum bösen Ende nicht loslässt.

Wie Sie sich vielleicht vorstellen können, folgen Verhandlungsgeschichten grundsätzlich einem ähnlichen Muster. Sie beginnen mit einer Einleitung, erreichen eine Art Höhepunkt in Form einer Zwickmühle und münden schließlich entweder in einen konstruktiven Weg nach vorn, in eine Trennung und Suche nach neuen Wegen oder auch in eine Pattsituation. Es gibt jedoch auch noch eine tiefere Verbindung zwischen Geschichten und Verhandlungen. Bei Verhandlungen rufen wir uns in schwierigen Augenblicken viel häufiger eine Geschichte mit glücklichem oder dramatischem Ende, mit einer Lehre oder Anekdote in Erinnerung, als ein Konzept oder eine Theorie. Nach den Erkenntnissen von Frau Professor Jennifer Aker an der Stanford Business School erinnert man sich sogar 22-mal häufiger an Geschichten als an reine Tatsachen.⁴ Einfach ausgedrückt bleiben uns Verhandlungsgeschichten im Gedächtnis und lassen sich in kritischen Momenten leicht wieder abrufen.⁵

So können Sie die Kapitel lesen: Als einfache Fallstudien oder als Rätsel, die Sie selbst lösen

Da sich dieses Buch nun also um echte Verhandlungsgeschichten aus der Praxis dreht, wie können Sie am besten herangehen? Selbstverständlich haben Sie dazu mehrere Möglichkeiten. Sie können einfach alle Kapitel von vorn bis hinten durchlesen und den Hintergrund, die Vorbereitungen, die Verhandlung selbst und die Lektionen in sich aufnehmen und dabei den zuvor erwähnten Erzählungsbogen im Auge behalten. Auf diese Weise erkennen Sie die natürlichen Fortschritte, die Verhandlungen häufig machen, selbst wenn sie nicht immer linear verlaufen.

Eine andere, vielleicht sogar interessantere Vorgehensweise ist jedoch, zuerst die Einleitung, die Hintergrundinformationen und die Vorbereitungen zu lesen und dann eine Pause einzulegen. Bevor Sie dann fortfahren, können Sie sich fragen:

- Wohin wird sich dieser Prozess auf der Grundlage der bisherigen Informationen wohl bewegen?
- Welche Hindernisse müssen für diese Verhandlung wohl am dringendsten ergründet und verstanden werden?
- Wenn ich eine der beteiligten Parteien wäre, wohin würde ich die Situation ab diesem Punkt lenken wollen? Warum?
- Welche Arten von kreativen Lösungen kann ich mir nach meinem gegenwärtigen Wissen vorstellen?

Wenn Sie auf diese interaktive Weise an die Fälle herangehen, werden sie zu Rätselaufgaben, die Sie nicht nur studieren, sondern die Sie selbst lösen können. Indem Sie überlegen, was Sie tun würden, schlüpfen

Sie in die Rolle des Entscheiders, und Sie erleben selbst, wie schwierig es sein kann, den gesamten Prozess zu managen.

Der Aufbau des Buches und der Fallstudien

Dieses Buch wird von einer ganzen Reihe von Themen durchzogen, die Sie zweifellos erkennen werden, aber hauptsächlich wurden die Fälle in drei Gruppen eingeteilt. Bei der ersten Gruppe handelt es sich um Fälle, die in Unternehmen in den USA auftraten. Sie umfassen das gesamte Spektrum der Wirtschaftszweige, aber die Verhandlungen finden immer im selben uns bekannten Kulturkreis, innerhalb eines Landes, in den USA statt. Die zweite Gruppe besteht aus Beispielen aus der internationalen Unternehmenswelt. Sie wurden vor allem deshalb von der ersten Gruppe getrennt, weil bei diesen Verhandlungen auch interkulturelle Elemente eine Rolle spielen und den Prozessen oft unterschiedliche Normen zugrunde liegen. Die dritte und letzte Gruppe umfasst Fälle aus dem öffentlichen Sektor, also von Regierung und Behörden, sowie andere Fälle aus der Welt, die uns umgibt. In dieser Gruppe hat jeder Fall einen sehr eigenständigen Charakter. Die Situationen sind zwar sehr divers und stammen aus vielfältigen Bereichen, aber jede von ihnen steuert einen ganz wesentlichen Beitrag zur umfassenden Geschichte der Verhandlungen bei.

Einige der Fälle in diesem Buch sind einfach geradlinige Verhandlungen zwischen zwei oder mehreren Parteien. In anderen Fällen erhalten die Verhandlungspartner Hilfe von einem Berater oder einer Beratungsfirma. Diese externen Beteiligten, die den Verhandlungspartnern helfen, zu einer Lösung zu gelangen, werden in letzter Zeit immer häufiger eingesetzt, weil sie so wirkungsvoll sind. Bei den übrigen Fällen ist noch eine dritte Partei beteiligt: ein Mediator oder Vermittler, ein Team aus Mediatoren oder auch Moderatoren, die ebenfalls die Suche nach einer Lösung unterstützen. Diese dritte Partei fungiert aber nicht als Berater einer Seite, sondern eher als »Verhandlungspolizei«, die dafür sorgt, dass beide Verhandlungspartner effektiver kommunizieren und dass im Fall von verfahrenen Positionen und schwierigen Verhandlungsproblemen doch noch eine Lösung gefunden wird.

Bitte beachten Sie, dass alle Fälle in diesem Buch aus *echten Verhandlungsszenarien* stammen. Dies ist also kein bearbeitetes Buch im herkömmlichen Sinn. Die Eigentümer der Fälle und Beispiele wurden vom Verfasser interviewt. Anschließend schrieb der Autor die Fälle nieder und legte sie den Eigentümern erneut vor, damit sichergestellt ist, dass sie korrekt dargestellt sind. Sie werden bemerken, dass in einigen Fällen die Namen der Eigentümer genannt werden und dass andere Fälle anonym zur Verfügung gestellt wurden. Diese Maßnahme wurde ergriffen, weil einige den Wunsch nach Vertraulichkeit und Anonymität äußerten. Wenn also der Bedarf nach Vertraulichkeit bestand, wurden die Namen der beteiligten Personen und Entitäten geändert. Die Lehren sind dennoch alle sehr real und sollten Ihnen dabei helfen, in Zukunft eigene Verhandlungslösungen auszuarbeiten.

Schließlich werden in diesem Buch zahlreiche Fachbegriffe aus dem Bereich der Verhandlungsführung verwendet. Für diejenigen unter Ihnen, die mit Verhandlungen vertraut sind, sind diese Begriffe leicht zu verstehen. Für alle Neulinge, die gerade erst den Umgang mit Verhandlungen lernen, gibt es am Ende des Buches ein *Glossar*, das Sie sich ansehen sollten, bevor Sie die Fälle durchlesen. Selbstverständlich dient es bei Bedarf auch zum Nachschlagen.

Anmerkungen

1. Quelle des Originalzitats: <https://www.inc.com/dave-kerpen/you-need-to-become-a-better-storyteller-heres-some-inspiration.html>.
2. Die Kollegin bat mich, die Namen der Firmen nicht zu nennen.
3. Quelle des Originalzitats: <https://www.goodreads.com/quotes/54870-there-s-always-room-for-a-story-that-can-transport-people>.

4. Einige sehr interessante Forschungsergebnisse über den Einsatz von Geschichten bei Verhandlungen finden Sie in: Rebecca J. Krause und Derek D. Rucker: »Strategic Storytelling: When Narratives Help Versus Hurt the Persuasive Power of Facts«, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2019; aufgegriffen in *Kellogg Insight* und *Wall Street Journal*. Krause und Rucker fanden heraus, dass in Fällen, in denen ein Verhandler eine schwache oder mittelstarke Position hat, eine Geschichte ein machtvolleres Mittel ist, um die andere Partei schwankend zu machen oder gar zu überzeugen.
5. <https://womensleadership.stanford.edu/stories>.

1

Welche Fehler begehen Verhandlungsführer und was tun sie überhaupt?

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

Skepsis gegenüber Verhandlungen und weit verbreitete, aber unwahre Mythen

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

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

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

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

Darüber hinaus sollte man sich fragen, wie es sich auswirkt, wenn ein Verhandlungsführer mit dieser Sieg-Niederlage-Einstellung immer wieder mit denselben Partnern verhandeln muss. Er könnte selbstverständlich das Spiel spielen: »Diesmal gewinne ich, beim nächsten Mal bist du an der Reihe.«