

Sonja Andjelkovic

Verhandlungen intuitiv und ergebnis- orientiert gestalten

Wer nicht verlieren will,
muss fühlen

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

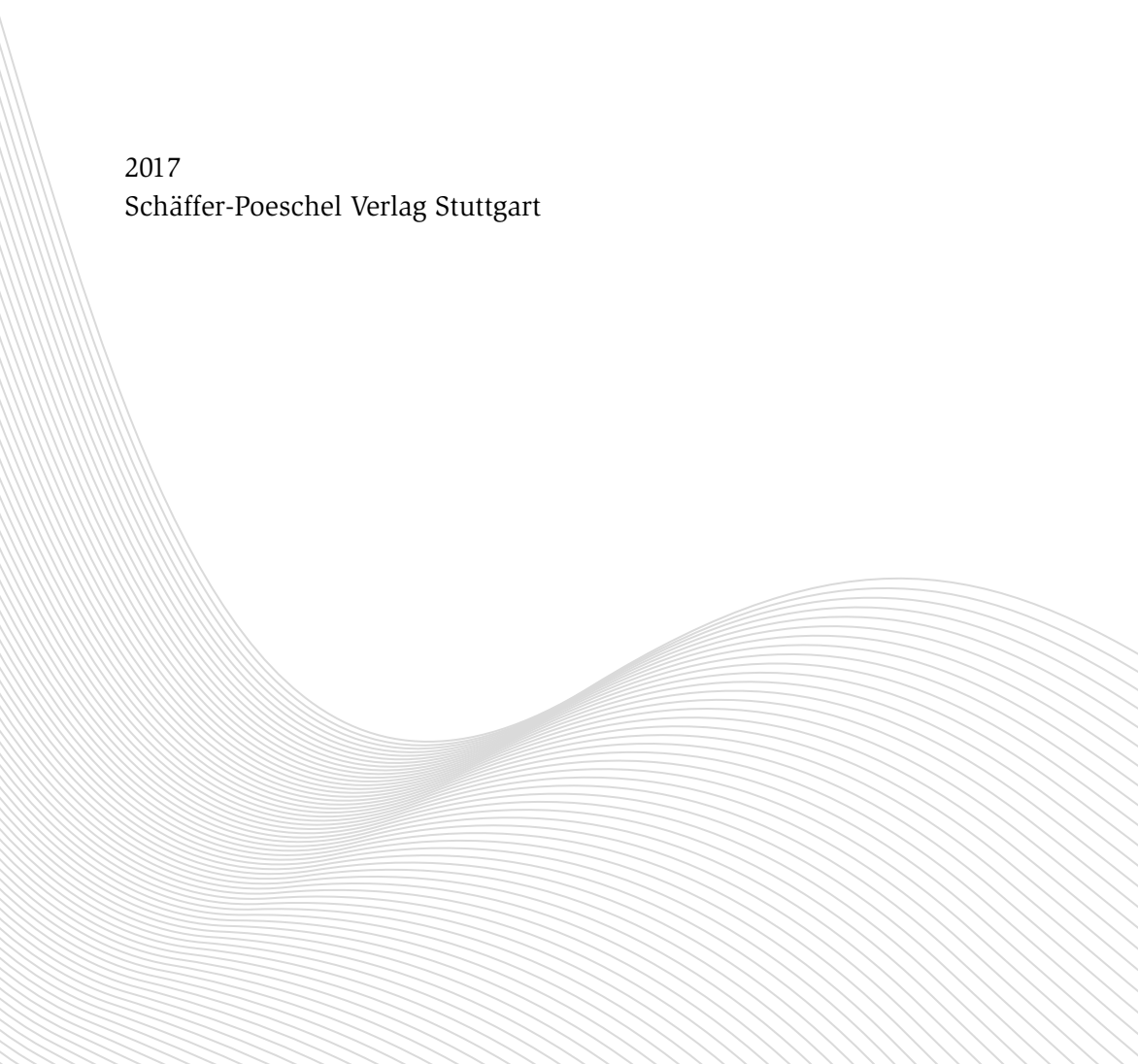
Sonja Andjelkovic

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 Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
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 Entwicklungsprozess, 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 verlustreich 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 fleghaft 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
1 Einführung: Eine neue Verhandlungskultur?	1
2 Philosophischer Hintergrund	21
2.1 Dialektik des Fortschritts	21
2.2 Bewusstheit erschaffen	29
2.3 Ursache und Wirkung	32
2.4 Vom Haben und Sein	38
3 Verhandlung: Definition und Prozess	47
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
4 Verhandeln ist eine Beziehungswissenschaft	75
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

4.7	Die Macht des Rollenverhaltens	109
5	Störquellen in Verhandlungen	113
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
6	Emotionen und Gedankenmuster	139
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
7	Achtsamkeit	161
7.1	Was ist Achtsamkeit	161
8	Wer nicht verlieren will, muss fühlen!	171
8.1	Angst	171
8.2	Wut	172
8.3	Intuition	175
9	Geistige Qualitäten	185
9.1	Die Rolle von Disziplin	185
9.2	Disziplin auf sich selbst anwenden	186
9.3	Geduld	187
10	Vertrauen – Grundlage neuer Verhandlungskultur	191

11 Nachwort	199
12 Werkzeugkasten	201
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
 Bibliographie	 215
 Die Autorin	 221