

campus

ROGER FISHER DANIEL SHAPIRO

ERFOLGREICH
VERHANDELN
MIT GEFÜHL
UND VERSTAND

vom
Autor des
Weltbestsellers
»Das Harvard-
Konzept«

Inhalt

Einleitung	7
I. Emotionen in der Verhandlung	11
1. Emotionen sind stark, allgegenwärtig und schwer in den Griff zu bekommen	13
2. Konzentrieren Sie sich auf Grundbedürfnisse, nicht auf Emotionen	29
II. Emotionen aktiv nutzen	39
3. Bringen Sie Ihre Wertschätzung zum Ausdruck <i>Erkennen Sie den Wert dessen an, was andere Menschen denken, fühlen und tun, und drücken Sie Ihre Anerkennung aus</i>	41
4. Schaffen Sie Verbundenheit <i>Machen Sie einen Gegner zum Partner</i>	74
5. Respektieren Sie Autonomie <i>Vergrößern Sie Ihre Handlungsspielräume, und achten Sie die Autonomie anderer Menschen</i>	99
6. Erkennen Sie Status an <i>Respektieren Sie den Rang einer Person, wo immer dies angebracht ist</i>	125

7. Wählen Sie eine befriedigende Rolle <i>Und füllen Sie diese Rolle so aus, wie es Ihnen entspricht</i>	151
III. Fit für die Praxis	183
8. Emotionale Ausbrüche <i>Was Sie tun können, wenn es doch zum Eklat kommt</i>	185
9. Vorbereitung ist alles <i>Bereiten Sie den Ablauf, die Sachfragen und die emotionale Seite einer Verhandlung vor</i>	218
10. Emotionen im Ernstfall <i>Ein persönlicher Bericht von Jamil Mahuad, dem ehemaligen Präsidenten von Ecuador</i>	235
IV. Schluss	255
Schlussbemerkung	257
V. Anhang	261
Die sieben Elemente der Verhandlung	263
Glossar	265
Literatur	269
Dank	288
Über die Autoren	291
Über das Harvard Negotiation Project	293
Register	295

Einleitung

Wir können unsere Emotionen genauso wenig abstellen wie unser Denken. Die Herausforderung besteht darin, zu lernen, wie wir nützliche Emotionen stimulieren können – bei unseren Verhandlungspartnern genauso wie bei uns selbst.

Sie verhandeln jeden Tag. Mal geht es darum, wohin Sie zum Essen gehen, mal darum, wie viel Sie für ein gebrauchtes Fahrrad bezahlen, ein andermal darum, wann Sie einem Mitarbeiter kündigen. Und Sie haben jeden Tag Emotionen. Das können positive Emotionen sein wie Freude und Zufriedenheit, oder negative Emotionen wie Ärger, Enttäuschung und Schuld.

Wie sollen Sie in Ihren Verhandlungen mit diesen Emotionen umgehen – mit Ihren und mit denen Ihres Verhandlungspartners? Auch wenn Sie noch so sehr versuchen, Emotionen zu ignorieren, sie werden nicht verschwinden. Emotionen können verwirren, schmerzhaft sein und eine Verhandlung zum Scheitern bringen. Sie können Ihre Aufmerksamkeit von einem wichtigen Problem ablenken, das unbedingt gelöst werden sollte. Doch in Ihren beruflichen oder privaten Verhandlungen müssen Sie an zu vieles denken, um sich im Einzelnen überlegen zu können, was Sie selbst oder Ihr Gegenüber gerade empfindet und sich Gedanken darüber zu machen, wie Sie damit umgehen können. Und es ist schwer, genau die Emotionen in den Griff zu bekommen, unter deren Einfluss Sie gerade stehen.

Erfolgreicher verhandeln mit Gefühl und Verstand zeigt Ihnen Wege zum Umgang mit diesem Problem. Hier finden Sie Strategien, mit deren Hilfe Sie positive Emotionen stimulieren und mit negativen Emotionen umgehen können. Sie werden nicht mehr

von Emotionen abhängig sein, seien es Ihre eigenen oder die der anderen. Ihre Verhandlungen werden angenehmer und effektiver verlaufen. Diese Strategien helfen Ihnen auch in Ihren zähesten Verhandlungen, sei es mit einem schwierigen Kollegen, einem unachgiebigen Verhandlungspartner oder Ihrem Lebenspartner.

Da es in *Erfolgreicher verhandeln mit Gefühl und Verstand* um Emotionen geht, ist dies auch ein sehr persönliches Buch. Viele unserer Beispiele stammen aus unserem Privatleben und unseren jahrzehntelangen Erfahrungen auf dem Gebiet der Verhandlung. Jeder von uns hat seine eigene Verhandlungstheorie entwickelt und Menschen aus allen Lebensbereichen, von Ehepaaren bis zu diplomatischen Unterhändlern, von Studenten bis zu Spitzenmanagern in Verhandlungstechniken gecoacht.

Dieses Buch ist das Ergebnis unserer persönlichen Erfahrung und unserer Forschungsarbeit. Es baut auf dem Buch *Das Harvard-Konzept* auf, das von Roger Fisher mitverfasst wurde und das heute das Standardwerk für die sachbezogene Verhandlungstechnik ist. Das Harvard-Konzept geht davon aus, dass Verhandlungspartner das beste Ergebnis erzielen, wenn sie die Interessen der jeweiligen Gegenseite verstehen und gemeinsam eine Lösung erarbeiten, die die Interessen beider Seiten so weit wie möglich beinhaltet (siehe »Die sieben Elemente der Verhandlung« auf Seite 263). Zahlreiche Leser, die das Harvard-Konzept mit Erfolg einsetzen, haben uns darauf hingewiesen, dass die Frage nach dem Umgang mit Emotionen und Beziehungen in Verhandlungen bislang nicht ausreichend behandelt wird. Mit diesem Buch wollen wir Lösungen für diese Probleme anbieten.

Dieses Buch wäre nicht möglich gewesen ohne den inzwischen verstorbenen Professor Jerome D. Frank, der uns miteinander bekannt gemacht hat. Seine Intuition sagte ihm, dass zwischen einem »Verhandlungsexperten mit einem Interesse an Psychologie« und einem »Psychologen mit einem Interesse an Verhandlungen« positive Synergien entstehen müssten. Er sollte Recht behalten, und wir sind ihm zu großem Dank verpflichtet.

Über fünf Jahre lang haben wir an diesem Buch zusammengearbeitet. Wenn die Arbeit länger gedauert hat, als wir zu Beginn gehnt hatten, dann auch deshalb, weil wir es so genossen haben, uns auszutauschen und voneinander zu lernen. Unser Wissen über Verhandlungen ist nun weitaus größer, als die Summe unserer Einzelkenntnisse vor Beginn unserer Zusammenarbeit war. In diesem Buch möchten wir unser Wissen und unsere Begeisterung mit Ihnen, unseren Lesern, teilen.