

Verhandeln fürs Leben



In diesem Kapitel

- ▶ Die sechs Grundfertigkeiten der Verhandlungskunst einsetzen
- ▶ Spezielle Verhandlungen meistern

Verhandlungskunst ist keine Fertigkeit, die Sie ab und zu mal nebenbei aktivieren können, wenn Sie gerade ein Geschäft abschließen wollen. Mit Verhandlungen können Sie Ihr ganzes Leben optimal gestalten. Sie verhandeln den ganzen Tag lang, sei es mit Ihren Kollegen, Ihrem Ehepartner oder Ihren Kindern.

Ganz gleich wie groß oder klein, wichtig oder unbedeutend, nah oder fern eine Verhandlung ist – mit sechs Grundfertigkeiten der Verhandlungskunst können Sie jede Verhandlung erfolgreich abschließen. Ich erkläre diese sechs Grundfertigkeiten in den ersten drei Teilen dieses Buches. Nachdem Sie verstehen, wie Sie diese Fertigkeiten in einer Verhandlung anwenden können, werden Sie sie jedes Mal einsetzen, wenn Sie sich an den Verhandlungstisch setzen.

Wenn Sie die Verhandlungskunst als Sport betrachten, können Sie dieses Buch als einen Leitfaden benutzen, um Ihr Spiel zu verbessern. Ich gebe in diesem Kapitel eine kurze Beschreibung der notwendigen Fertigkeiten. In den folgenden Kapiteln finden Sie dann ausführliche Anleitungen dazu, wie Sie jede dieser Fertigkeiten weiterentwickeln können. Falls Sie also eine bestimmte Fertigkeit verbessern möchten oder müssen, blättern Sie einfach zu dem entsprechenden Kapitel.

Wenn Sie zum Beispiel ein guter Zuhörer sind, aber Hilfe beim Setzen von Grenzen brauchen, lesen Sie Kapitel 6. Vielleicht wollen Sie in der Lage sein, Ihre emotionale Distanz in einer Verhandlung zu bewahren. Kapitel 12 kann Ihnen dazu gute Ratschläge erteilen. Natürlich können Sie ein Buch auch immer von vorn nach hinten durchlesen. Einige Leute machen das. Doch die meisten Menschen lesen dieses Kapitel, um einen Überblick zu erhalten, und blättern dann zu den für sie relevanten Kapiteln.

Beim Lesen dieser Kapitel werden Sie feststellen, dass Sie die sechs Grundfertigkeiten der Verhandlungskunst in mehreren großen oder kleinen Schritten verbessern können. Durch das Steigern dieser Fähigkeiten werden Sie *alle* Verhandlungen besser meistern können, die Sie in Ihrem Leben führen. Auch wenn Ihre Träume oder Ihr Gehaltsscheck anscheinend von Kräften abhängig sind, auf die Sie keinen Einfluss haben, können Sie einen Gesamtplan für Ihr Leben und für das Erreichen Ihrer Träume erstellen – eine Verhandlung nach der anderen.

Wann führen Sie eine Verhandlung?

Immer wenn Sie jemanden um eine positive Antwort bitten oder darum, etwas für Sie zu tun, oder Sie etwas tun zu lassen, führen Sie eine Verhandlung. Sie verhandeln den ganzen Tag lang, auch wenn es Ihnen gar nicht bewusst ist. Sie befinden sich in einer Verhandlung, wenn Sie

- ✓ Ihren Chef um eine Gehaltserhöhung bitten.
- ✓ den Elektriker um den genauen Zeitpunkt bitten, an dem er erscheint.
- ✓ versuchen, den Elektriker anzutreiben, wenn er zu spät kommt.
- ✓ sich entscheiden, zu heiraten (dies ist eine lebenslange Verhandlung).
- ✓ eine Zeit mit Ihren Kindern vereinbaren, zu der sie abends zu Hause sein müssen.

Verhandlungen kommen in allen Bereichen des Lebens vor. Sie finden in Ihrem Privatleben statt (Ehe, Scheidung und Elternschaft), im Beruf, bei Regierungsgeschäften und zwischen verschiedenen Staaten. Während ich dieses Buch schreibe, stehen zum Beispiel die USA in intensiven Verhandlungen mit dem Rat der Vereinten Nationen um die Überarbeitung einer UN-Resolution für Nordkorea zur Ausführung eines Atomversuches. Die Resolution könnte strenge Sanktionen gegen die Nordkoreaner zur Folge haben. Eine Verhandlung kann also auf globaler Ebene geführt werden oder auf persönlicher Ebene, wie zum Beispiel bei »Schatz, klapp doch bitte die Klobrille runter«.

Wenn Sie versuchen, einen Konflikt zu klären, sich auf eine Vorgehensweise zu einigen oder um einen individuellen Vorteil zu feilschen, befinden Sie sich in einer Verhandlung, ob Ihnen das nun gefällt oder nicht. Das Ziel dabei ist, eine Lösung zu erreichen, die für beide Seiten akzeptabel ist. Falls dies nicht möglich ist, sollten Sie versuchen, eine solche Übereinstimmung an anderer Stelle zu finden.

Die Großen Sechs der Verhandlungsführung

Die Fähigkeiten, die Sie brauchen, um im Alltag als erfolgreicher Verhandlungsführer zu bestehen, sind dieselben, die Sie auch für wichtige internationale und geschäftliche Verhandlungen brauchen. Sicher, Sie können all diese Fertigkeiten mit zusätzlichen Techniken und Strategien verfeinern, einen eigenen Stil und damit Ihre gesamte Persönlichkeit entwickeln. Aber wirklich wichtig sind nur die folgenden sechs Grundbausteine:

- ✓ Gründliche Vorbereitung
- ✓ Die Fähigkeit, Grenzen und Ziele zu bestimmen
- ✓ Gut zuhören können
- ✓ Klare und deutliche Kommunikation
- ✓ Wissen, wie und wann Sie Ihre Pause-Taste drücken müssen
- ✓ Wissen, wie ein Geschäft abgeschlossen wird

Diese sechs Fähigkeiten halte ich für so wichtig, dass jeder sie irgendwo in seiner Wohnung oder im Büro an der Wand hängen haben sollte – so wie das Periodensystem der Elemente in jedem Chemielabor an der Wand hängt. Ich habe sie deshalb noch einmal auf der Schummelseite zum Heraustrennen am Anfang dieses Buches aufgelistet. Holen Sie sich am besten gleich Schere und Klebeband und hängen Sie sich die Schummelseite über Ihren Schreibtisch.

Die sechs Fertigkeiten zur Verhandlungskunst sind grundlegend für alle Bereiche des Lebens. Sie können Ihnen helfen, Ihr gesamtes Leben glücklicher und erfolgreicher zu gestalten. Mit der Anwendung dieser Grundfertigkeiten erzielen Sie mehr Respekt, erreichen bessere Vereinbarungen mit Geschäftspartnern und Familienmitgliedern und bekommen mehr Kontrolle in Ihren Verhandlungen.

Die gründliche Vorbereitung

Die Vorbereitung ist der Grundstein des Verhandlungserfolges. Sie können für eine Verhandlung nie zu viel vorbereiten. Ob Sie nun eine geschäftliche oder eine private Verhandlung führen wollen, Sie müssen sich gründlich vorbereiten, um Ihre Ziele zu erreichen. Sie müssen schon deshalb gut vorbereitet sein, um überhaupt zu wissen, welche Ziele Sie haben.

Für jede Verhandlung müssen Sie die folgenden drei Bereiche vorbereiten:

- ✓ Sie selbst
- ✓ Den Verhandlungsgegner
- ✓ Den Markt

Jeder dieser Aspekte verdient Ihre Aufmerksamkeit. Schenken Sie besonders dem ersten Punkt Beachtung, denn Sie sind die wichtigste Person im Verhandlungsraum. Der zweite Punkt verändert sich mit den verschiedenen Verhandlungen. Der dritte Punkt verdient Ihre lebenslange Aufmerksamkeit.

Die Vorbereitung für Sie selbst

Sich selbst für eine Verhandlung vorbereiten bedeutet, sich selbst zu kennen und zu wissen, was man vom Leben will. Dieser Schritt erfordert ein wenig Selbstbetrachtung und Planung. Durch eine adäquate Vorbereitung stärken Sie während einer Verhandlung Ihr Selbstvertrauen und Ihre Leistung. Machen Sie sich Ihre Stärken und Schwächen bewusst. Sind Sie zum Beispiel ein guter Zuhörer oder ignorieren Sie häufig, was andere Menschen zu sagen haben?

Wie ist Ihr Lebensplan? Wenn die Welt perfekt wäre, was würden Sie in drei Jahren machen? Diese langfristigen Überlegungen über Ihr eigenes Leben stellt jede Ihrer Verhandlungen in einen Kontext. Nachdem Sie eine Vision für Ihre Zukunft entwickelt haben, stellen Sie einen Plan mit den nötigen Schritten auf, mit deren Hilfe Sie Ihre Vision verwirklichen können. Wenn Sie nicht Ihren persönlichen und langfristigen Spielplan aufstellen, *bevor* Sie den Verhandlungsraum betreten, geraten Ihre Verhandlungen leicht auf Abwege. Kapitel 2 hilft Ihnen beim Herausfinden Ihrer Vision und entwickelt Schritte, mit denen Sie Ihre Lebensziele erreichen können.

Sie müssen sich auch auf besondere Verhandlungssituationen vorbereiten. Dies fällt Ihnen umso leichter, je mehr Sie Ihre eigenen Bedürfnisse kennen. Wenn Sie zum Beispiel kein Morgenmensch sind, sollten Sie darauf achten, dass der Termin für eine Telefonkonferenz nicht um 7:30 morgens festgelegt wird. Weitere Strategien, um Zeit und Räumlichkeiten in einer Verhandlung so gut wie möglich zu nutzen, finden Sie in Kapitel 2.

Die Vorbereitung auf den Verhandlungsgegner

Wenn Sie herausfinden, wer Ihnen am Verhandlungstisch gegenüber sitzen wird, sollten Sie möglichst viele Informationen über diese Person sammeln. Kenntnisse über den Verhandlungsgegner können Ihnen helfen, ein gutes Verhältnis aufzubauen. Sie können den Verhandlungsraum ruhig und mit dem Wissen betreten, dass Sie etwas über den Hintergrund Ihrer Gegenseite kennen. Eine der häufigsten Gelegenheiten, bei denen Sie einige Recherchen über den Verhandlungsgegner anstellen sollten, ist vor einem Vorstellungsgespräch. Vielleicht haben Sie und die Person, der Sie sich vorstellen, in der Vergangenheit eine ähnliche Erfahrung gemacht. Wenn Sie durch Ihre Recherchen zeigen können, dass Sie ein oder zwei Tatsachen über Ihren Interviewer wissen, sammeln Sie bei dieser Person normalerweise Punkte. In einer Verhandlung dient die gründliche Vorbereitung auf den Verhandlungsgegner häufig als Eisbrecher, bevor die Verhandlungsparteien zur Sache kommen.

Neben diesen offensichtlichen sozialen Vorteilen lassen Sie die Erkenntnisse über den Verhandlungsgegner wissen, mit wem Sie es zu tun haben. Ist diese Person vernünftig? Handelt es sich um eine Person, die auf das Resultat Wert legt, oder ist Qualität wichtiger für ihn oder sie? Wenn Sie wissen, auf was der Verhandlungsgegner Wert legt, können Sie diesen Aspekt bei Ihren Vorschlägen während der Verhandlung unterstreichen.

Genauso wichtig ist es, den Autoritätsgrad des Verhandlungsgegners zu bestimmen. Falls Ihr Verhandlungsgegner erst die Zustimmung von Personen einholen muss, die sich ein paar Sprossen höher auf der Hierarchieleiter des Unternehmens befinden, wissen Sie, dass Sie in der Verhandlung besser schriftliches Material zur Verfügung stellen. Ihre Vorschläge werden sonst wahrscheinlich nicht korrekt wiedergegeben. Mehr Informationen darüber, wie Sie Recherchen über Ihren Verhandlungsgegner anstellen können, finden Sie in Kapitel 3.

Die Vorbereitung auf den Markt

Informieren Sie sich gründlich über Ihre Branche. So einfach ist das. Ein Autohändler kennt sich am besten mit Autos aus. Ein Chemiker weiß am besten über Chemie Bescheid. Ein Kunsthändler kann am besten im Kunstbereich weiterhelfen. Wenn Sie in einem Bereich verhandeln müssen, über den Sie nicht so gut Bescheid wissen, finden Sie absolut alles über diesen Bereich heraus. Informieren Sie sich über die Akteure und über die Personen, mit denen Sie sprechen, und studieren Sie die entsprechende Terminologie. Tun Sie alles Nötige, um zu der Person im Raum zu werden, die sich am besten auskennt.

Sie sollten definitiv Ihre persönliche Einschätzung über die Dinge haben, über die verhandelt wird. Sie sollten auch eine möglichst genaue Vorstellung davon haben, wie der Verhandlungsgegner die Dinge bewertet, über die verhandelt wird. Scheuen Sie sich nicht, Fragen zu stellen.

Sie können solche Fragen sogar der Person stellen, mit der Sie gerade verhandeln. Das Stellen von Fragen zeigt der Gegenseite, dass Sie Interesse haben und bereit sind, zu lernen.

Die kontinuierliche Weiterbildung in der Branche und in dem Bereich, in dem Sie arbeiten, ist sehr wichtig. Menschen, die ihr Leben lang in einer Firma gearbeitet haben, stellen wegen all der Informationen, die sie in ihren Köpfen gespeichert haben, einen großen Mehrwert für diese Firma dar. Je mehr Sie über das betriebliche Umfeld im Allgemeinen und Ihre Firma im Besonderen wissen, desto besser sind Sie dran. In Kapitel 3 gebe ich einige Anregungen, wo Sie Informationen über den Markt finden können, sowie Tipps zum Umgang mit Dingen, die eine Verhandlung beeinflussen können.

Grenzen und Ziele setzen

Um etwas erreichen zu können, müssen Sie sich zunächst Ziele setzen. Manchmal setzen Sie sich Ihre Ziele auch unterbewusst, wie zum Beispiel bei Spontankäufen. Sie sehen etwas, was Sie haben möchten, Sie setzen sich das Ziel, diese Sache zu erwerben, Ihre Hand greift zu, Sie nehmen es und es gehört Ihnen. Dies ist ein bekanntes Szenario im Einzelhandel. In der Geschäftswelt ist das Setzen von Zielen ein ernsthafterer und arbeitsaufwändiger Prozess.

Wenn Sie Ziele setzen, müssen Sie zunächst ein Brainstorming durchführen und alle möglichen Ideen für jede anstehende Verhandlung sammeln und prüfen. Dann müssen Sie Ihre Liste zusammenstreichen, so dass eine Anzahl von Zielen übrig bleibt, die Sie bewältigen können. Sie sollten nicht jede einzelne Verhandlung mit all Ihren Hoffnungen und Träumen überladen, die Sie jemals gehegt haben. Gehen Sie in eine Verhandlung mit einer angemessenen Liste von Zielen, die Sie erreichen wollen. Kapitel 5 führt Sie durch diesen Prozess.

Der einfachste und schnellste Weg, um Ihre Ziele im Auge zu behalten, ist das schriftliche Notieren Ihrer Ziele. Dies hilft Ihnen, die Ziele zu veranschaulichen und macht sie realer. Bringen Sie diese Notizen in der Nähe Ihres Schreibtisches an, so dass Sie sie jeden Tag sehen können. Nachdem Sie Ihre Ziele notiert haben, fragen Sie sich, warum Ihnen diese Ziele so viel bedeuten. Ziele werden von Ihren inneren Sehnsüchten geleitet. Ihre Intuition wird Ihnen helfen, diese Ziele zu erreichen.

Bevor Sie Ihre nächste Verhandlung beginnen, stellen Sie sich diese einfache Frage: »Was will ich in dieser Verhandlung erreichen?« Haben Sie keine Angst davor, die Frage zu beantworten. Sprechen Sie es aus. Schreiben Sie es auf.

Nachdem Sie Ihre Ziele festgelegt haben, müssen Sie Grenzen setzen. Grenzen setzen bedeutet einfach nur, den Punkt zu bestimmen, an dem Sie bereit sind, eine Verhandlung abzubrechen und das Geschäft woanders abzuschließen. Sie setzen zum Beispiel Ihre Grenzen bei einem Vorstellungsgespräch, indem Sie für sich das niedrigste Gehalt festlegen, das Sie noch akzeptieren würden. Sollte der Gehaltsvorschlag der Gegenseite darunter liegen, würden Sie die Verhandlung abbrechen.

Das Setzen von Grenzen kann Angst machen. Vielleicht müssen Sie es zunächst üben, doch wenn Sie keine Grenzen setzen, werden andere Personen immer nur nehmen und nehmen, solange Sie zum Geben bereit sind. Schließlich kommen Sie an einen Punkt, an dem Sie merken,

dass Sie zu viel gegeben haben – eine Linie wurde überschritten – und dies nur, weil Sie Ihre Grenzen nicht rechtzeitig festgelegt haben. Falls Ihnen so etwas passiert, lesen Sie Kapitel 6, in dem fünf Schritte zum Setzen von Grenzen beschrieben sind.

Gutes Zuhören

Die meisten Menschen denken über sich, dass sie gute Zuhörer sind. Statt Ihr Ego mit maßloser Selbstbeschwichtigung zu befriedigen, führen Sie eine Umfrage durch, um festzustellen, ob Sie wirklich ein guter Zuhörer sind. Durch objektive Beweise oder durch Personen, die absolut ehrlich zu Ihnen sind, können Sie herausfinden, wie es um Ihre Fähigkeit des Zuhörens bestellt ist.

Lernen Sie zuzuhören – es ist eine der wichtigsten Fähigkeiten, die während des Verhandels entwickelt werden können. Schon vor einer Verhandlung sollten Sie die Bereiche kennen, über die Sie Informationen einholen wollen. Hören Sie dann während der Verhandlung aufmerksam zu. Sammeln Sie so viele Informationen wie nur möglich und Sie werden die Verhandlung erfolgreich abschließen.

Überprüfen Sie noch an der Tür zum Verhandlungsraum Ihre Bereitschaft zum Zuhören. Erwarten Sie immer, *etwas* Wertvolles von der Gegenseite erfahren zu können. Die Belohnung für gutes Zuhören ist erstaunlich. In Kapitel 7 zeige ich Wege, wie Sie die Fähigkeit des Zuhörens verbessern können und gebe Ihnen einige Tipps, damit Sie sicher sein können, dass nichts zwischen Ihnen und dem guten Zuhören steht.

Auch hier gebe ich Ihnen schon einige Tipps für gutes Zuhören: Räumen Sie Ihr Büro auf. Zählen Sie bis drei, bevor Sie eine Frage beantworten, so dass die Frage (oder die Bemerkung) zunächst wirken kann. Machen Sie sich Notizen. Achten Sie darauf, dass Sie ausgeruht und aufmerksam sind.



Wenn während einer Verhandlung Kommunikationsprobleme auftreten, liegt der Grund wahrscheinlich darin, dass Sie oder der Verhandlungsgegner nicht richtig zugehört haben.

Ein Teil des Zuhör-Prozesses besteht in der Interaktion zwischen den beiden Verhandlungsparteien. Scheuen Sie sich nicht, während des Sammelns von Informationen Fragen zu stellen. Wenn Sie Fragen stellen, detaillieren Sie die Informationen, die Sie von der Gegenseite erhalten haben. Fragen sind kraftvolle Werkzeuge, die in Kapitel 8 genauer erklärt werden. Wenn Sie die gewünschten Informationen nicht bekommen, stellen Sie eine Anschlussfrage. Und unterbrechen Sie niemals jemanden, der versucht, eine von Ihnen gestellte Frage zu beantworten.

Was immer Sie auch tun, akzeptieren Sie keinen Ersatz für die Informationen, die Sie suchen. Einige Leute werden versuchen, eine Frage zu umgehen oder eine allgemeine Aussage zu treffen, statt auf Ihre gezielte Frage zu antworten. Falls sich jemand zu Ihrer Frage äußert, ohne sie zu beantworten, stellen Sie die Frage etwas anders. Doch lassen Sie den Verhandlungsgegner nicht entwischen.



Die sechs Verhandlungsfertigkeiten in einem Film

Hundstage ist wahrscheinlich der beste Spielfilm über Verhandlungstechniken, den Sie sehen können. Millionen von Menschen haben in diesem Filmklassiker verfolgt, wie ein sehr junger Al Pacino und Charles Durning in meisterhafter schauspielerischer Leistung einen Kidnapper und einen Polizisten darstellen. Der Film basiert auf der wahren Geschichte eines Banküberfalls, der sich zu einer Geiselnahme entwickelte. Er zeigt das örtliche Polizeiteam, das verzweifelt versucht, die Situation zu lösen, dabei aber nicht weiterkommt. Dann tritt das Team des FBI in Aktion, das bei der Verhandlung Training und Geschick an den Tag legt. Die Ereignisse wurden mit unglaublicher Genauigkeit nachgespielt.

Jede der sechs Grundfertigkeiten des Verhandeln wird in diesem Film klar demonstriert. Die folgende Liste führt durch die Verhandlung, ohne dabei zu viel von dem Film zu verraten:

- ✓ **Vorbereitung:** Sie werden sofort bemerken, dass die Bankräuber auf die Situation der Geiselnahme nicht vorbereitet sind. Sie wollten keine Geiseln nehmen, sondern eine Bank ausrauben. Tatsächlich ergreift einer der Teammitglieder sofort die Flucht und erteilt uns somit eine komische Lektion über die Wichtigkeit der Bildung eines zuverlässigen Teams, das gründlich vorbereitet ist. Achten Sie darauf, wie die FBI-Beamten sofort und während des gesamten Films versucht, Informationen über den Mann zu sammeln, der die Geiseln in seiner Gewalt hält. Sie nutzen alle Informationsquellen des Staates aus, um herauszufinden, mit wem sie verhandeln. Innerhalb weniger Stunden finden die Polizeibeamten Dinge heraus, die die Mutter und die Ehefrau des Geiselnahmers schockieren.
- ✓ **Ziele und Grenzen setzen:** Bevor die FBI-Beamten die Verhandlung beginnen, setzen sie bereits Grenzen. Ihr Ziel ist, die Geiseln auf möglichst sichere Art zu befreien. Ihre Grenzen lauten: Wenn eine Geisel verletzt wird, finden sie heraus, wie die Verletzung zustande kam. Falls es ein Unfall ist, setzen sie die Verhandlung fort. Falls es eine Exekution ist, stürmen sie die Bank. Bei alledem lassen sie nie ihr Ziel aus den Augen, auch wenn es den Geiselnahmern so erscheint.
- ✓ **Zuhören und klare Kommunikation:** Dies wird ständig gewährleistet. Beachten Sie, wie im Friseursalon immer jemand im Hintergrund bleibt und einen Kopfhörer trägt. Dieser Polizeibeamte überwacht die Kommunikation beider Seiten, um sicherzustellen, dass die Kommunikation klar ist. Er spricht nicht, doch er ist ein integrales Mitglied des Verhandlungsteams. Die meisten Zuschauer bemerken ihn gar nicht. Achten Sie auch auf die Körpersprache des FBI-Beamten, wenn er zum ersten Mal Pacinos Figur trifft. Der Beamte vermittelt Autorität und Vertrauen, im Gegensatz zu den örtlichen Polizisten.
- ✓ **Die Pause-Taste drücken:** Die FBI-Beamten haben die Pause-Taste immer griffbereit. Einer der Polizeibeamten hat die alleinige Aufgabe, den emotionalen Zustand aller Beteiligten ständig zu beobachten. Dieser Beamte kontrolliert die Emotionen und zieht die Polizeibeamten ab, bevor sie unter der Belastung der Situation zusammenbrechen.

- ✓ **Abschluss:** Die Behörden behalten das Ziel ständig vor Augen. Beachten Sie, wie oft die Polizeibeamten versuchen, diese Verhandlung zum Abschluss zu bringen.

Sie können diesen Film mehr als einmal sehen. Jedes Mal werden Ihnen neue Details der Verhandlungsführung auffallen, die bei dieser Verhandlung eingesetzt werden und die auch in diesem Buch beschrieben sind. Es macht Spaß, immer etwas Neues zu entdecken, während Sie den Film zum wiederholten Male anschauen.

Sie werden feststellen, dass im gesamten Buch Filme benutzt werden, um auf etwas Wichtiges hinzuweisen. *Hundstage* ist so ein lehrreicher Film, dass ihn das FBI in seiner Akademie in Quantico, Virginia, USA, während des Trainings über Verhandlungstechniken bei Geiselnahmen für Polizeibeamte zeigt. Auch ich zeige ihn häufig in meinen dreitägigen Intensivkursen für Verhandlungsführung in Unternehmen.

Deutliche Kommunikation

Wenn ich von Deutlichkeit spreche, meine ich, dass Sie in dem deutlich sein sollen, was Sie sagen oder tun. Dies hört sich einfacher an, als es ist. Sie müssen darauf achten, dass Ihre Bewegungen, Ihre Körpersprache, Ihre Artikulation und Ihre Worte die gleichen Nachrichten senden.

Sind Sie bei Ihrer Kommunikation so klar und deutlich wie möglich? Sie können sich selbst einschätzen oder Menschen fragen, die Sie lieben und denen Sie vertrauen. Ein guter Verhandlungsführer kann hervorragend kommunizieren und versteht, wie andere Personen denken, fühlen und funktionieren. Doch zunächst müssen Sie sich selbst analysieren.

Mit den folgenden Tipps können Sie deutlicher kommunizieren: Schweifen Sie nicht ab und vermeiden Sie Kauderwelsch. Halten Sie Ihre Verpflichtungen ein. Wenn Sie sagen, dass Sie auf eine Person um 10 Uhr morgens zurückkommen werden, dann kommen Sie auch um 10 Uhr morgens auf diese Person zurück.

In der Hetze des Arbeitstages kann eine deutliche Kommunikation schon mal auf der Strecke bleiben. Doch wenn Unterschiede zwischen dem bestehen, was Sie sagen und was Sie tun, verwirren Sie andere Menschen. Gute Kommunikation ist übereinstimmende Kommunikation.

Wenn Sie sensibler für deutliche Kommunikation geworden sind, können Sie beginnen, auch anderen Menschen zu helfen. Sie können den Abschweifer, der immer vom Thema abkommt, wieder taktvoll auf das Gesprächsthema zurückführen und Sie können dem Unterbrecher fast unmerklich Einhalt gebieten. Wenn Sie Personen treffen, die nicht genügend vorbereitet sind, können Sie diese informieren und anspornen. In Kapitel 11 finden Sie Hinweise dazu, wie Sie Ihre Kommunikation, und die Kommunikation anderer, in Bezug auf Deutlichkeit verbessern können. (Kapitel 11 beschreibt auch einige nicht ernst gemeinte Methoden, mit denen Sie jede Kommunikation zunichte machen können.) Wenn Sie die sechs Grundfertigkeiten des Verhandeln beherrschen, dienen Sie anderen Mitgliedern Ihres Teams und oft auch den Personen auf der anderen Seite des Verhandlungstisches als Beispiel. Und die Verhandlung verläuft dadurch immer besser.

Verhandeln – eine berufliche Karriere

Aus welchen Grundbausteinen setzt sich erfolgreiche Überzeugungsarbeit zusammen? Diese Frage hat mich schon immer brennend interessiert – lange bevor ich daran dachte, die Ergebnisse meiner Recherchen in einem Buch zu präsentieren. Im College habe ich mir die Reden aller Meinungsführer angehört, vom konservativen Reverend Billy Graham bis zu sozialistischen Rednern. Als Redakteur des Uni-Literaturmagazins hatte ich darüber hinaus Gelegenheit, all diese Menschen zu interviewen.

Gleich nach meinem College-Abschluss wurde ich Offizier beim U.S. Marine Corps und übernahm die Führung eines Aufklärungszuges. Ich begann, die Führungsfähigkeiten zu studieren, die ein erfolgreicher Truppenführer haben sollte, weil ich wusste, dass meine Führungskompetenz eines Tages über das Leben eines Menschen entscheiden könnte – vielleicht sogar über mein eigenes. Wahrscheinlich können Sie sich nicht vorstellen, was Verhandlungen mit Befehl und Gehorsam im Militär und insbesondere bei den Marines zu tun haben. Offiziere im Marine Corps müssen sich an viele vorgegebene Grenzen halten. Ich fand schnell heraus, dass die Truppe umso besser folgte, je besser die Vorbereitung (meistens eine gute Ausbildung) und je klarer die Befehle waren. Unser Zug wurde als erste Marine Corps-Einheit für den Bodeneinsatz in Vietnam ausgewählt. Wir arbeiteten bei unseren Einsätzen mit einer Gruppe von Navy Seals (Elitetruppe der U.S. Marine) zusammen. Sorgfältige Verhandlungen innerhalb unserer Einheit und mit den Seals führten zu einer Reihe erfolgreicher Missionen.

Mitte der 60er Jahre begann ich mein Studium der Rechtswissenschaften an der University of California in Berkley, wo ich auch die Leitung der Studentenschaft übernahm. Sie können mir glauben, dass diese Arbeit viele Verhandlungen erforderte, zum Beispiel zwischen denen, die die Fakultät schließen wollten und denen, die nach ihrem Universitätsabschluss mit den Studentenstreiks nichts mehr zu tun haben wollten. Nach meinem Universitätsabschluss baute ich eine erfolgreiche Anwaltskanzlei in Torrance (Stadtteil von Los Angeles) auf und entschloss mich, das zu tun, was ich schon immer machen wollte: Ich spezialisierte mich auf ein Fach, das zu den faszinierendsten gehört – Medienrecht – in einer Umgebung, die wahrscheinlich zu den schwierigsten für einen Einsteiger gehört – Hollywood! Ich hatte zu Anfang nicht einen einzigen Mandanten aus dem Entertainment-Geschäft. Alles, was ich hatte, war mein Verhandlungsgeschick. Zu jener Zeit gab es nur sehr wenig Literatur zu diesem Thema. An keiner Universität, die ich je besucht hatte, wurden Kurse über Verhandlungsführung angeboten. Ich musste meine Recherchen also auf eigene Faust fortsetzen. Meine Bemühungen zahlten sich aber bei meinem ersten und bis dahin einzigen Mandanten aus dem Showbusiness aus. Er empfahl mich danach weiter, und so weiter, und so weiter ...

Seit jener Zeit habe ich einige schöne Erfolge errungen. Ich habe für und gegen einige der größten Namen in Hollywood und jedes einzelne Filmstudio in der Stadt verhandelt. Ich habe alle Produktionsverhandlungen für Michael Landon (Bonanza, Unsere kleine Farm) während seiner produktivsten Jahre geführt. Ich führe noch heute die Verhandlungen über die Rechte zur Namensverwendung für Hollywood-Größen wie Donna Reed und Elizabeth

Montgomery. Mein Buch *Clearance and Copyright* wird heute in 50 Filmschulen quer durch die Vereinigten Staaten verwendet.

Die Beispiele in diesem Buch stammen in erster Linie aus meinen Erfahrungen als Anwalt und Vollzeit-Verhandlungsführer in der Unterhaltungsindustrie, die ich bei den Verhandlungen für Schauspieler, Autoren, Regisseure und unabhängigen Produzenten mit Studios und Finanziers und untereinander gemacht habe. Ich verwende aber auch Beispiele aus meinem eigenen Familienleben als Vater, Großvater und Partner der zähesten Verhandlungspartner aller Zeiten.

Der Druck auf die Pause-Taste

Jeder Mensch hat eine *Pause-Taste* – eine kleine Vorrichtung in unseren Köpfen, die uns hilft, in einer Verhandlung emotionalen Abstand zu bewahren. Einige Menschen benutzen die Pause-Taste mehr als andere. Manche Menschen benutzen sie überhaupt nicht. Die Pause-Taste kann auf verschiedene Weise benutzt werden – als Pause während einer hitzigen Verhandlung oder als Moment des Schweigens, wenn Sie mit einem Argument des Verhandlungsgegners nicht einverstanden sind.

Wenn Sie während einer Verhandlung Ihre Pause-Taste drücken, halten Sie sich selbst davon ab, Dinge zu sagen, die Sie später vielleicht bereuen. Ihre Pause-Taste verschafft Ihnen zudem einen Moment der Reflexion. Wenn Sie Ihre Pause-Taste nicht benutzen, denken Sie vielleicht nicht lange genug über Ihre Worte und Handlungen nach und schließen ein Geschäft zu schnell ab.

Lassen Sie Ihre Emotionen niemals die Führung über Ihre Handlungen übernehmen. Finden Sie im Voraus heraus, was bei Ihnen negative Emotionen auslösen könnte. Erkennen Sie Ihren wunden Punkt. Wenn Sie wissen, welche Punkte Ihnen Probleme bereiten, sprechen Sie mit anderen Teammitgliedern darüber, so dass Sie und die anderen auf diese Art von Situation vorbereitet sind. Wir alle haben wunde Punkte, also können wir uns ruhig schon im Voraus damit beschäftigen. In Kapitel 12 finden Sie mehr Informationen über die Vorteile der Pause-Taste und über Möglichkeiten, Ihre wunden Punkte zu behandeln.

Falls es scheint, dass eine Verhandlung im Sande verläuft und das Gespräch zum Stillstand kommt, geraten Sie nicht in Panik. Drücken Sie Ihre Pause-Taste. Denken Sie über die Schritte nach, die zu diesem Punkt geführt haben. Statt haarsträubende Forderungen zu stellen oder verärgert aus dem Verhandlungsraum zu stürmen, verschrauben Sie besser und schlagen die Weiterführung der Verhandlung zu einem späteren Zeitpunkt vor.

Der Geschäftsabschluss

Auch wenn sich die Verhandlungsparteien in allen wesentlichen Punkten mehr oder weniger geeinigt haben, scheint ein Geschäft manchmal einfach nicht zum Abschluss zu kommen. Zuweilen entsteht eine solche Situation, weil eine Person im Verhandlungsraum schwierig ist.

Dies kann alle möglichen Formen annehmen. Vielleicht ist diese Person ein Rüpel, oder sie versucht Sie hinters Licht zu führen. Vielleicht unterbricht jemand den Verhandlungsprozess, indem er herumbrüllt oder herrisch auftritt. Wenn Sie diese Probleme beseitigen wollen, müssen Sie die Pause-Taste drücken – und zwar hart. Machen Sie so viele Pausen wie nötig, damit alle Verhandlungsteilnehmer die Möglichkeit bekommen, sich neu zu gruppieren. Sie sind nicht die einzige Person in dem Verhandlungsraum, die von solchen Personen beeinträchtigt wird. Kapitel 13 hilft Ihnen, mit Personen umzugehen, die Verhandlungen unnötig erschweren.

Manchmal werden Verhandlungen durch bestimmte Taktiken der Gegenseite blockiert. Sie kennen sie wahrscheinlich schon und können sie bereits auflisten: Ständige Positionswechsel, die Guter-Cop-Böser-Cop-Masche und die Rücksprache mit dem unsichtbaren Chef oder Partner. Ich erkläre diese Verhaltensweisen und andere Störfaktoren detaillierter in Kapitel 15. Wenn Sie mit einem solchen Verhalten konfrontiert werden, drücken Sie die Pause-Taste. Analysieren Sie während der Pause die Taktiken Ihres Gegners. Wenn Sie dann an den Verhandlungstisch zurückkehren, stellen Sie der Gegenseite gezielte Fragen. Hören Sie genau zu, damit Sie Hindernisse aus dem Weg räumen können.

Der Geschäftsabschluss ist der Höhepunkt des Verhandlungsprozesses und wird in Kapitel 14 näher erläutert. Er ist der Punkt, an dem alles zusammenläuft und bei dem sich alle Verhandlungsparteien auf die Bedingungen des Geschäfts einigen. Doch wann ist es zu früh für den Geschäftsabschluss? Die Antwort: Es ist nie zu früh für den Geschäftsabschluss. Sie sollten das Geschäft so schnell und effizient wie möglich abschließen – natürlich unter annehmbaren Bedingungen. Sie müssen nicht das gesamte Geschäft sofort abschließen. Sie können das Geschäft auch teilweise abschließen, indem Sie sich über ein Thema einigen und dann zu einem weiteren Thema übergehen.

Ein Geschäftsabschluss ist nicht immer ein reibungsloser Prozess. Manchmal haben Sie es mit einem Verhandlungsgegner zu tun, der Angst davor hat, ein schlechtes Geschäft zu machen oder seinen Chef fürchtet, der nie mit einem Ergebnis zufrieden ist, egal wie gut es ist oder wie hart jeder dafür gearbeitet hat. Nochmals: Stellen Sie viele Fragen, um das Problem herauszufinden, und helfen Sie dann dieser Person bei seinem oder ihrem Problem.



Ein guter Verhandlungsführer ist oft einfach nur jemand, der dem Verhandlungsgegner hilft, alle guten Punkte eines Vorschlags zu verstehen, und ihm oder ihr die Werkzeuge und Argumente bereit stellt, um den Vorschlag dem jeweiligen Entscheidungsträger nahe bringen zu können.

Besondere Verhandlungen bewältigen

Sie können die sechs Grundfertigkeiten der Verhandlungsführung bei jeder Verhandlung einsetzen, ganz gleich, um welche Verhandlung es geht. Doch Sie werden auf einige Verhandlungen stoßen, für die diese Fertigkeiten nicht ausreichend zu sein scheinen. Glauben Sie mir, sie sind es. Sie müssen sich nur weiterhin auf die sechs Grundfertigkeiten konzentrieren.

Verhandeln ist wie Tennis spielen. Sie müssen den Ball aufschlagen, ob Sie nun mit einem blutigen Anfänger spielen oder im Finale bei Wimbledon. Wie bei den Rückhand- und Vor-

handschlägen im Tennis setzen Sie Ihre Verhandlungsfertigkeiten ein, egal wo Sie spielen und welchen Gegner Sie haben.

Verhandlungen können aus den verschiedensten Gründen kompliziert werden. Auch Verhandlungen zwischen den Geschlechtern beinhalten häufig ein kompliziertes Element. Die Welt scheint immer kleiner zu werden und sich schneller zu drehen, daher werden Sie wahrscheinlich mit internationalen Verhandlungen konfrontiert und über Telefon oder Internet verhandeln müssen.

Komplexe Verhandlungen

In einfachen Verhandlungen können Sie die sechs Grundfertigkeiten ohne größere Probleme einsetzen. Doch was passiert, wenn eine Verhandlung kompliziert wird? Eine Verhandlung wird dann komplex, wenn sie einen größeren Umfang annimmt und die anfallende Arbeit und Organisation nicht mehr von zwei Personen (eine auf jeder Seite des Verhandlungstisches) allein bewältigt werden kann. Wenn eine Verhandlung nicht mehr zwei sondern zwanzig Personen involviert, spreche ich von einer komplizierten Verhandlung.

Auf persönlicher Ebene wird eine Verhandlung kompliziert, wenn Sie Ihre gesamten Emotionen und Bemühungen in den Abschluss des Geschäfts investieren. Zum Beispiel ist eine Gehaltsverhandlung theoretisch einfach, doch sie ist emotional sehr stark belastet.



Ganz gleich, wie groß eine Verhandlung ist oder welche Faktoren sie beinhaltet, die sechs Grundfertigkeiten der Verhandlungsführung dienen Ihnen als Schlüssel zu einem erfolgreichen Abschluss.

Komplexe Verhandlungen beinhalten oft mehrere Verhandlungsthemen, mehrere Verhandlungsparteien, den Umgang mit den Medien und andere lustige Faktoren. Ich erkläre diese Faktoren näher in Kapitel 18.

Internationale Verhandlungen

Internationale Verhandlungen (oder interkulturelle Verhandlungen) gehören zu einem der vielen speziellen Bereiche in der Welt des Verhandeln. Die sechs Grundfertigkeiten sind bei internationalen Verhandlungen genauso entscheidend, wenn nicht noch entscheidender, als wenn Sie in heimatlichen Gefilden verhandeln. Internationale Geschäfte erfordern mehr Vorbereitung, da Sie Ihren Verhandlungsansatz auf die Gebräuche des Landes abstimmen müssen, in dem Sie verhandeln.

Die Vorbereitung auf eine interkulturelle Verhandlung erfordert mehr, als nur zu verstehen, wie ausländische Geschäftspartner ein Geschäft abschließen. Sie müssen die Unterschiede in Bezug auf Kommunikation, Einstellung zu Konflikten, Erfüllung von Aufgaben, Entscheidungsprozessen sowie Bekanntgeben von Informationen kennen. Sogar die Körpersprache der Menschen in anderen Ländern unterscheidet sich sehr von der, die Sie zu Hause gewöhnt sind. Der Augenkontakt, die persönliche Distanz und Berührungen können in den verschiedenen

Ländern variieren. Kapitel 16 geht auf diese Thematik genauer ein und gibt Ihnen nützliche Tipps, wie Sie internationale Verhandlungen weniger anstrengend gestalten können.



Informieren Sie sich über die Traditionen des jeweiligen Landes, bevor Sie einen Verhandlungsraum auf fremden Boden betreten. Schauen Sie sich während des Vorbereitungsprozesses ausländische Filme in Originalsprache an, lesen Sie Reisebücher und lernen Sie einige wichtige Sätze in der Sprache des Verhandlungsgegners. Überbrücken Sie die Kommunikationslücken so gut wie möglich. Wenn Sie beginnen, sich wie ein Einheimischer zu benehmen, werden Sie den Respekt und das Vertrauen Ihres ausländischen Verhandlungsgegners gewinnen.

Werkzeuge, die Ihr Leben verbessern können

Seit Jahren halte ich Seminare zur Verhandlungsführung an Universitäten und für Privatkunden innerhalb der USA, sowie in Europa und Asien ab. Gute Verhandlungstechniken gehören zu einem guten Arbeitsverhältnis mit Angestellten, Kunden und Lieferanten. Der richtige Umgang mit Menschen ist immer wieder eine neue Herausforderung und umfasst auch die Delegation von Aufgaben – was nichts anderes bedeutet, als Leute in die Lage zu versetzen, Ergebnisse zu liefern, für die Sie letztendlich verantwortlich sind. Manager müssen täglich aufs Neue derartige Verhandlungen führen. Wir alle müssen unser Leben auf die eine oder andere Art durch Verhandlungen gestalten.

In den meisten Kursen, die ich zum Thema Verhandlungsführung gebe, gehe ich auf den Unterschied zwischen den Geschlechtern ein. Dieses Material basiert auf der Arbeit von Mimi Donaldson, der Mitverfasserin der ersten Auflage von *Erfolgreich Verhandeln für Dummies*. Ich gebe meinen Seminarteilnehmern Werkzeuge in die Hand, mit der sie ihre Kommunikation und ihre Verhandlungen mit dem anderen Geschlecht zu Hause und im Beruf verbessern können. Jetzt, da die Frauen Macht haben und einflussreiche Positionen bekleiden, ist die Sprache der Macht nicht länger geschlechtsspezifisch. Vorbilder sind heute nicht nur männlich, sondern auch weiblich.

Ich habe Männern und Frauen immer beigebracht, fair und anständig miteinander zu verhandeln. Sie können alles bekommen, was Sie wollen und brauchen, und Sie können dabei gleichzeitig eine Beziehung aufbauen. Sie müssen dabei allerdings auch riskieren, jemanden für einen Moment zu brüskieren. Sie müssen auch riskieren, vielleicht nicht von allen Menschen und zu jeder Zeit geliebt zu werden. Liebe und Anerkennung kommen später automatisch mit den Ergebnissen. Um Ihr Ziel zu erreichen, haben Sie die Wahl: Sicherheit und Ruhe oder unbequeme Entscheidungen. Das Fairness-Prinzip ist die Grundlage aller meiner Kurse über Verhandlungsführung.

Verhandlungen zwischen den Geschlechtern

Die Kommunikation zwischen den Geschlechtern unterscheidet sich heute sehr von der, die zu Zeiten unserer Großeltern herrschte. Frauen haben nun leitende Positionen in großen Unternehmen und in der Politik inne, zwei Welten, die ehemals nur den Männern vorbehalten waren.

Nun, im 21. Jahrhundert, hat sich die Kommunikationslücke zwischen Männern und Frauen langsam verkleinert, aber sie ist immer noch nicht ganz geschlossen. Die beiden Geschlechter werden immer noch durch grundlegende Unterschiede getrennt. In Kapitel 17 erkläre ich die verschiedenen Kommunikationsstile zwischen Männern und Frauen näher.

Verhandlungen über Telefon und Internet

Wir rasen auf der Datenautobahn entlang und schauen nie zurück.

Durch Telefon und Internet hat sich die Landschaft der Kommunikation auf dramatische Weise verändert. Diese Arten der Nachrichtenübermittlung haben die Kommunikation schneller und manchmal einfacher gemacht. Noch wichtiger ist, dass die Telekommunikation eine neue Form des Verhandeln ermöglicht hat. Sie können nun Verhandlungen führen, während Sie bequem zu Hause sitzen, im Auto zur Arbeit fahren oder sich in einem anderen Teil der Welt aufhalten.

Telefonverhandlungen oder Verhandlungen über das Internet erfordern die gleiche Vorbereitung und Etikette wie Verhandlungen von Angesicht zu Angesicht. Der einzige Unterschied besteht darin, dass die Verhandlung mit dem Abnehmen des Hörers oder auf Knopfdruck beginnt. Das Verhandeln über Telefon und Internet mag zwar einfacher sein, doch es ist immer besser, persönlich zu verhandeln. Bei Verhandlungen über Telefon und Internet fehlen Ihnen menschliche Interaktion, Körpersprache und Gesten, die so wichtig für das Einschätzen der Gegenseite im Verhandlungsraum sind. Mehr zu telefon- und internetbasierten Verhandlungen finden Sie in Kapitel 19.