

# Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand

ROGER FISHER  
DANIEL SHAPIRO

Vom  
Autor des  
Harvard-  
Konzepts

campus

**Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand**

*Roger Fisher* war Direktor des Harvard Negotiation Projects. Zusammen mit William Ury verfasste er 1981 das Standardwerk zum erfolgreichen Verhandeln, »Das Harvard-Konzept«.

*Daniel Shapiro* studierte klinische Psychologie und spezialisierte sich früh auf die Psychologie von Verhandlungen. Er ist Gründer und Direktor des Harvard International Negotiation Program und lehrt u.a. Verhandlungstechniken an der Harvard Law School und an der Harvard Medical School.

**Roger Fisher, Daniel Shapiro**

# **Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand**

Aus dem amerikanischen Englisch von Jürgen Neubauer

**Campus Verlag  
Frankfurt/New York**

Die amerikanische Originalausgabe »BEYOND REASON:  
Using Emotions As You Negotiate« erschien 2005 bei Viking Penguin,  
a member of Penguin Group (USA) Inc.  
Copyright © 2005, Roger Fisher and Daniel Shapiro  
»Vorwort zur 2. Auflage« Copyright © 2019, Daniel Shapiro

*Für Carrie und Mia*

In Liebe (und mit anderen positiven Gefühlen)

ISBN 978-3-593-50990-7 Print  
ISBN 978-3-593-44112-2 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-44123-8 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung  
für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind  
ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

2., erweiterte Auflage 2019

Copyright © 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main. Alle deutschsprachigen  
Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Korrektorat: Diana Schmid, Nürnberg

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Minion und Meta

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Vorwort zur zweiten Auflage . . . . .	7
Einleitung . . . . .	11
<b>I. Emotionen in der Verhandlung</b>	
1. Emotionen sind stark, allgegenwärtig und schwer in den Griff zu bekommen . . . . .	17
2. Konzentrieren Sie sich auf Grund- bedürfnisse, nicht auf Emotionen . . . . .	32
<b>II. Emotionen aktiv nutzen</b>	
3. Bringen Sie Ihre Wertschätzung zum Ausdruck . . . . .	43
4. Schaffen Sie Verbundenheit . . . . .	75
5. Respektieren Sie Autonomie . . . . .	99
6. Erkennen Sie Status an . . . . .	125
7. Wählen Sie eine befriedigende Rolle . . . . .	150
<b>III. Fit für die Praxis</b>	
8. Emotionale Ausbrüche . . . . .	183
9. Vorbereitung ist alles . . . . .	215
10. Emotionen im Ernstfall . . . . .	231
<b>IV. Schluss</b>	
Schlussbemerkung . . . . .	251

## **V. Anhang**

Die sieben Elemente der Verhandlung . . . . .	257
Glossar . . . . .	259
Literatur . . . . .	262
Dank . . . . .	278
Über die Autoren . . . . .	281
Über das Harvard Negotiation Project . . . . .	283
Register . . . . .	285

# Vorwort zur zweiten Auflage

Als Roger Fisher und ich vor gut zwanzig Jahren mit der Arbeit an unserem Buch *Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand* begannen, war ich begeistert und besorgt zugleich. Begeistert, weil ich überzeugt war, dass Emotionen einen ganz erheblichen, vielleicht sogar übermäßigen Anteil am Verlauf und Ausgang von Verhandlungen haben. Und besorgt, weil ich nicht wusste, ob Führungskräfte, Politiker und andere Verhandlungsführer nachvollziehen könnten, wie wichtig der Umgang mit Emotionen für das Ergebnis von Verhandlungen und für sie selbst war, oder ob man uns nicht kritisieren würde, weil wir uns auf ein Gebiet vorwagten, das oft als »soft« oder irrelevant abgetan wird.

Es machte die Sache nicht einfacher, dass mein Co-Autor Roger Fisher als Autor des Bestsellers *Das Harvard-Konzept* und als Mediator in einigen der vertracktesten Konflikte der Welt eine Koryphäe auf dem Gebiet war. Ich war dagegen ein frischgebackener Professor – ich hatte zwar in Jugoslawien und dem Nahen Osten an Verhandlungen mitgewirkt und ein Programm zum Konfliktmanagement in dreißig Ländern entwickelt, doch meinem Mitautor konnte ich nicht annähernd das Wasser reichen. Ich hatte Angst, dass ich mich an der Universität auf ein Abstellgleis manövrieren würde, wenn ich einem Thema nachging, das man dort für abseitig hielt.

Als Fisher und ich unser Projekt begannen, waren Emotionen bestenfalls ein Randgebiet der wissenschaftlichen Forschung. Das war allerdings nicht immer so gewesen: Anfang des 20. Jahrhunderts hatten Sigmund Freud und seine zahlreichen Schüler Emotionen in den Mittelpunkt der psychoanalytischen Theorie gestellt. Im Laufe der Zeit

hatten sich die Wissenschaftler jedoch mehr und mehr der Verhaltensforschung zugewandt. Angeführt von prominenten Behavioristen wie John Watson, Iwan Pawlow und B. F. Skinner beschäftigten sie sich mit den beobachtbaren und messbaren Aspekten des menschlichen Handelns; die subjektive Dimension galt dagegen als nebenschließlich, und in radikalen Formen des Behaviorismus gar als vernachlässigbar. Diese Wissenschaftler interessierten sich für Reiz und Reaktion, und das war's. Der Behaviorismus wurde schließlich durch die kognitive Revolution abgelöst, die den Blick auf Denkprozesse wie Aufmerksamkeit, Gedächtnis und Sprache richtete. Hier kamen Emotionen zwar vor, doch sie blieben eine Randerscheinung. Eines der klügsten kognitiven Modelle der Emotion stammte von Richard Lazarus, doch auch der sah in Emotionen lediglich eine Einschätzung unseres Wohlbefindens in einer bestimmten Situation. Will heißen, wenn wir *denken*, dass wir in Gefahr sind, dann reagieren wir mit Angst.

In *Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand* wollten Roger Fisher und ich die Emotionen aufwerten und ihre Bedeutung herausstreichen – die noch größer ist als die unseres Denkens. Daher entwickelten wir eine praktische Verhandlungsmethode, in deren Mittelpunkt die Grundbedürfnisse stehen – sie sollte uns helfen, das positive Potenzial von Emotionen zu nutzen und für alle Beteiligten befriedigende Ergebnisse zu erzielen.

Als das Buch schließlich veröffentlicht wurde, stellte ich fest, dass die vielen tausend Teilnehmer meiner Kurse die neue Methode gierig aufsogen – Politiker in schwierigen Konflikten genauso wie Unternehmer in millionenschweren Geschäftsverhandlungen oder Manager, denen an der Produktivität und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter gelegen ist. Die Kursteilnehmer waren begeistert, denn sie erkannten sofort, wie wertvoll diese Methode war und wie sie sich umsetzen ließ.

*Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand* stellt Emotionen unerschrocken in den Mittelpunkt. Jede Verhandlung ist auch eine emotionale Angelegenheit. Deshalb dürfen wir nicht nur auf Verhaltens- und Denkweisen achten, sondern wir müssen die bunte emotionale Wirklichkeit einbeziehen, die Verhandlungen so leben-

dig, so unberechenbar und so fesselnd macht. Wenn wir die Macht der Emotionen nutzen, können wir effizienter verhandeln, bessere Ergebnisse erzielen und effektivere Arbeitsbeziehungen aufbauen. Inzwischen habe ich keine Angst mehr, das zu behaupten. Im Gegenteil, heute ist auch in Universitäten, Unternehmen und Behörden allen klar, wie wichtig Emotionen sind. Wir erleben eine geistige und pragmatische Revolution, die endlich eine unserer wesentlichen menschlichen Eigenschaften einbezieht.

Die Grundaussage dieses Buches ist ganz einfach: Emotionen können ein wichtiges Verhandlungsinstrument sein, und auf den folgenden Seiten geben wir Ihnen eine praktische Anleitung dazu an die Hand. Schon früh haben Roger Fisher und ich erkannt, wie komplex unsere emotionale Landschaft ist. Wenn sich zwei Ehepartner darüber streiten, wo sie abends essen wollen, ist ihre Auseinandersetzung oft mit Emotionen wie Ärger, Enttäuschung, Liebe oder Stolz aufgeladen; auch in Konflikten zwischen zwei Unternehmen sind oft zahllose Interessengruppen beteiligt, von denen jede eine Vielzahl von Emotionen mit an den Tisch bringt. Daher erschien es uns ratsam, wenn Verhandlungsführer gar nicht erst versuchen, jede einzelne Emotion zu analysieren, sondern wenn sie sich stattdessen einer Handvoll von zentralen menschlichen Handlungsmotiven zuwenden, die wir als »Grundbedürfnisse« bezeichnen. Ein konstruktiver Umgang mit diesen Bedürfnissen schafft tendenziell positive Emotionen und legt den Grundstein für eine kooperative Verhandlung. Roger Fisher und ich haben jahrelang untersucht, welche Handlungsmotive in Verhandlungen welche Emotionen wecken, und wie man am besten mit ihnen umgehen kann. Dieses Buch ist das Ergebnis dieser Arbeit.

Roger Fisher starb im Jahr 2012 im Alter von 90 Jahren und ich bin ihm für immer dankbar für seine beispiellose Kollegialität und Freundschaft. Bei der Arbeit an diesem Buch haben wir mit jedem Wort und jeder Idee gerungen und nicht lockergelassen, bis wir beide einverstanden waren. Wir wollten unsere Methoden nicht nur in der Theorie entwickeln, sondern sie auch in unserem Alltag und Austausch leben. Wir hoffen, dass Ihnen dies auch in Ihren Verhandlungen erfolgreich gelingt.

Universitäten und Unternehmen wurden zu lange von Behaviorismus und Kognitionstheorie beherrscht. Es ist höchste Zeit, dass die Menschheit ihr stärkstes Werkzeug zur Förderung der Zusammenarbeit nutzt: die Macht der Emotionen. Ohne Verstand erreichen wir zwar nicht viel, aber ohne Gefühl geht gar nichts.

*Daniel Shapiro*  
Gründer und Direktor  
Harvard International Negotiation Program

# 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, schmerhaft 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 empfinden 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.

*Erfolgreich 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 unnachgiebigen Verhandlungspartner oder Ihrem Lebenspartner.

Da es in *Erfolgreich 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 Verhandlungs-techniken 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 257). 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 geahnt hatten, dann auch deshalb, weil wir es so genossen haben, uns auszutauschen und voneinander zu lernen. Unser Wissen über Verhand-

lungen 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.



**Teil I**

**Emotionen**

**in der Verhandlung**



## 1.

# **Emotionen sind stark, allgegenwärtig und schwer in den Griff zu bekommen**

Ein möglicher Kunde droht kurz vor der endgültigen Vertragsunterzeichnung damit, von einem Geschäft zurückzutreten. Ein Autohändler, der Ihnen einen nagelneuen Wagen verkauft hat, behauptet, Mängel am Motor seien nicht in der Garantie inbegriffen. Ihre elfjährige Tochter verkündet, sie habe keine Lust, sich an einem eisigen Februar morgen für den Schulweg einen warmen Mantel anzuziehen.

In Momenten wie diesen, wenn Ihr Blutdruck steigt und Sie ein leises Gefühl der Panik verspüren, scheinen rationale Ratschläge zu Verhandlungstechniken wenig hilfreich. Auch wenn Sie jetzt gern konstruktiv und vernünftig wären, hören Sie sich Dinge sagen wie:

- »Tun Sie mir das bitte nicht an. Wenn Sie diesen Vertrag nicht unterschreiben, bin ich meinen Job los.«
- »Was ist das für ein Saftladen? Reparieren Sie den Motor, oder wir sehen uns vor Gericht wieder!«
- »Du ziehst diesen Mantel an, ob dir das passt oder nicht. Und zwar sofort!«

Manchmal bringen Sie Ihre Emotionen nicht sofort zum Ausdruck und spüren den ganzen Tag über, wie sie in Ihnen weiternagen. Wenn Ihre Chefin Sie beispielsweise am Freitagnachmittag bittet, bis Montag eine Aufgabe zu erledigen, zu der sie nicht mehr gekommen ist, sagen Sie dann zu, nur um sich dann das ganze Wochenende schwarz zuärgern und über Ihre Kündigung nachzudenken? Ihre Emotionen können Ihr Verhalten bestimmen, ob Sie sie zum Ausdruck bringen

oder nicht. Ihre Emotionen können dafür sorgen, dass Sie sich auf eine Weise verhalten, die eine Vereinbarung gefährdet, eine Beziehung beschädigt oder Sie eine Menge Geld kostet.

An Verhandlungen ist Ihr Bauch genauso beteiligt wie Ihr Kopf, Ihr Gefühl spielt eine ebenso große Rolle wie Ihr Verstand. In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie mit Emotionen umgehen können. Denn Verhandlungen sind mehr als ein rationaler Austausch von Argumenten. Menschen sind keine Roboter. Neben Ihren Sachinteressen sind auch Sie ein Teil der Verhandlungen. Sie haben Emotionen und diese werden den Verlauf der Verhandlungen mitbestimmen. Und nicht nur Ihre Emotionen, sondern auch die Ihrer Verhandlungspartner.

## Was sind Emotionen?

Die Psychologen Fehr und Russell schreiben: »Jeder weiß, was Emotionen sind, bis er eine Definition davon geben soll. Dann weiß es plötzlich niemand mehr.« In diesem Buch verwenden wir den Begriff im Sinne einer gefühlten Erfahrung. Sie *fühlen* eine Emotion, Sie denken sie nicht nur. Wenn jemand etwas sagt oder tut, das für Sie von persönlicher Bedeutung ist, dann reagieren Sie auf einer emotionalen Ebene, üblicherweise im Zusammenspiel mit Gedanken, körperlichen Veränderungen und dem Bedürfnis, etwas zu *tun*. Wenn Sie ein jüngerer Kollege bittet, in einer Sitzung Protokoll zu führen, dann verspüren Sie möglicherweise Ärger und denken sich: »Wer ist er denn, dass er mir sagt, was ich tun soll?« Ihr Körper reagiert mit steigendem Blutdruck und Sie haben das Bedürfnis, ihm eine Beleidigung an den Kopf zu werfen.

Emotionen können negativ und positiv sein. Positive Emotionen empfinden wir als erhebend. Ob Stolz, Hoffnung oder Erleichterung, eine positive Emotion fühlt sich gut an. Positive Emotionen tragen dazu bei, dass Sie mit Ihrem Verhandlungspartner ein gutes Verhältnis herstellen, die Beziehung von gegenseitigem Wohlwollen getragen wird

und alle Beteiligten das Gefühl haben, »auf einer Wellenlänge« zu sein. Im Gegensatz dazu empfinden wir Ärger, Enttäuschung und andere negative Emotionen als persönlich belastend; sie sind weniger geeignet, ein gutes Verhältnis entstehen zu lassen.\*

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie positive Emotionen einsetzen können, um zu einer klugen Entscheidung zu finden. In diesem Kapitel beschreiben wir die wichtigsten Probleme, die Ihnen im Umgang mit Emotionen begegnen können – mit Ihren eigenen Emotionen ebenso wie mit denen Ihrer Verhandlungspartner. Die nachfolgenden Kapitel bieten Ihnen einen praktischen Leitfaden für die Überwindung dieser Hindernisse. Dabei geht es nicht darum, dass Sie Ihr Innerstes preisgeben oder die Emotionen anderer Menschen manipulieren sollen. Dieser Leitfaden soll Ihnen vielmehr als praktische Hilfestellung im Umgang mit Emotionen dienen. Sie können diesen Leitfaden sofort für sich nutzen.

## Emotionen als Störfaktor in Verhandlungen

Niemand kann Emotionen entgehen. In Verhandlungen können sie jeden Weg zu einer klugen Einigung verbauen. Sie können eine freundschaftliche Beziehung in eine erbitterte Feindschaft verwandeln, durch die auch andere Menschen in Mitleidenschaft gezogen werden. Sie können jede Hoffnung auf eine faire Regelung zunichthemachen. Aber wie kann es sein, dass Emotionen eine derartige Macht haben?

---

\* Positive Emotionen sind im Allgemeinen besser geeignet, in Verhandlungen ein gutes Verhältnis und Kooperationsbereitschaft herzustellen als negative. Tatsächlich kann der taktische Einsatz von negativen Emotionen wie Ärger den Verhandlungspartnern jedoch helfen, atmosphärische Störungen zu bereinigen und sich wieder zusammenzuraufen. Auch negative Emotionen wie Trauer können Menschen zusammenbringen, die gemeinsam ihren Verlust bewältigen.

## Sie können von der Lösung der Sachfragen ablenken

Wenn Sie sich ärgern oder Ihr Gesprächspartner wütend wird, müssen Sie sich beide mit Emotionen herumschlagen. Sollen Sie aufspringen und den Raum verlassen? Sich entschuldigen? Den Ärger in sich hinneinfressen? Sie konzentrieren sich nicht mehr darauf, eine für beide Seiten befriedigende Einigung zu finden, sondern darauf, sich selbst zu verteidigen und den anderen anzugreifen.

## Sie können Beziehungen beschädigen

Ungezügelte Emotionen mögen wünschenswert sein, wenn wir uns verlieben. Doch in einer Verhandlung beeinträchtigen sie unsere Fähigkeit, klug zu handeln. Starke Emotionen können unser Denken ausschalten und bergen das Risiko, eine Beziehung zu beschädigen. In einem Anflug von Ärger unterbrechen Sie beispielsweise die langatmigen Ausführungen eines Kollegen, just in dem Moment, in dem dieser einen Vorschlag machen wollte, der für Sie beide eine brauchbare Einigung dargestellt hätte. Und sein Ressentiment hat möglicherweise zur Folge, dass er das nächste Mal schweigt, wenn Sie seine Unterstützung benötigen.

## Sie können gegen Sie verwendet werden

Wenn Sie beim Vorschlag eines Verhandlungspartners zusammenzucken oder Ihre Interessen nur sehr zögerlich darlegen, dann lassen diese sichtbaren Reaktionen Rückschlüsse auf Ihre »wahren« Sorgen und Ihre Verwundbarkeit zu. Wer Ihre emotionalen Reaktionen genau beobachtet, kann daraus Schlüsse ziehen, wie wichtig Ihnen bestimmte Vorschläge, Themen und Ihre gemeinsame Beziehung sind und diese Information verwenden, um Sie über den Tisch zu ziehen.

Wenn Emotionen in der Lage sind, das alles zu bewirken, dann ver-

wundert es nicht, dass viele Ratgeber empfehlen, Emotionen in Verhandlungen, wenn irgend möglich, außen vor zu lassen.

## **Emotionen als entscheidender Erfolgsfaktor in Verhandlungen**

Obwohl Emotionen gern als Störfaktoren in einer Verhandlung betrachtet werden – was sie sicherlich oft sind –, sind sie doch meist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sie können uns helfen, unser Verhandlungsziel zu erreichen, indem sie zum Beispiel Wege aufzeigen, auf kreative Art und Weise die Interessen aller Beteiligten zu befriedigen, oder, indem sie uns helfen, eine problematische Beziehung zu verbessern.

US-Präsident Carter nutzte die Wirkung der Emotionen während der historischen Friedensverhandlungen zwischen Israel und Ägypten. Er hatte den israelischen Premierminister Menachem Begin und den ägyptischen Präsidenten Anwar as-Sadat in seinen Wochenendsitz nach Camp David eingeladen, um die beiden politischen Führer bei der Aushandlung eines Friedensabkommens zu unterstützen. Nach 13 langen Verhandlungstagen drohten die Gespräche jedoch zu scheitern. Die israelische Delegation sah wenig Aussicht auf eine Einigung.

Zu diesem Zeitpunkt hatte Carter bereits eine Menge Zeit und Energie in den Friedensprozess investiert. Er hätte leicht seine Frustration zum Ausdruck bringen und zum Beispiel Begin mit Konsequenzen drohen können, sollte dieser das letzte Angebot ausschlagen. Doch eine derart feindselige Geste hätte Begin vermutlich veranlasst, die Verhandlungen vollständig abzubrechen. Carter hätte damit außerdem seine persönliche Beziehung zu Begin aufs Spiel gesetzt.

Stattdessen entschied sich Carter für eine Geste von großer emotionaler Wirkung. Begin hatte Carter und Sadat gebeten, Abzüge eines Gruppenfotos der drei Politiker zu signieren, um jedem seiner Enkelkinder eines der Fotos zu schenken. Carter fand die Namen der Enkelkinder

heraus und schrieb eine persönliche Widmung auf jedes der Bilder. Nachdem die Delegationen sich vom Verhandlungstisch zurückgezogen hatten, brachte Carter Begin die Fotos. Begin sah den Namen seiner Enkeltochter auf dem obersten Foto und sprach ihn laut aus. Seine Lippen zitterten. Er nahm ein Foto nach dem anderen in die Hand und sprach den Namen jedes seiner Enkel aus. Dann unterhielten er und Carter sich nachdenklich über Enkelkinder und über Krieg. Dies brachte die Wende in den Verhandlungen. Noch am selben Tag unterzeichneten Begin, Sadat und Carter das Friedensabkommen von Camp David.

Dieses offene Gespräch zwischen Jimmy Carter und Menachem Begin wäre undenkbar gewesen, wenn nicht von vorneherein eine gute Beziehung zwischen beiden bestanden hätte. Begin konnte schwierige Themen mit Carter erörtern, ohne zu blockieren oder das Gespräch abzubrechen. Ein Fundament positiver Emotionen ermöglichte ein freundschaftliches Gespräch über schwerwiegende Meinungsunterschiede.

Dieses Fundament kam natürlich nicht »einfach so« zustande. Es erforderte viel Arbeit. Carter und Begin hatten schon bei ihrer ersten Begegnung ein Jahr vor den Verhandlungen damit begonnen, ein gutes Verhältnis herzustellen. Auf Einladung von Jimmy Carter hatten sich die beiden im Weißen Haus getroffen, um in privater Atmosphäre über den Nahostkonflikt zu sprechen. Einige Monate später hatten Carter und seine Frau das Ehepaar Begin zu einem privaten Abendessen eingeladen, in dessen Verlauf sie sich über private Dinge unterhalten hatten. Begin hatte dabei unter anderem über die Ermordung seiner Eltern und seines einzigen Bruders im Holocaust gesprochen. Während der Verhandlungen in Camp David unternahm Carter alles, um beiden Parteien sein Interesse an ihrem Wohlergehen zu demonstrieren. Noch vor dem Auftaktgespräch in Camp David hatte er Begin beispielsweise darauf vorbereitet, dass Sadat sehr weitgehende Forderungen stellen würde, und er hatte Begin gebeten, sich in seiner Reaktion zu mäßigen.

Carter wollte, dass die Verhandlungen zum Erfolg wurden, genauso wie Begin und Sadat. Jeder hatte ein Interesse daran, zu »gewinnen«. Die

positiven Emotionen zwischen Carter und jedem der beiden politischen Führer trugen maßgeblich dazu bei, die Verhandlungen voranzubringen.

Ob in internationalen Friedensverhandlungen oder in alltäglichen Verhandlungen – positive Emotionen können entscheidend sein. Sie können Ihnen auf dreifache Weise nützen:

### **Positive Emotionen helfen Ihnen bei der Lösung von Sachfragen**

Positive Emotionen gegenüber dem anderen bauen Furcht und Misstrauen ab und verwandeln einen Gegenspieler in einen Verhandlungspartner. In der gemeinsamen Arbeit an Problemen schwindet das Bedürfnis nach Selbstschutz. Sie können neue Gedanken durchspielen, ohne Angst haben zu müssen, ausgenutzt zu werden.

Positive Emotionen motivieren Sie, mehr Einsatz zu bringen. Die Arbeit geht effizienter vonstatten, wenn Sie und Ihre Verhandlungspartner mit emotionalem Engagement zusammenarbeiten. Sie sind offener, um zuzuhören und mehr über die Interessen der anderen Seite in Erfahrung zu bringen. Dies ist ein wichtiger Schritt in Richtung einer Einigung, die beide Seiten zufriedenstellt. Das wiederum hat zur Folge, dass Ihre Vereinbarung auch langfristig Bestand hat.

### **Positive Emotionen verbessern die Qualität einer Beziehung**

Positive Emotionen schaffen ein Gefühl persönlicher Befriedigung, wie es für zwischenmenschliche Interaktionen typisch ist. Sie genießen die Verhandlung und die persönliche Erfahrung der Kameradschaft. Sie können ungezwungen sprechen, ohne Angst haben zu müssen, persönlich angegriffen zu werden.

Diese Kameradschaft bietet Ihnen auch eine Art Rückversicherung. Sie erlaubt es Ihnen, anderen zu widersprechen, in dem Wissen, dass Sie auch dann noch morgen an einem Tisch sitzen werden, wenn es zu schwerwiegenden Meinungsverschiedenheiten kommt.

## **Positive Emotionen machen Sie nicht schwächer, sondern stärker**

Obwohl positive Emotionen Ihnen helfen können, eine Einigung zu erzielen, die zu beiderseitiger Zufriedenheit ausfällt, besteht immer auch die Gefahr, dass Sie sich zu wohl fühlen und unkluge Zugeständnisse machen oder überoptimistisch handeln. Trotzdem sollten Sie positive Emotionen keinesfalls unterdrücken, sondern vor einer Entscheidung Ihren Kopf und Ihren Bauch befragen. Ehe Sie Zusagen machen, sollten Sie sicherstellen, dass die Entscheidung Ihre Interessen befriedigt. Überprüfen Sie, ob die Einigung fair ist. Informieren Sie sich über die Alternativen, die jedem der Verhandlungspartner offenstehen, und nutzen Sie diese Information geschickt.

Tabelle 1 vergleicht die Auswirkungen positiver und negativer Emotionen auf eine Verhandlung. Diese Tabelle zeigt, welche Auswirkungen Emotionen auf die sieben Schlüsselemente der Verhandlung haben, wie wir sie auf Seite 257 beschreiben.

## **Wie Sie mit Emotionen umgehen können: Drei nicht praktikable Ansätze**

Obwohl wir wissen, dass Emotionen einer Verhandlung nützen oder schaden können, gibt es bislang wenig Unterstützung für den Umgang mit ihnen. Wie können wir sie für uns nutzen? In der gängigen Literatur kann man oft nachlesen, Verhandlungsführer sollten Emotionen abstellen, ignorieren oder bewusst mit ihnen umgehen. Keiner dieser drei Ansätze ist praktikabel.

### **1. Emotionen abstellen? Unmöglich**

Sie können Ihre Emotionen genauso wenig abstellen wie Ihre Gedanken. Zu jedem Zeitpunkt fühlen Sie einen bestimmten Grad an

**Tabelle 1: Häufige Auswirkungen von Emotionen**

<b>Schlüssel-element der Verhandlung</b>	<b>Negative Emotionen fördern eher:</b>	<b>Positive Emotionen fördern eher:</b>
<b>Beziehung</b>	angespannte, von Misstrauen bestimmte Arbeitsbeziehung	kooperative Arbeitsbeziehung
<b>Kommunikation</b>	eingeschränkte und konfrontative Kommunikation	offene, unkomplizierte Kommunikation in beide Richtungen
<b>Interessen</b>	Interessen werden ignoriert, Extremforderungen verteidigt und Zugeständnisse, wenn überhaupt, nur widerwillig gemacht	die Anliegen des anderen werden gehört, seine Bedürfnisse wahrgenommen
<b>Optionen</b>	es gibt nur zwei Optionen: unsere Position und ihre Zweifel, dass es Lösungen gibt, von denen alle Beteiligten gleichermaßen profitieren	zahlreiche Optionen werden daraufhin überprüft, inwieweit sie den Interessen aller Beteiligten entsprechen  Zuversicht, dass sich mit großem Einsatz eine Lösung finden lässt, die alle Beteiligten zufriedenstellt
<b>Rechtmäßigkeit</b>	Machtkampf darum, warum wir im Recht und die anderen im Unrecht sind  Furcht vor einer Niederlage	Verwendung von neutralen Kriterien, um die gerechteste Lösung zu finden  Gerechtigkeitssinn
<b>Beste Alternative zu einer Verhandlungslösung</b>	Ausschlagen einer möglichen Vereinbarung, auch wenn unsere beste Alternative zu einer Verhandlungslösung schlechter ist	Suche nach der besten Lösung, solange sie besser ist als unsere beste Alternative zu einer Verhandlungslösung
<b>Zusagen</b>	keine Zusagen oder unklare und nicht praktikable Zusagen  Reue über das Zustandekommen (oder Nicht-Zustandekommen) der Vereinbarung	klar formulierte, praktikable und realistische Zusagen  Zufriedenheit, Unterstützung und aktive Zustimmung für die vereinbarte Lösung

Zufriedenheit oder Traurigkeit, Begeisterung oder Enttäuschung, Isolation oder Verbundenheit, Lust oder Leid. Sie können Emotionen nicht einfach ein- und ausschalten wie eine Glühbirne.

Nehmen wir die Geschichte einer Naturwissenschaftlerin, die ein Stellenangebot von einem Pharmazieunternehmen erhalten hat. Michelle, wie wir sie nennen wollen, freute sich zunächst über das Gehaltsangebot, bis sie herausfand, dass kurz zuvor zwei Kolleginnen mit einem besseren Einstiegsgehalt eingestellt worden waren. Sie war verärgert und verwirrt. Aus ihrer Sicht war sie weit besser qualifiziert als die beiden Kolleginnen.

Also beschloss Michelle, ihr Gehalt nachzuverhandeln. Auf die Frage nach ihrer Verhandlungsstrategie antwortete sie: »Ich habe vor, rational in die Verhandlung zu gehen. In unserem Gespräch werde ich Emotionen außen vor lassen. Ich will nur über Zahlen sprechen.« Sie versuchte, den zuständigen Personalleiter davon zu überzeugen, dass sie, wenn sie ähnliche Qualifikationen mitbrachte und ähnliche Tätigkeiten ausführte wie die beiden Kolleginnen, auch ein ähnliches Gehalt verdient hätte. Eine gute, sachbezogene Argumentation. Leider nahm die Verhandlung nicht den erwarteten Verlauf. Während des Gesprächs ließen sie ihre Emotionen im Stich, obwohl sie annahm, sie hätte sie im Griff.

Michelle erinnert sich: »Meine Stimme klang barscher als sonst. Das war keine Absicht, aber ich konnte nichts dagegen machen. Ich war ärgerlich, weil mir das Unternehmen weniger bezahlen wollte als den beiden anderen neu eingestellten Kolleginnen. Der Personalleiter verstand meine Aussagen als Forderungen. Ich war überrascht, als er mir sagte, er lasse sich von niemandem die Pistole auf die Brust setzen, schon gar nicht von einer neuen Mitarbeiterin. Es war gar nicht meine Absicht, ihn zu einer Gehaltserhöhung zu zwingen. Aber meine Emotionen hatten sich nicht so einfach abstellen lassen, wie ich gedacht hatte.«

In den allermeisten Fällen wären Sie in einer Verhandlung schlecht beraten, Ihre Emotionen zu unterdrücken, selbst wenn Sie es könnten. Damit würde Ihre Aufgabe nicht einfacher, sondern schwieriger. Emotionen kommunizieren Informationen über Sie und darüber, wie

Sie die relative Bedeutung Ihrer Anliegen einschätzen. Sie helfen Ihnen, sich auf die Dinge zu konzentrieren, die Ihnen persönlich wichtig sind, wie etwa Anerkennung oder Arbeitsplatzsicherheit. Emotionen helfen Ihnen auch zu verstehen, worauf es der Gegenseite ankommt. Wenn Ihr Gesprächspartner ein bestimmtes Anliegen mit großer Begeisterung vorträgt, können Sie davon ausgehen, dass ihm daran etwas gelegen ist. Sie müssen nicht Stunden und Tage damit zubringen, die Prioritäten der anderen Seite zu analysieren, sondern können viel Zeit und Energie sparen, indem Sie so viel Wissen aus ihren Emotionen beziehen, wie Sie können.

## 2. Emotionen ignorieren? Nicht ratsam

Wenn Sie Emotionen ignorieren, dann tun Sie dies auf eigene Gefahr. Emotionen sind allgegenwärtig und haben großen Einfluss auf die Art und Weise, wie Sie eine Situation erleben. Sie können versuchen, Ihre Emotionen zu ignorieren, aber Ihre Emotionen werden Sie ganz sicher nicht ignorieren. In einer Verhandlung sind Sie sich möglicherweise nur am Rande bewusst, wie sehr sich Ihre Emotionen auf Ihren Körper, Ihr Denken und Ihr Verhalten auswirken.

### *Emotionen haben Auswirkungen auf Ihren Körper*

Emotionen können unmittelbare Auswirkungen auf Ihren Körper haben: Sie schwitzen, erröten, lachen oder verspüren ein flaues Gefühl im Magen. Wenn Sie sich einer Emotion bewusst werden, können Sie natürlich versuchen, den Ausdruck dieses Gefühls zu unterdrücken. Sie können es vermeiden, aus Freude zu lächeln oder aus Enttäuschung zu weinen. Doch Emotionen zu unterdrücken hat seinen Preis. Eine unterdrückte Emotion wirkt weiter auf Ihren Körper ein. Egal ob diese Emotion positiv oder negativ ist, dieser innere Stress kann Sie ablenken. Wenn Sie versuchen, eine Emotion zu unterdrücken, dann fällt es Ihnen möglicherweise schwerer, sich auf die Sachfragen zu konzentrieren.