



Leseprobe

Professor Dr. Thorsten Hofmann

Das FBI-Prinzip

Verhandlungstaktiken für
Gewinner

Bestellen Sie mit einem Klick für 20,00 €



Seiten: 288

Erscheinungstermin: 12. Februar 2018

Mehr Informationen zum Buch gibt es auf

www.penguinrandomhouse.de

Inhalte

- Buch lesen
- Mehr zum Autor

Zum Buch

Reine Verhandlungssache

Leben ist Verhandeln, und Verhandlungen können Leben retten. Das weiß keiner so genau wie Thorsten Hofmann. Als Ermittler des Bundeskriminalamts war er im Bereich Organisierte Kriminalität tätig, vor allem bei spektakulären Fällen von Erpressungen und Geiselnahmen im In- und Ausland. Basierend auf den Techniken des FBI sowie den neuesten Erkenntnissen der Neuropsychologie, gibt er eine hochwirksame, leicht umsetzbare Anleitung, wie man Verhandlungen fundiert vorbereitet, strategisch plant und erfolgreich abschließt — unverzichtbares Know-how für den Alltag: vom Kundengespräch über Gehaltsverhandlungen bis zum Kauf eines Hauses.



Autor

Professor Dr. Thorsten Hofmann

Thorsten Hofmann studierte Psychologie, Behaviour and Credibility Analysis, Kriminologie und Wirtschaftswissenschaften und wurde in verschiedenen Verhandlungssystemen ausgebildet. Er arbeitete viele Jahre als operativer Ermittler des Bundeskriminalamts (BKA) und INTERPOL und war im Bereich Organisierte Kriminalität (OK) tätig, vor allem bei spektakulären Fällen von Erpressungen und Geiselnahmen im In- und Ausland. Zudem ist er Direktor des Center for Negotiation an der Quadriga Hochschule Berlin, leitet Seminare und Trainings

Das FBI-Prinzip

THORSTEN
HOFMANN

FBI DAS PRINZIP

Verhandlungstaktiken
für Gewinner

ARISTON 

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.de> abrufbar.

Wir haben uns bemüht, alle Rechteinhaber ausfindig zu machen, verlagsüblich zu nennen und zu honorieren. Sollte uns dies im Einzelfall aufgrund der Quellenlage bedauerlicherweise einmal nicht möglich gewesen sein, werden wir begründete Ansprüche selbstverständlich erfüllen.

*Für meinen Vater:
Von dem ich viel über den Umgang
mit Konflikten gelernt habe.*



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

4. Auflage

© 2018 Ariston Verlag in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München
Alle Rechte vorbehalten

Redaktion: Dr. Henning Thies

Umschlaggestaltung: Hauptmann & Kompanie Werbeagentur, Zürich
Satz: Satzwerk Huber, Germering
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany
ISBN: 978-3-424-20172-7

Inhalt

| | |
|---|-----|
| Einleitung..... | 7 |
| Erstes Kapitel | |
| Grundsätzliches zur Verhandlung | 15 |
| Zweites Kapitel | |
| Vorbereitung ist alles | 32 |
| Drittes Kapitel | |
| F.I.R.E. Concept of Control – Mit Struktur zum Erfolg | 89 |
| Phase 1: Taktische Empathie | 95 |
| Phase 2: Verständnis- und Mandatsklärung | 116 |
| Exkurs: Ankern im Kopf | 127 |
| Phase 3: Motivanalyse | 138 |
| Phase 4: Der kontrollierte Aushandlungsprozess ... | 159 |
| Phase 5: Eine echte Einigung | 180 |
| Phase 6: Die Sackgasse als zweite Chance | 185 |
| Viertes Kapitel | |
| FACS: Wenn das Gesicht Bände spricht | 199 |
| Exkurs: Das Pokerface-Paradoxon – wie Emotionen durchsickern | 238 |
| Fünftes Kapitel | |
| Verhandlungsprofilung | 242 |

Epilog

Geisel der eigenen Gedanken oder flexibler

Verhandler? Sie haben die Wahl! 275

Anhang: Anmerkungen und Quellen..... 278

Einleitung

Warum gibt es dieses Buch?

Verhandeln kann Leben retten. Konfliktsituationen auflösen. Gegenläufige Interessen in Lösungen verwandeln. Gegner zu Partnern machen und das Leben jedes Einzelnen erfolgreicher gestalten. Leben ist Verhandeln. Menschen jeden Alters, jeder Bildungsschicht und jeder ethnischen Herkunft tun es jeden Tag. Nicht nur einmal, nein, circa fünf bis zehn Mal verhandelt der durchschnittliche Europäer pro Tag. Im privaten Umfeld, im Geschäft, in der Familie, mit Partnern, Freunden, Kunden oder Kollegen. Trotzdem führt die Verhandlungsausbildung in Deutschland ein Schattendasein: Nur sporadisch findet sie in einigen Studiengängen wie Betriebswirtschaft oder MBA-Programmen statt. Unverständlich, denn im beruflichen Alltag wird von jedem verlangt, dass er verhandelt. Dafür befähigt und ausgebildet wird allerdings kaum.

Verhandeln kann ja jeder – so die weitverbreitete Meinung. Verhandeln ist somit wie Fußballspielen. Jeder kann einen Ball kicken. Aber trotzdem gibt es einen großen Unterschied zwischen Profis der Champions League und Amateurlieblingen. Was sie eint, ist die Begeisterung für das Spiel und der Glaube an die eigenen Fähigkeiten. Doch während die einen sich schon frühzeitig mit Technik, Taktik und Strategie beschäftigen, diese immer weiter verfeinern und lernen, das Spiel zu »lesen«, neue Entwicklungen genau verfolgen, ihr Gegenüber studieren und jede Situation zu ihren Gunsten nutzen, agieren die anderen häufig »aus dem Bauch« heraus und planlos. Ohne ein System zu kennen und ihre eigenen Fehler zu reflektieren, lassen sie viele Chancen und Möglichkeiten ungenutzt. Genau so sieht es dann oft am Verhandlungstisch aus. Hierbei geht

ein Großteil des eigenen Verhandlungspotenzials verloren, weil es nie abgerufen wird. Was bleibt, ist ein Auf-der-Stelle-Treten und eine Verwunderung darüber, dass andere sich in Verhandlungen immer durchsetzen. Immer die Oberhand behalten. Immer als Gewinner vom Tisch gehen.

Diese Defizite im Verhandeln spüren immer mehr Menschen in Deutschland und haben den Wunsch, daran etwas zu ändern. Eine Studie der Universität Potsdam ergab, dass 92 Prozent der Befragten Kenntnisse über Verhandlungen als wichtig ansehen und 85 Prozent entsprechende Schulungen wünschen.¹ Doch obwohl wir wissen, dass ein großes Bedürfnis nach gezielter Ausbildung in Verhandlungsführung besteht, gibt es so gut wie keine Angebote. Dabei beeinflusst das professionelle Vorgehen bei Verhandlungen die Erfolgchancen dramatisch – egal, ob es sich um die Bitte um mehr Geld beim Chef handelt, den Kauf eines Autos oder Hauses, den Abschluss eines wichtigen Geschäfts oder den Umgang mit den pubertierenden Kindern. Es gibt keinen Bereich des Lebens, in dem wir nicht verhandeln.

Seit rund einem Vierteljahrhundert bin ich im operativen Krisenmanagement, als Krisenverhandler und in der Krisenkommunikation tätig – zunächst beim Bundeskriminalamt (BKA) und dem INTERPOL National Central Bureau (NCB), später als Geschäftsführer meines auf strategische Krisenkommunikation spezialisierten Unternehmens. Ich habe unterschiedlichste Fälle in den verschiedensten Branchen hautnah miterlebt und betreut. Das Spektrum reicht von Entführungen (Touristen, Manager, Schiffsbesatzungen oder Mitarbeiter von Hilfsorganisationen im Ausland) und Erpressungen, unter anderem mit kontaminierten Lebensmitteln, über Vernehmungen von Schwerstkriminellen der Organisierten Kriminalität, Konflikte zwischen Unternehmen und Bürgerinitiativen, Gewerkschaftsverhandlungen und eine Vielzahl von Verhandlungen

gen in der Politik bis hin zu Onlineerpressungen mit gestohlenem oder gefälschtem Datenmaterial. Ich habe hierbei die unterschiedlichsten Techniken und Taktiken des Verhandeln immer wieder auf ihre Wirksamkeit hin erprobt und nie damit aufgehört, auch mich selbst weiterzuentwickeln. Je mehr ich mich mit diesem Gebiet beschäftigt habe, desto mehr hat es mich fasziniert. Verhandeln ist auch mein Leben.

Verhandeln ist Handwerk und Kunstform zugleich. Jeder kann es erlernen. Psychologisches Know-how ist die Basis. Was Menschen seit jeher intuitiv versuchen, ist in den vergangenen 40 Jahren eine angewandte Wissenschaft geworden. Psychologen und Ökonomen, Biologen und Mathematiker ergründen die Mechanismen – und entdecken und erproben Taktiken, Strategien und Tricks. Und trotzdem führt dieses Wissen nach wie vor ein Schattendasein.

Ergebnisse aus alltäglichen Verhandlungssituationen haben mit professioneller, strategischer Gesprächsführung und mit Verhandeln auf psychologischer Grundlage meistens wenig zu tun. In Organisationen wie FBI, BKA oder CIA dagegen, wo es bei Verhandlungen mit Schwerkriminellen, Erpressern und Geiselnehmern um Leben oder Tod geht, wird man in dieser Kunst intensiv ausgebildet. In meiner Zeit als operativer Ermittler in der Abteilung Organisierte Kriminalität (OK) des Bundeskriminalamts (BKA) gehörten diese bewährten Vorgehensweisen in Vernehmungen und Verhandlungen zum Standardrepertoire. Ich arbeitete unter anderem bei einigen der spektakulärsten Erpressungsfälle und Geiselnahmen im In- und Ausland mit. Im Jemen, in Kolumbien, Indonesien oder auch in Deutschland. Hierbei wurde nicht ausschließlich über Geiseln verhandelt, sondern auch über wertvolle Gemälde, Anschläge auf Züge oder über Informationen zu begangenen oder geplanten kriminellen und terroristischen Straftaten.

In dieser Zeit, aber auch danach, habe ich eine Vielzahl von Ausbildungen im In- und Ausland zum Thema Verhandlung durchlaufen, in polizeilichen und militärischen Einrichtungen genauso wie in politischen und akademischen. Die dahinterstehenden Systeme und Strukturen liegen diesem Buch zugrunde und dienen als Basis des F.I.R.E. – Business Negotiation System® für erfolgskritische Verhandlungen.

Mein Ziel ist es, Erkenntnisse, die ich jahrelang erfolgreich bei Verhandlungen und Vernehmungen mit Geiselnehmern, Erpressern, Terroristen und organisierten Kriminalitätsstrukturen angewandt habe, in ein Konzept zu überführen, welches auch in privaten und geschäftlichen Verhandlungen zum Erfolg führt. Natürlich ist nicht jede berufliche oder private Verhandlung mit Erpressungen, Drohungen oder irrationalem Verhalten verbunden. Aber wäre es nicht überhaupt hilfreich, in solchen Situationen die Kontrolle über das Gespräch und die Verhandlung zu behalten und das eigene Verhandlungsergebnis zu optimieren? Ein solches System muss dann nicht nur in Ausnahmesituationen funktionieren, sondern auch in normalen beruflichen und privaten Verhandlungen, in denen sich die Verhandlungspartner sachbezogen und rational verhalten. Das im Folgenden dargestellte System ermöglicht es jedem Menschen, Verhandlungen zu kontrollieren und zu steuern: den Verhandlungsprozess, die Inhalte, die Zeit, die Beziehungen sowie das Ergebnis. Dabei helfen eine klare Struktur sowie eine Vielzahl von flexibel anwendbaren Taktiken.

Seinen Ursprung hat dieses System im Verhandlungssystem der Geheimdienste, das in den 1970er-Jahren, ausgelöst durch eine Reihe von Banküberfällen und dramatischen Vorfällen, in den USA entwickelt wurde und auch den Weg nach Deutschland fand. Auslöser in Deutschland waren vor allem die Olympischen Spiele 1972 in München, als Mitglieder einer palästinensischen Terrororganisation elf israelische

Olympiateilnehmer als Geiseln nahmen. Zwölf Menschen verloren an diesem Tag, der als »Massaker von München« in die Geschichtsbücher einging, ihr Leben – auch, weil die Bemühungen der deutschen Polizeibehörden auf fatale Weise scheiterten. Ein Jahr zuvor hatte sich in den USA eine Tragödie ereignet, die ebenfalls ein Umdenken initiierte: Ein entführtes Flugzeug landete in Jacksonville, der Entführer verlangte Kerosin. Doch das FBI wollte nicht verhandeln, eröffnete stattdessen das Feuer auf die Reifen des Flugzeugs, um es am Weiterfliegen zu hindern. Was dann passierte, sollte die Geschichte des FBI nachhaltig verändern. Der Geiselnnehmer verlor im Kugelhagel die Nerven, tötete erst die Geiseln und anschließend sich selbst.

1971 in Jacksonville und 1972 in München – zwei Geiselnahmen, zwei Polizeieinsätze, zwei tödliche Katastrophen. Katastrophen, die dazu führten, dass man sich erstmals systematisch mit dem Thema Verhandlungen auseinandersetzte.

1979 wurde in den USA das Harvard Negotiation Project gegründet – der Beginn einer Ära. Das sogenannte Harvard-Konzept wurde zum Maß aller Dinge in Sachen Verhandlung. Die Grundidee: Mit rationalen Argumenten zwingt man jeden Verhandlungspartner früher oder später in die Knie. Es war die Zeit, in der der sogenannte rationale Akteur Einzug in die akademische Welt hielt. Auch bei den Geheimdiensten öffnete man diesem rationalen Menschen nur allzu gern die Tür, so logisch und ausgeklügelt erschien die neue Verhandlungsmethodik. Doch bald mussten FBI, CIA, BKA und Co. einsehen, dass Geiselnahmen nicht mit dem Schachbrett zu lösen sind, dass Täter nicht immer den nächsten logischen Zug wählen. Sind wir Menschen womöglich doch nicht so rational, wie uns die Theorie glauben lässt?

Auch in der Wissenschaft mehrten sich die Zweifel. Die Suche nach Alternativen begann. Eine gegenläufige Denk-

schule zum »rationalen Akteur« entstand rund um die beiden Wissenschaftler, Psychologen und späteren Nobelpreisträger Amos Tversky und Daniel Kahneman an den kalifornischen Universitäten Stanford und Berkeley. Sie nahmen den »emotionalen Akteur« in den Fokus und beschäftigten sich mit Verhaltensökonomik und Entscheidungen unter Risiko, mit der Bildung von Urteilen über unsichere oder unbekannte Sachverhalte (Urteilsheuristik) und mit kognitiven Verzerrungen – also mit den systematischen fehlerhaften Neigungen beim Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Urteilen, die meist unbewusst entstehen und von außen beeinflusst werden können. Neue Ansätze wie die Erkenntnis, dass unterschiedliche Formulierungen einer Botschaft – bei gleichem Inhalt – das Verhalten des Empfängers unterschiedlich beeinflussen können (in der Fachterminologie »Framing« genannt), rückten schließlich die Emotionen als treibende Kraft für Verhalten und Denkweisen in den Mittelpunkt. Aus dem rationalen wurde mehr und mehr ein emotionaler Akteur.

Eine 1994 gegründete Sondereinheit des FBI, die Critical Incident Response Group, experimentierte fortan mit therapeutischen Ansätzen, die an das menschliche Bedürfnis nach Akzeptanz appellieren. Es geht nun nicht länger darum, die gegnerische Seite durch logische Argumente zu überzeugen, sondern eine positive Beziehung zu ihr aufzubauen. Empathie statt Mathematik, emotionale statt rationale Problemlösung, so die neue Taktik. Und: Sie funktioniert!

Das von FBI und CIA auf der Basis dieser Prämissen entwickelte Verhandlungssystem, das später unter dem Akronym F.I.R.E. bekannt wurde, hat sich über Jahrzehnte bewährt und gehört inzwischen zum Standardrepertoire jeder polizeilichen und geheimdienstlichen Verhandlungsausbildung. Es bildet auch die Grundlage des von mir entwickelten Systems.

In unserem F.I.R.E. – Business Negotiation System® steht F.I.R.E. als Akronym für

Facial-
Instrumental-
Relational-
Emotional-Issues.

FACIAL steht für das genaue Beobachten der emotionalen Veränderung in der Körpersprache des Gegenübers. Grundlage hierfür ist das Facial Action Coding System (FACS, engl. für »Gesichtsbewegungs-Codierungssystem«), ein unter Psychologen weltweit verbreitetes Codierungsverfahren zur Beschreibung von Gesichtsausdrücken. Das FACS ist somit eine Technik zur Mimik- beziehungsweise Emotionserkennung.

Hinter **INSTRUMENTAL** verbergen sich die verschiedenen Taktiken und Instrumente, um in der Verhandlung die eigenen Interessen durchsetzen zu können. Das beginnt beim strategischen Ansatz und führt über die verschiedensten operativen und sprachlichen Taktikformen hin zum Einsatz manipulativer Auslöser von Reaktionen, sogenannter Trigger.

RELATIONAL beschäftigt sich mit dem professionellen Aufbau und dem Nutzen der Beziehungen vor, während und nach der Verhandlung, also mit der sogenannten taktischen Empathie. Hierzu gehört auch das genaue Herausarbeiten eines Verhandlungsprofils, um das Gegenüber genau einschätzen und »behandeln« zu können.

EMOTIONAL steht für den Umgang mit den eigenen Emotionen und denen des Gegenübers. Verhandlungen gewinnt man im eigenen Kopf. Deshalb werden der Aufbau einer passenden

inneren Einstellung zur anstehenden Verhandlung und die vier grundlegenden Fertigkeiten mentaler Stärke als sehr wichtiger Punkt hervorgehoben. Es geht vor allem um Faktoren, die Stress erzeugen und reduzieren. Zudem wird der Umgang mit irrationalem und manipulativem Verhalten erörtert.

Der Kern des gesamten Systems ist das F.I.R.E.-Concept of Control, ein Phasenmodell, welches die Struktur eines Verhandlungsablaufs grafisch darstellt. Es gibt dem Anwender Sicherheit zu wissen, wo er in der Verhandlung steht und wie er sie steuern kann. Es hilft ihm, die Verhandlung zu »lesen«. Es ist ein komplett eigenständiges System, um in irrationalen, schwierigen und emotionalen Verhandlungen die eigenen Zielvorstellungen durchzusetzen. Verhandlungen sind eher durch prozessuale, subtile und mittelbare Veränderungen des gegnerischen Verhaltens geprägt. Der Gegner wird konsequent und kontrolliert durch die Verhandlung geführt, aber empathisch behandelt.

Verhandlungen müssen, wenn sie erfolgreich sein sollen, fundiert vorbereitet, strategisch geplant und taktisch umgesetzt werden. Psychologisches Wissen und dessen Anwendung entscheiden maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg. Wer sich mit diesem System auseinandersetzt, wird feststellen, warum es nicht darauf ankommt, den besten Rhetoriker in die Verhandlungen zu schicken. Vielmehr sind die Fähigkeit zum intensiven Zuhören und Beobachten sowie Disziplin gefragt. Wer das versteht, ist für den »Psychokrieg« am Verhandlungstisch gut gewappnet.

Mein Wunsch ist es, dass Sie in Zukunft Ihren Verhandlungserfolg deutlich steigern. Dazu gehört allerdings auch, das hier Gelesene anzuwenden – weil Verhandlungserfolg immer etwas mit Verhaltensänderung zu tun hat.

Erstes Kapitel

Grundsätzliches zur Verhandlung

*»Alle Kriege enden mit Verhandlungen.
Warum also nicht gleich verhandeln?«*

Jawaharlal Nehru (1889–1964),
indischer Ministerpräsident

Zwar werden Sie als Leser dieses Buches hoffentlich niemals mit jemandem verhandeln, der, auf einem Brückenvorsprung stehend, mit Selbstmord droht, oder mit jemandem, der einen anderen Menschen töten will, sollten seine Forderungen nicht erfüllt werden. Gleichwohl gehen Sie täglich mit eigenen Krisensituationen um. Dazu zählen das Entwickeln und Führen von Verkaufsgesprächen, das Aushandeln von Vertragsbedingungen (zum Beispiel beim Hauskauf), das Entwickeln und Durchsetzen von Entscheidungsstrategien bei der Arbeit, die Erteilung von Anweisungen an Mitarbeiter und die Festlegung von Finanz- und Budgetplänen. Manchmal kann auch die Wochenend- oder Urlaubsplanung mit Partnern oder der Familie schon zu belastenden Konfliktsituationen führen. Tagtäglich kommen Menschen in Situationen, in denen sie verhandeln müssen. Allerdings ist ihnen das meistens gar nicht bewusst. Wie oft steht in einem Terminkalender »Besprechung«, »Sitzung«, »Lunchtermin« oder Ähnliches, aber eigentlich verbirgt sich dahinter inhaltlich eine Verhandlung. Wie häufig ruft ein Geschäftspartner, ein Freund, ein Chef, ein Kunde an und Sie merken gar nicht, dass Sie sich unversehens in einer Verhandlungssituation befinden.

Woran lässt sich eine Verhandlungssituation erkennen? Was sind die Parameter? Jedenfalls verhindert ein Bewusstsein dafür, wann man sich in einer Verhandlung befindet, dass man über den Tisch gezogen wird. Es schafft eigene Reaktionsmöglichkeiten. »Die gefährlichste Verhandlung ist diejenige, die Ihnen nicht bewusst ist, obwohl Sie sich mittendrin befinden«, hat Chris Voss, der frühere internationale Verhandlungsleiter (Chief International Hostage and Kidnapping Negotiator) des FBI, einmal gesagt.²

An sich sind diese Rahmenbedingungen ganz einfach zu erkennen: Eine Verhandlung setzt voraus, dass mindestens zwei Parteien an einem Thema unterschiedliche Interessen haben. Beide Seiten – und das sollten Sie sich immer wieder bewusst machen – sind dabei voneinander abhängig. Es liegen deshalb ungefähr gleiche Machtverhältnisse vor. Beide Parteien haben grundsätzlich dasselbe Ziel: nämlich eine Übereinkunft zu erzielen, die in ein Ergebnis mündet. Vor allem müssen sich die Verhandler klarmachen, dass trotz des gemeinsamen Wunsches, ein Ergebnis zu erzielen, immer ein Interessenkonflikt besteht.

Was genau ist ein Konflikt? Der Begriff leitet sich vom lateinischen *confligere* ab: zusammenstoßen, aufeinanderprallen. Entsprechend ist der Konfliktgegenstand in der Regel ein Interessengegensatz, also das Aufeinanderprallen verschiedener Motive. Nehmen wir das Beispiel Autokauf oder -verkauf. Käufer und Verkäufer haben beide ein Ziel – sie wollen handelseinig werden. Naturgemäß begegnen sich hier jedoch unterschiedliche Interessen. Der Verkäufer möchte zu einem möglichst hohen Preis verkaufen, der Käufer hingegen möchte etwas Gutes haben und dafür möglichst wenig ausgeben. Doch dahinter liegen weitere Motive, die auf den ersten Blick nicht sichtbar sind. Denn hinter diesem eigentlichen Konfliktgegenstand verbergen sich unterschiedliche Bedürfnisse und Wertevorstellungen. Ein

leidenschaftlicher Autonarr, der zu seinem Wagen ein beinahe sinnliches Verhältnis hat, wird es im Falle eines Verkaufes sicher wichtig finden, dass der Käufer die liebevoll gepflegte Karosse wertschätzt und nicht nur als Gebrauchsgegenstand betrachtet.

Entscheidend sind auch Persönlichkeitsmerkmale, aus denen sich unterschiedliche Beurteilungen, Gefühle und Ziele ergeben. So führt etwa bei einer Geiselnahme häufig Verlustangst zu Gewalt, vor allem Angst um die eigene Zukunft. Der Geiselnahmer fragt sich, wo er diese verbringen wird. Er hat ein Bedürfnis nach Orientierung, nach Hoffnung, er giert nach einer positiven Erwartung, an der er sich festhalten kann. Oft habe ich in Verhandlungen genau diese Angst gespürt und herausgearbeitet, um sie zu nutzen. Andere Verlustängste sind mir bei Menschen begegnet, die auf den Dächern von Hochhäusern standen und sich das Leben nehmen wollten. Hier war es oft der Verlust von Wertschätzung, der die Situation verschärfte. Ein Bedürfnis nach Sicherheit und Bindung, nach Anerkennung oder Zugehörigkeit – teilweise auch das Bedürfnis nach Verwurzelung, einem Zuhause. Bei manchen Menschen, die in eine solche verzweifelte Situation hineingeraten, kann auch der Strukturverlust ausschlaggebend sein. Sie haben ein starkes Bedürfnis nach Bedeutung, Beteiligung und Wertschätzung, gerade weil sie aus einer bestehenden Struktur herausgenommen wurden, etwa weil sie ihren Job verloren haben oder weil eine Familie auseinandergebrochen ist. Hinzu kommt oft ein Bedeutungsverlust. Die Betroffenen stellen sich die Sinnfrage – und tendieren zu einer negativen Antwort.

Bei Kriminellen kommt häufig die Angst vor Kontrollverlust hinzu. Zum Beispiel, wenn aufgrund falscher Zeitplanungen die Polizei schneller am Tatort eines Banküberfalls erscheint als erwartet. Die Angst, das eigene Schicksal könnte sich wenden, die Furcht vor den Folgen, wenn die Kontrolle

über die Situation nicht rechtzeitig wiedererlangt wird, kann ein Auslöser für Gewalt sein. Die Analyse solcher Mechanismen ist notwendig, um die Ursachen und Dynamiken zwischenmenschlicher Konflikte besser zu verstehen. Gerade weil in jeder Verhandlung die zwischenmenschlichen Beziehungen und das gegensätzliche Verhalten handelnder Personen zu Konflikten, Irritationen und Verhärtungen in der Verhandlung führen kann, ist es notwendig zu analysieren, was genau einem Konflikt zugrunde liegt und an welcher Stelle er sich wie entwickeln kann. In meiner Ausbildung hieß es, man müsse »die Tiefenströmung in der Verhandlung erkennen«.

Tauchen in den Untiefen der Verhandlung

In Verhandlungen bei Krisen und Geiselnahmen besteht das Ziel darin, eine Verhaltensveränderung bei einem Menschen herbeizuführen, um eine freiwillige Deeskalation oder Aufgabe zu erreichen. Anders ausgedrückt: Wir wollen einen Menschen dazu bewegen, nicht länger so zu handeln, wie er aktuell handelt, und ihn gleichzeitig motivieren, so zu handeln, wie wir es wollen. Genau dieses doppelte Ziel steht auch bei vielen Verhandlungen im beruflichen und privaten Umfeld im Vordergrund.

Gemeinsam ist den oben geschilderten Extremverhandlungen und Verhandlungen im privaten und beruflichen Bereich (die im Einzelfall durchaus auch »extrem« sein können), dass die Handlungen von Menschen in Krisensituationen von Gefühlen und nicht von rationalem Denken bestimmt werden. Daher versucht ein erfolgreicher Krisenverhandler, die negativen Gefühle, die die Handlungen des Verhandlungspartners bestimmen, zu reduzieren und einen rationaleren Denkprozess zu reaktivieren.

Doch welche Fähigkeiten benötigt er dazu? Was schafft die Möglichkeit, negative Emotionen des Gegenübers zu reduzieren und die Verhandlung zu kontrollieren?

Was in der Verhandlung mit Schwerstkriminellen bei Geiselnahmen und Erpressungen notwendig ist, kann zu großen Teilen auch auf Verhandlungen mit Geschäftspartnern, Freunden, Kunden und Partnern übertragen werden. Denn auch hier geht es darum, Konfliktquellen herauszuarbeiten: die unterschiedlichen Ziele und Interessen, die zu Differenzen führen können – Differenzen über die Wahrnehmung eines Problems oder des eigenen Machtstatus. Solche unterschiedlichen Interessen herausarbeiten zu können, ist eine der Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Verhandlungen.

Neben der Fähigkeit, den anderen zu analysieren, ist ein weiteres Geheimnis einer erfolgreichen Konfliktbewältigung die Fähigkeit, Bindungen aufzubauen, sie dauerhaft zu erhalten und immer wieder zu erneuern. Nur dann sind Sie in der Lage, bei Ihrem Verhandlungspartner Sprachfähigkeit zu erzeugen. Ohne Beziehungsfähigkeit gibt es keine zufriedenstellende Konfliktlösung – das müssen Sie verinnerlichen. In der Verhandlungsausbildung von FBI und CIA nennt man das auch taktische Empathie. Gary Noesner, pensionierter Chefverhandlungsführer beim FBI, erklärt das wie folgt:³

»Wir alle müssen gute Zuhörer sein und lernen, den Problemen, Bedürfnissen und Fragen anderer Menschen mit Empathie und Verständnis zu begegnen. Nur dann können wir hoffen, ihr Verhalten in unserem Sinne zu beeinflussen.«

Vorannahmen abzustreifen, neugierig Informationen zu sammeln, kreative Fragetechniken einzusetzen und nach Kooperation zu streben, ohne sein eigenes Ziel aus dem Auge zu lassen – darauf kommt es an. Denn aktiv nach einer Lösung

zu suchen, dient auch Ihrem Erfolg. Machen Sie sich klar, dass Sie sich gerade in einem Konflikt befinden, dass dies jedoch nichts Negatives ist.

Unser Bewusstsein dafür, dass wir hart unsere Ziele verfolgen und trotzdem die Beziehung zu unserem Verhandlungspartner stabil halten können, muss geschärft werden. Konflikte entstehen schließlich überall und ständig. Im Privaten wie im Berufsleben, auf nationaler Ebene wie auch im globalen Kontext. Zu beobachten ist dies etwa bei Handelskriegen, beim Wiederaufflammen des Konfliktes zwischen den USA und Russland oder beim Kettenrasseln in Nordkorea. Die gute Nachricht ist, dass jeder lernen kann, Konflikte zu beherrschen und zu lösen. Voraussetzung ist das richtige Maß an Beziehungspflege, Engagement, Kooperation, Bereitschaft, etwas auszuhandeln, und Kontrolle der eigenen Emotionen. Wir müssen uns von manchen Vorstellungen verabschieden, wenn dies einem größeren Nutzen dient.

Das Wort »Konflikt« muss seinen Schrecken verlieren. Alles ist lösbar, auch wenn unser Gehirn, genau genommen unser limbisches System, darauf geeicht ist, einen Konfliktherd zu vermeiden oder ihn zu zerstören. Jedes Mal, wenn wir einen Konflikt erkennen, warnt unser limbisches System: »Vorsicht, es könnte gefährlich werden! Lass uns diesen Konflikt vermeiden oder bekämpfen.« Der Flucht- oder der Angriffsreflex übernimmt die Kontrolle, die Emotionen dominieren das Geschehen. Professionelle Verhandlungsführer sind sich dieser Situation bewusst und haben deshalb eine Reihe von Taktiken entwickelt, um dieses Verhalten bei sich selbst und ihrem Gegenüber zu kontrollieren.

Es gibt immer mehrere Möglichkeiten, einen Konflikt zu lösen.

Vermeidung einer Verhandlung oder Auseinandersetzung

Das Vermeiden von Konflikten liegt oft in der Persönlichkeit des Verhandlers begründet. Es gibt Menschen, die eher harmoniebedürftig und personenbezogen sind. Sie versuchen oft, Konflikten aus dem Weg zu gehen. Oftmals wissen sie gar nicht, dass dadurch in der Regel alles schlimmer wird. Solche Persönlichkeiten kommen für Verhandlungen eher nicht infrage. Kundenbetreuer, die auf ihrem Gebiet sehr gut sind, aber ein hohes Harmoniebedürfnis haben, sind möglicherweise für eine Verhandlung nicht geeignet. Denn für solche Menschen sind Verhandlungen eine Zumutung. Sie wollen ihrer Natur entsprechend möglichst schnell aus der Konfliktsituation herauskommen, haben Sorge um die Störung der Harmonie und tendieren dazu, viele und schnelle Zugeständnisse zu machen. Sie wollen ein schnelles Ergebnis erhalten. Dass dieses dann wohl kaum mit den eigenen Zielen vereinbar ist, liegt auf der Hand.

Durchsetzung der Interessen ohne Verhandlung

Dies funktioniert nur, wenn keinerlei Abhängigkeit vom Verhandlungspartner besteht. Wenn man selbst entscheiden kann und keinen anderen dazu braucht. In einem solchen Fall sind Menschen bestenfalls bereit, Verhandlungen für die Bühne zu führen. Wir kennen so etwas aus der Politik. Wähler und Medien erwarten beispielsweise, dass man sich mit einer Oppositionspartei oder einer Nichtregierungsorganisation auseinandersetzt und mit ihr verhandelt. Das zieht man dann über mehrere Runden vor den Kameras der versammelten Medienlandschaft hin, bis schließlich festgestellt wird, was

eigentlich von Anfang an feststand: Man ist zu keinem gemeinsamen Ergebnis gekommen. Zum Schluss werden dann doch ausschließlich die eigenen Interessen durchgesetzt. Nur wenn keinerlei Abhängigkeit besteht, nur wenn Sie die Macht haben, alles allein zu entscheiden, können Sie auf eine Verhandlung verzichten.

Das Führen von Verhandlungen

Dies kann natürlich auf unterschiedliche Arten geschehen. Zum einen auf konstruktive Art und Weise. Das wäre der Idealfall einer Verhandlung, in der alles sachlich zugeht, Sachargumente überwiegen, beide Parteien arbeiten gemeinschaftlich an einer Lösung, verhalten sich dabei rational und gehen faire, belastbare Beziehungen miteinander ein. Bekannte Modelle wie das Harvard-Konzept streben dies an. Man geht von einer strikten Trennung zwischen Sachen und Personen aus – Emotionen spielen keine Rolle. Ein wunderbarer Gedanke – der leider in der Realität kaum Bestand hat. Viel öfter haben wir es nämlich mit zwei anderen Arten der Verhandlung zu tun: In einer manipulativen Verhandlung arbeitet man mit Appellen an Moral und Verstand, man täuscht und nutzt unsaubere Tricks. Und beim Verhandeln auf konfrontative Art versucht man, sich selber in eine verstärkte Machtposition zu bringen. Oft wird mit Drohungen und Benachteiligungen gearbeitet, häufig tritt ein echtes oder gespieltes irrationales Verhalten zutage.

Für alle Arten von Verhandlungen, konstruktive, manipulative wie konfrontative, ist das Verhandlungssystem F.I.R.E. geeignet. Natürlich wäre es wünschenswert, dass alle Menschen in Verhandlungssituationen konstruktiv wären und Sachargumente abwägen sowie die Beziehungsebene stabilisieren wür-

