



... und wie lassen Sie verhandeln?

Tricks in Verhandlung und Mediation (2. Teil)

von Anita von Hertel

Das Rabattgesetz ist Geschichte. Die Verhandlungsfreiheit ist Gegenwart. Wer noch nicht wusste, dass es auch eine Angst vor (Verhandlungs-)Freiheit geben kann, erfährt es spätestens jetzt. War es die Angst davor, nicht mehr den Gesetzgeber als Verbietet vorschicken zu können? Bisher konnten Verkäufer argumentieren: „Ich (!) würde Ihnen gern einen Nachlass geben, aber der Gesetzgeber ... sorry – ich darf nicht ...“ Kommt Ihnen das, liebe Leserin und lieber Leser, nicht bekannt vor? Natürlich, das ist die Good Boy-Bad Boy-Strategie mit der qualifiziertesten Reputation: dem Gesetzgeber selbst. Eine bessere Autorität lässt sich in der Republik kaum finden. Das erklärt manches. Käufer, die bisher keine guten Gegenstrategien hatten (s. Multi-

Mind 3/01), haben in der Vergangenheit oft zu hohe Preise gezahlt.

Und in der Zukunft?

Wie wird sich das Verhandlungsgebaren verändern? Wenn der Präsident von IBM, Thomas Watson, sich 1943 zu der Prognose hinreißen ließ: „Ich denke, es gibt einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer“, und Theo Sommer in seinem Buch „Der Zukunft entgegen“ belegt, wie selten Zukunftsprognosen in der Vergangenheit richtig waren, können wir ja gelassen danebenliegen. Oder, wie Jeff Zeig über Milton Erickson sagte: den Schuss ins Blaue wagen – und mit jedem Treffer ganz besonders in Erinnerung bleiben. Wenn z.B. John Grinder meint, allein die Ankündigung, dass er wieder zu

Organisationsentwicklungsmaßnahmen kommen werde, löse bei VW Mexiko messbare Produktivitätszuwächse aus, dann ist auch das eine faszinierende Prognose. Um die Zukunft zu gestalten, ist es sinnvoll, sich mit der Zukunft zu beschäftigen. Eine der zehn kreativsten Werbeagenturen Deutschlands, Aimag Rapp Stolle, befragte die jungen Helden und kam zu dem Ergebnis: Liebe, Treue, Harmonie – traditionelle Werte kehren zurück. Und: Alles, was echt ist, kommt an. Also keine Tricks. Verhandelt wird regelmäßig für die Zukunft. In irgendeiner Weise geht es bei jedem Austausch von Leistungen auch um eine Relevanz für die Zukunft. Ganz deutlich ist es bei Arbeitsverträgen, Gesellschaftsverträgen, Mietverträgen und Kooperationsverträgen aller Art, also bei sogenannten „Dauerschuld-

verhältnissen“. Und je nachdem, wie wir die Zukunft prognostizieren, werden wir verhandeln.

Prognosen

Diejenigen Verkäufer, die der Konkurrenz in einem relevanten Segment überlegen sind, werden die Rolle des verbietenden Gesetzgebers durch den verbietenden Chef ersetzen – Billigmärkte wie z.B. Media oder Ikea werden nach Möglichkeit an ihren festen Billigpreisen festhalten und wohl keine Minute mit Verhandlungen zubringen. Der Grund: BATNA = *best alternative to negotiated agreement*. Wenn ein Preisbrecher seine Kunden wegschickt – wo sollen die Kunden denn hin? Die größte Gefahr könnte eventuell aus den eigenen Reihen drohen: Sollte sich einer der Märkte einer Kette als Discounter positionieren wollen, hätte das Verlust bei allen zur Folge – Spieltheorie und Gefangenendilemma lassen grüßen. Kleine, eigentümergeführte Läden werden mit der Information über das Preisniveau bei den Billig-Märkten immer öfter vor der Alternative stehen: Rabatt oder Ruin – und haben die Chance, bei langfristig angelegter Kundenpolitik deutlich zu profitieren. Und die behäbigen Kaufhaus-Ketten in der Mitte werden sich sehr schnell etwas einfallen lassen müssen, um ihre Märkte nicht noch weiter an die exklusiven beweglichen Kleinen einerseits und die billigen Großen andererseits zu verlieren. Viele Ratgeber empfehlen, in inhabergeführten Läden zu kaufen und zu (ver)handeln. Welche Veränderungen wird das für ohnehin wirtschaftlich angeschlagene Kaufhausketten haben? Welcher Beratungsbedarf wird daraus erwachsen?

Welche Aufgaben kommen auf Mediatoren, Berater, Verkaufs- und Verhandlungstrainer, Kommunikationsprofis, Verkäufer, Verbraucher ... zu? Wer wird wie reagieren? Die Zeitschrift *Bizz* prognostizierte im Sommer 2001, dass Geschäfte die Kombination aus Rabattgesetz-Wegfall plus Euro-Umstellung nutzen werden, um die Preisschildangaben heftig nach oben zu korrigie-

ren. Werden Kunden handeln? Werden sie Tricks einsetzen? Welche?

Wie sehr wird die Gesetzesänderung eine allgemeine Verhandlungswelle auslösen? Und wie werden sich Verhandlungsstrategien aus dem internationalen Mergers & Acquisitions-Geschäft, aus streitigen Scheidungsverhandlungen oder Wirtschaftsmediationen von Verhandlungstricks und Verhandlungsstrategien in der Boutique auf Kö, Mö oder 5th Avenue unterscheiden? Vielleicht wird es aber auch ganz anders. Wer so tut, als könne er die Zukunft voraussagen und sich als Magier darstellen, ist schon recht gut unterwegs zu einem der 7 Tricks.

Die Verhandlungsfreiheit wächst zunächst auf dem Papier. Denn wer in der Verhandlungs-Inkompetenz sitzenbleibt, wird mit der neuen Freiheit nichts anfangen können. Der Käfig ist weg. Der Brave bleibt. Ein Verhandlungsmuffel wird zunächst entweder eine negative Veränderung auf den Kontoauszügen bemerken oder sich beschränken. Je nach persönlichen Strukturen werden Menschen über Unfähigkeiten von anderen klagen. Andere werden sich die Situation schönreden und die roten Zahlen rosa einfärben. Und eine dritte Gruppe wird nach dem Gesetz der kognitiven Dissonanz eine Dissonanzreduktion durchführen und die Veränderung einfach ausblenden. Unter welchen Bedingungen werden Sie sich am Verhandeln beteiligen?

Sind Sie ein Verhandlungsmuffel? Wie verhandeln Sie?

- Niemals – ich zahle, was auf dem Schild steht.
- Wenn ich einen Mangel entdecke, verlange ich mein gutes Recht.
- Es gibt durchaus Situationen, in denen Verhandeln richtig ist ...
- Verhandeln wir nicht immer – überall?
- Wenn ich keinen Preisnachlass erhalte, kaufe ich erst gar nicht – verhandeln ist mein Leben.
- Bei großen Dingen verhandele ich wirksam – aber nicht um jeden Preis.

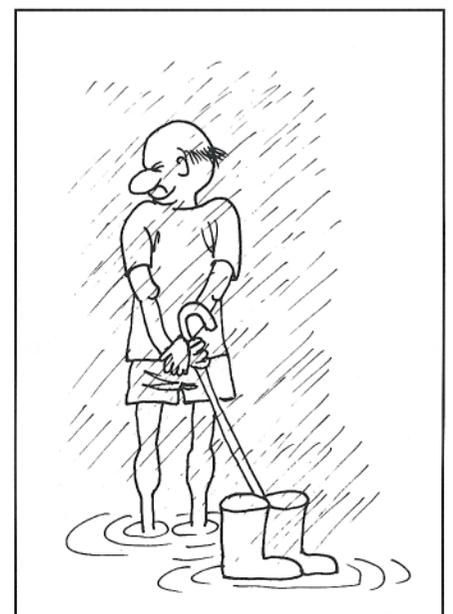
Wie sehr wir von Bremen bis Bautzen zur Basar-Republik werden, wird von vielen Faktoren abhängen. Wenn Sie in Ihrer nächsten Verhandlung kooperativ verhandeln – und Tricks kompetent behandeln, kann das für viele andere (außer Ihnen) völlig irrelevant sein – oder eine kleine Ursache mit großer Wirkung. Wie der Schmetterling in Tokio, der die Winde beeinflusst ... und das Wetter in Hamburg.

Und wenn Sie mögen, lade ich Sie wieder ein in die Welt der Tricks.

1. Die Provolation – Farrelly lässt grüßen

Moment – stimmt denn das? Haben Sie denn überhaupt noch die Wahl? Können Sie sich entscheiden, nicht weiterzulesen?

Ja selbstverständlich, werden einige jetzt denken – die Entscheidungsfreiheit zum Neinsagen besteht immer. Andererseits: Wie leicht würde es Ihnen jetzt fallen, aufzuhören zu lesen? Und wie unterscheidet sich dieser Zustand mit dem Augenblick, als Sie noch gar nicht angefangen hatten, diesen Artikel zu lesen? Wie sehr würde die Neugier Sie plagen: Was steht wohl in den kommenden Zeilen? Wie lange würden Sie – immer wieder – daran denken? Und Ihr Widerspruchsgeist, wie sehr regt er sich? Manche werden



allein durch die soeben gestellte Frage dazu provoziert, sich selbst sofort zu beweisen, dass sie natürlich die Freiheit haben, ihre Neugier auf andere Ziele zu richten – und werden diese Zeilen schon nicht mehr lesen.

Einige der „Polarity-Responder“ sind soeben ausgestiegen. Wir sind jetzt also unter uns. Die Berliner Psychologin Julia Augustin sagte einmal: „Erwachsen sind wir, wenn wir bei Regen Gummistiefel anziehen, obwohl uns die Eltern das immer gesagt haben ...“

Wer Qualitäten aus Trotzphase und Pubertät zum Polarity-Responder vereinigt, muss sich vor Trick-Verhandlern besonders schützen. Eine Provokation genügt häufig – und der Polarity-Responder entscheidet sich für das Gegenteil. Am Europa-Institut in Turin kursierte folgende Geschichte: „Wie bringt man einen Italiener dazu, sich von einer Brücke zu stürzen? Durch das Schild: »Es ist bei Strafe strengstens verboten, sich von der Brücke zu stürzen.«“ Wenn Sie als Berater oder Mediator einen Polarity-Responder als Kunden/Mandanten haben, kann es zu Ihren Aufgaben gehören, ihn oder sie vor gefährlichen Manipulationen durch Provokation zu schützen.

Die Provokation weckt unseren Widerpruchsgeist – je nach Kontext und Reife kann eine Provokation große Energien freisetzen. Frank Farrelly würde, wenn Sie ihn konsultieren würden, mit seiner Provocative Therapy den Polarity-Responder in Ihnen ansprechen. Hand aufs Herz – welche Provokation hätte bei Ihnen den durchschlagendsten Erfolg? An welcher Stelle möchten Sie sich ab sofort weniger durch Provokation manipulieren = provozieren lassen? Für alle Provolier-Versuche gilt: Der Berater, Mediator oder Coach achtet darauf, dass die Verhandler

1. den Trick selbst durchschauen,
2. langsam und ruhig durchatmen, bis der spontane Trotz-Impuls vorbei ist,
3. an die eigenen Ziele, Wünsche und Interessen denken,
4. reflektiert (re)agieren.

Die wirkungsvollste und einfachste Möglichkeit, dieses Ziel zu erreichen, ist die Entdeckung der Langsamkeit im Moment des Provolierens.

2. Die Primation – die Kugel ins Rollen bringen

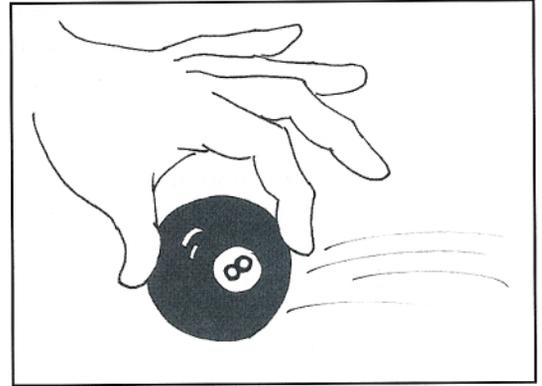
Wollen Sie noch immer weiterlesen? Es macht einen großen Unterschied, ob uns jemand diese Frage stellt, oder ob wir einfach weitermachen, einfach weil wir begonnen haben – ohne Reflektion. Auch dazu gibt es Forschungsergebnisse. Wer nicht gefragt wird, ob er den Rest seines Geldes wirklich verspielen wird, wähnt sich bei Glücksspielen umso näher am Erfolg, je weiter er in der Verlustzone steckt. Das Phänomen der Konsistenz ist eine der Ursachen dafür, warum Menschen sich durch mehrere Instanzen gemeinsam in den Abgrund und in die Insolvenz prozessieren. Es gibt unterschiedlichste Beschreibungen über dieses Phänomen: Wenn wir einmal eine Richtung eingeschlagen haben, ist die Wahrscheinlichkeit, weiterzugehen, größer als die Wahrscheinlichkeit, umzukehren. Wer 1000 Meilen geht, muss mit dem ersten Schritt beginnen, sagt Konfuzius – und Professor Röhl aus Bochum weiß: Wollte man bei jedem Schritt neu überlegen, käme man nicht weit.

Wie kann man es erreichen, Zustimmungsquoten deutlich zu erhöhen? Stellen Sie sich vor, Sie würden Hausfrauen davon überzeugen wollen, sie sollten einer zweistündigen Inventur aller in ihren Haushalten verwendeten Reinigungsprodukte zustimmen. Wie würden Sie eine Quote von z.B. 22% der Zustimmungen steigern? Bereits vor 30 Jahren beschrieben Freedman und Frazer in einem Konsistenz-Experiment eine Quotensteigerung von 22% auf mehr als das Zweieinhalbfache.

Es wurde ein ganz kleiner Schritt vorgeschaltet: Die Hausfrauen wurden ein paar Tage zuvor telefonisch gebeten, mitzuteilen, welche Seife sie benutzen.

Das war alles – und die Quote der Inventurzusagen stieg auf 53%.

Wer sich einmal in irgendeiner Angelegenheit freundlich geäußert hat, stellten die Forscher fest, wird es beim nächsten Mal mit größerer Wahr-



scheinlichkeit wieder tun. Wenn Sie also das nächste Mal um einen winzig kleinen Gefallen gebeten werden, und danach dann die Bitte nach einem größeren Gefallen kommt, entkoppeln Sie innerlich das eine von dem anderen und überlegen Sie: Wie würde ich reagieren, wenn diese Frage die erste und einzige wäre? Was spricht wirklich dafür, was dagegen? Wie sehr lasse ich mich von vorangegangenen Ereignissen lenken? Und wie sehr will ich das? Werde ich in einer mir unangenehmen Weise manipuliert? Wie sehr könnte ich das erkennen? Mediatoren und Berater unterstützen ihre Klientel durch entsprechende Fragen. Sie unterbrechen das Muster, halten die metaphorisch ins Rollen gekommene Billardkugel einmal kurz an – und die Entscheidungsfreiheit ist wieder da. Jetzt kann die Kugel erneut in alle Richtungen rollen.

3. Die Inculpation – Schuldgefühle

Wenn ich Sie jetzt bitten würde, ob Sie bereit wären, einen Viertel Liter Blut zu spenden – wie sehr wären Sie bereit, das zu tun? Und mit welcher anderen Vorgehensweise könnte Ihre Bereitschaft eventuell erhöht werden?

Eine Möglichkeit wurde von Cialdini in den 80er Jahren untersucht und be-

schrieben. Er untersuchte die keckste Form der Inculpation, den „Tür-ins-Gesicht-Trick“.

Schritt 1: Man bittet um etwas überwältigend Großes, das man voraussichtlich weder bekommen wird noch will.

Folge 1: Partner ringt mit sich und sagt nein.

Folge 2: Wer nein sagt, fühlt sich meistens schlecht dabei.

Schritt 2: Jetzt – mitten im größten Gefühl des Unwohlseins – fragt der Trick-Verwender, ob dann ein kleines, einmaliges Zugeständnis möglich wäre – z.B. eine Blutspende.

Folge 3: Die Wahrscheinlichkeit, ein Ja zu erhalten, steigt signifikant. Im Blutspende-Experiment stieg die „Ja“-Quote von einem Drittel der Befragten auf gut 50%.



Womit hängt das zusammen? Nein sagen zu müssen, erzeugt bei vielen etwas, das unter verschiedenen Begriffen zusammengefasst und häufig als „Schuldgefühl“ beschrieben wird. Der verbreitete Wunsch, anerkannt und für seine Großzügigkeit geschätzt zu werden, bleibt unerfüllt. So entsteht der Wunsch nach Balance – bei nächster Gelegenheit soll ausgeglichen werden.

Was tut der Mediator, Trainer, Coach?

- Trick transparent werden lassen,
- Unsinnigkeit des Schuldgefühls erkennen lassen,
- Abstand erzeugen.

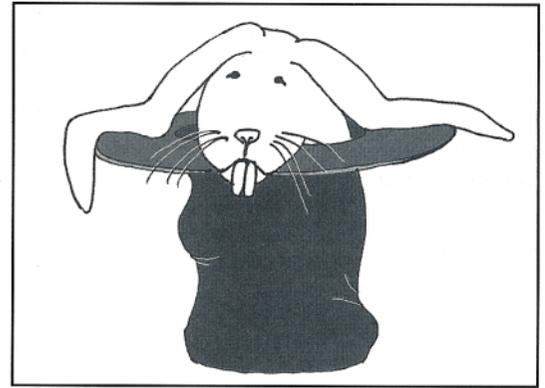
Neben dem Tür-ins-Gesicht-Trick gibt es unzählig viele weitere Möglichkeiten, Schuldgefühle zu verursachen und damit die eigene Verhandlungsposition zu stärken – ein beliebter Weg der Inculpation ist der Vorwurf, zu viel Redezeit „verbraucht“ zu haben, zu spät gekommen zu sein, nicht die richtigen Unterlagen mitgebracht zu haben etc. Auch hier genügt es oft, dafür zu sorgen, dass eine Nachdenkpause entsteht, die lang genug ist, um neue Wahlmöglichkeiten zu erkennen – frei nach Picabia: „Der Kopf ist rund, damit die Gedanken die Richtung wechseln können.“

4. Kaninchen-im-Hut-Technik

Der Inculpation in der Wirkung sehr ähnlich ist die Kaninchen-im-Hut-Technik.

Niemand braucht ein Kaninchen im Hut. Es gibt das Kaninchen im Hut auch nicht wirklich – es wird hervorgezaubert, um eine verblüffende Wirkung zu erzielen, und zum Verschwinden gebracht, wenn die Wirkung erreicht ist. Beispiel: Mediationsparteien 1 und 2 streiten über Fehlentscheidungen. Mediationspartei 1 verlangt als Kaninchen-im-Hut die Zurverfügungstellung eines Dienstwagens. In Wahrheit will Mediationspartei 1 gar keinen Dienstwagen. Sie nutzt die Kaninchen-im-Hut-Forderung ausschließlich zur Verbesserung der eigenen Verhandlungsposition. Das Kaninchen wird später fallengelassen und gegen etwas anderes eingetauscht. Das „andere“ kann Macht sein – oder Geld oder eine vermögenswerte Leistung ... oder oder oder.

Je mehr Trümpfe jemand aus dem Hut zaubern kann, die er weder hat noch braucht, um so mehr lassen sich Zugeständnisse fingieren und Gegenleistungswünsche begründen. Ein Sonderfall der Kaninchen-im-Hut-Technik ist die halbe Schwalbe (siehe MultiMind 3/01). Die halbe Schwalbe bezeichnet die deutlich überhöhte (Geld-) Forderung, deren Differenz zum Ge-



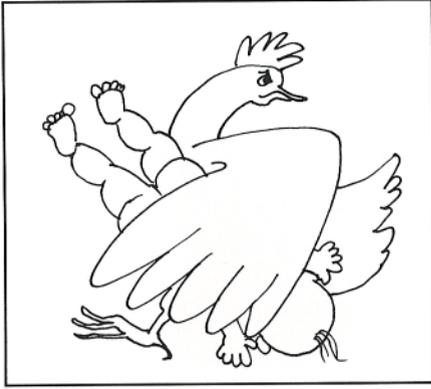
genangebot geteilt werden soll. Der Unterschied zur Kaninchen-im-Hut-Technik besteht darin, dass es hier konkrete Gegenstände sind, die man nicht will, aber aus strategischen Gründen zum Schein fordert, während es bei der halben Schwalbe grundsätzlich um basarmäßig zu hoch angesetzte Geldbeträge geht. Der Trick-Charakter ist bei dem Wunsch nach konkreten Gegenständen häufig schwerer erkennbar als bei einer deutlich überhöhten Summe.

Aufgabe für Mediatoren und Berater: die Vergleichbarkeit der Forderungskataloge überprüfen. Wenn Mediationspartei 1 verschiedene Kaninchen im Hut fordert, was wäre das Vergleichbare dazu bei Partei 2? Fordert Partei 2 es? Wie ist die Balance? Wie können die Parteien ihre jeweiligen Kaninchen respektvoll wieder einpacken?

Das Zauberwort heißt Transparenz.

5. Ver-un-gleiche

Wenn die Henne zum Bauern sagt: „Für das nächste Ei, das du aus dem Stall holst, revanchiere ich mich, indem ich dir dein Baby wegnehme“, so ist diese Ver-un-gleichsstrategie natürlich möglich, obwohl für den Verhandlungspartner vermutlich ungewohnt. Welche Vergleiche/Ver-un-gleiche sind fair, welche tricky, wie sehr ist es das subjektive Element der Absicht – gibt es Vergleichsmaßstäbe? Wird der Ver-un-gleich zum gefährlichen Trick, wenn der Ver-un-gleicher ein persönliches Maximum auf Kosten des Partners zu erreichen sucht? Kriterien brauchen



Vergleiche, aber nicht alles, was hinkt, ist ein Vergleich.

Die Anreicherung von Ver-un-gleichen durch zusätzliche Parallel-Betrachtungen, die den Streitenden einfallen, ist eine vorzügliche Möglichkeit, um Schieflagen aufzulösen. Die Addition von unterschiedlichen Ver-un-gleichen führt regelmäßig zur Entdeckung von mehr Möglichkeiten und Optionen – nicht nur in Verhandlung und Mediation. So entdeckte Professor Wersig anlässlich der Tagung „Bildgebrauch im Recht“ im Juni 2001, welche Funktion ein bildlich eng um die Parteien gespanntes Vertragsband habe. Je mehr man auseinanderstrebe, um so fester halte es, aber es genüge, einen Schritt aufeinander zuzumachen – und schon ist das Vertragsband keine Fessel mehr.

6. Der Trick der Angst

Riemanns vier Grundformen der Angst bilden die vielfältigen Spielarten der Angst und damit auch der Tricks der Angst recht nachvollziehbar ab. Professionelle Angstmacher erkennen,



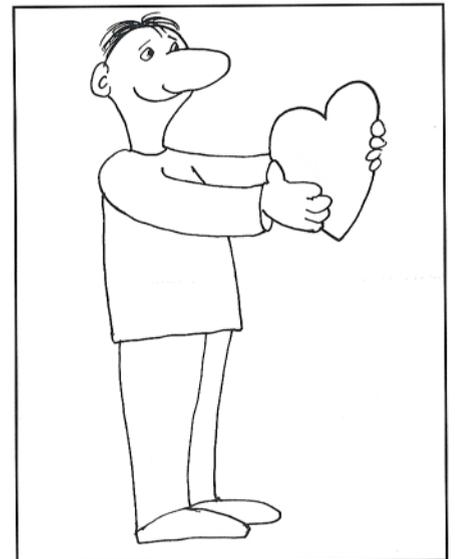
wovor sich das zum Objekt herabgewürdigte Gegenüber am meisten fürchtet, und schüren die Angst zum eigenen Vorteil: Angst vor dem Verlust von Nähe und Beziehung, Angst vor sachlichen Fakten, die nachprüfbar erscheinen, Angst im Bereich von Ordnung/Hierarchie oder vor Freiheitsverlust und Kreativitätseinbußen. Eine zweite Spielart ist der Trick der Angst mit umgekehrtem Vorzeichen: Um die Ängste wissend, den Partner „gläsern“ durchschauend, werden seine oder ihre „weg-von“- und „hin-zu“-Strategien ängstigend und entängstigend mit Zuckerbrot und Peitsche eingesetzt.

Was kann man tun? Nichts – so Riemann – motiviert uns so wie Angst. Wer die eigenen Ängste und Antreiber gut kennt, ist vor einer Ausnutzung besser geschützt. Die Aufgabe von Beratern und Mediatoren kann es sein, in der Verhandlungsvorbereitung und in der Verhandlung selbst dafür zu sorgen, die Angst-Anteile der Parteien, die eine Gefährdung für ein gutes balanciertes Ergebnis darstellen können, abzufedern. Am leichtesten geht das erfahrungsgemäß mit einer guten Vorbereitung. In der Pre-Mediationsphase ist neben den Zielen immer auch zu fragen: Was wäre das Schlimmste, was passieren könnte? Dann kann die „best alternative to negotiated agreement“ vor Verhandlungsbeginn gefunden werden. Auf diesem Sicherheitsnetz ist dann win-win möglich. Wie sehr die Angst vor dem unbekanntem Schrecken durch die Sicherheit um die bekannte Alternative ersetzt werden kann, hängt zum größten Teil von einer sorgfältigen Vorbereitung ab. Haben Sie sich vor Ihrer letzten Verhandlung vorbereitet?

7. Empathie als Trick

Kann Empathie als Trick verwendet werden? Wie blind macht Empathie? Was geschieht, wenn wir uns in der Wertschätzung für uns selbst gut abgeholt fühlen? Was, wenn wir genau für diejenigen Wesenszüge wahrgenommen werden, die wir an uns selbst mögen? Wer sich wohl fühlt und vertraut, lässt Vorsichtsmaßnahmen fah-

ren und öffnet sich für seine eigenen Verwundbarkeiten wie Achilles mit seiner Ferse, Samson mit der Kraft seiner Haare und Brandt mit Guillaume. Kommt die Empathie wirklich von Herzen, oder ist sie hier vielleicht ein Trick? Dies ist die wohl weitreichendste Frage in der Welt der Tricks. Die Angst vor dem Verrat überschattet immer wieder die gesamte Institution der Mediation. Wie sehr wird mein Mediationspartner das, was er/sie in der Mediation erfährt, nutzen, um mich an meiner verwundbarsten Stelle zu vernichten? Wie sehr kann ich vertrauen? Was geschieht, wenn ich mich meinem ehemaligen „Feind“ vertrauensvoll öffne?



Harriet Rubin schreibt in „Macchiavelli für Frauen“ von der konfrontierenden Kooperation einer Jeanne d'Arc und lehrt die Regel: „Menschen fügen anderen genau das zu, was sie sich selbst antun.“ Und das gilt in Viel-Parteien-mediationen ebenso wie im Caucussing. Ob Einzelgespräche in der Mediation, das sogenannte „caucussing“, sinnvoll sind oder abzulehnen, ist ein heftiger Streitpunkt unter Mediatoren. Wenn Sie einmal einem vehementen Verfechter der pro oder contra-caucussing-Lehre begegnen, fragen Sie nach seiner Praxiserfahrung. Häufig ist die Vehemenz der Argumentation Kennzeichen der Empathie für den eigenen Lehrer und umgekehrt proportional zur Praxiserfahrung. Ciaramicoli beendet sein Buch „Der Empathie-

Faktor“ mit einem Plädoyer für die Einfühlung als gemeinsame Sprache, die „den tiefsten Sehnsüchten unserer Seele eine Stimme“ gebe ... Und wer sich dem Gefangenendilemma und spieltheoretischen Aspekten von Vertrauen und Misstrauen widmet, kann strukturiert mit dem Empathie-Faktor umgehen – oder wie Lenin „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ praktizieren. In Mediationssitzungen entsteht häufig eine Atmosphäre des Vertrauens und der Empathie, die ehemals zerstrittene Parteien gemeinsam Berge versetzen lässt.

Gibt es Vertrauen ohne Mißtrauen? Einen 100%igen Schutz vor Verrat zu installieren, macht einsam. Nach C.G. Jungs Schatten-Theorie sollten wir vielleicht eher vorsichtiger sein, wenn jemand sich vor Verrat sehr fürchtet. Vor Risiken und Nebenwirkungen des

Empathie-Faktors warnt uns niemand – einige halten es mit dem Vertrauen in der Mediation wie in der Liebe: Mal mit Kondom, mal ohne. Wir wissen, bevor gemeinsames Neues entstehen und wachsen kann, muss die Lust am mutigen Eintauchen in die Welt der anderen größer sein als die Angst vor dem Risiko. Ob es richtig war? Humberto Maturana meint: „You only know afterwards.“

Anmerkungen

- 1 Ein heißkaltes Wechselbad der Gefühle durchlebte ich in der Vorbereitung des letzten Teils der „Verhandlungstricks“. Vor allem „Empathie als Trick“ bescherte mir eine Achterbahn der Empfindungen. Beim Schreiben deutlicher als in der Praxis empfand ich Hass über Verrat, Wut auf Falschheit und Ärger über gespaltene Zungen. Es war, als hätte mir jemand erklärt, er lerne

jetzt Bogenschießen – und ich fand geradeaus zu schießen schon verletzend genug –, bis mir Kain und Abel wieder einfielen und ein Satz, den der ehemalige Staatsminister Alois Mertes gerne sagte: „Nicht die Waffe tötete den Bruder.“ Wer die Tricks kennt, braucht sie nicht mehr, kann sich vor ihnen schützen – und hat trickfrei noch größeren Erfolg. Und den wünsche ich Ihnen – von ganzem Herzen.

Über die Autorin:



Anita von Hertel (anita@vonHertel.de), geb. 1960, ist Rechtsanwältin, Mediatorin, NLP-Coach, Trainerin und Akademieleiterin.