

**William Ury**

**Wissen, was ich will,  
und erfolgreich verhandeln**



**William Ury**

**Wissen  
was ich will  
und  
erfolgreich  
verhandeln**

**Der Einstieg ins Harvard-Konzept**

Aus dem Englischen von  
Jürgen Neubauer

Deutsche Verlags-Anstalt

Die Originalausgabe erschien 2015 unter dem Titel »Getting to Yes with Yourself (and Other Worthy Opponents)« bei HarperCollins Publishers, New York.

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967

1. Auflage

Copyright © 2015 William Ury

Copyright © der deutschsprachigen Ausgabe 2016

Deutsche Verlags-Anstalt, München,

in der Verlagsgruppe Random House GmbH,

Neumarkter Str. 28, 81673 München

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt, München

Typografie und Satz: DVA/Andrea Mogwitz

Graphiken: Peter Palm, Berlin

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN 978-3-421-04720-5

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

 Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich.

*Meinen Lehrern – in tiefer Dankbarkeit*



# Inhalt

## Einleitung

Die erste Verhandlung 9

## Kapitel 1

### **Versetzen Sie sich in Ihre *eigene* Lage**

Von der Selbstanklage zur Selbsterkenntnis 23

## Kapitel 2

### **Formulieren Sie Ihre beste Alternative**

Von Schuldzuweisungen zur Selbstverantwortung 51

## Kapitel 3

### **Ändern Sie den Blickwinkel**

Vom Feind zum Freund 77

## Kapitel 4

### **Blieben Sie im Hier und Jetzt**

Vom Widerstand zur Akzeptanz 103

## Kapitel 5

### **Respektieren Sie die anderen**

Von der Ausgrenzung zur Einbindung 131

## Kapitel 6

### **Geben und Bekommen**

Von Win-Lose zu Win-Win-Win **161**

### **Schluss**

Win-Win-Win **187**

Dank **197**

Anmerkungen **201**

## Einleitung

### Die erste Verhandlung

*Wer die Welt bewegen will,  
sollte erst sich selbst bewegen.*

Sokrates

Wie können wir uns mit anderen einigen? Wie können wir unsere alltäglichen Konflikte beilegen – mit Kollegen und Vorgesetzten, Partnern und Ehepartnern, Klienten und Kunden, Kindern und Angehörigen und im Grunde mit allen Menschen, mit denen wir zu tun haben? Wie können wir das erreichen, was wir *wirklich* wollen, und gleichzeitig die Bedürfnisse anderer Menschen berücksichtigen? Kaum ein anderes Dilemma ist so verbreitet und so vertrackt.

Diese Fragen haben mich durch meine gesamte berufliche Laufbahn hindurch beschäftigt. Vor drei Jahrzehnten hatte ich das große Privileg, zusammen mit meinem Mentor und Kollegen Roger Fisher *Das Harvard-Konzept* zu schreiben. Dieses Buch hat Menschen in aller Welt geholfen, in der Familie, am Arbeitsplatz und in ihrer Gemeinschaft anders und besser zu verhandeln. *Das Harvard-Konzept* hat sich millionenfach verkauft und seinen Lesern ermöglicht, von den konfrontativen Verhandlungsmethoden mit ihrer

Gewinner-Verlierer-Mentalität wegzukommen und sachgerechte und kooperative »Win-Win«-Verhandlungen zu führen, bei denen beide Seiten gewinnen.

Allerdings ist es oft eine gewaltige Herausforderung, Lösungen zu finden, die für alle Beteiligten gleichermaßen befriedigend sind. Seit der Veröffentlichung des Klassikers *Das Harvard-Konzept* habe ich Zehntausende Menschen aus allen Lebensbereichen in die Methoden der Win-Win-Verhandlung eingeführt: Manager, Anwälte, Fabrikarbeiter, Bergarbeiter, Lehrer, Diplomaten, Friedenssoldaten, Abgeordnete und Beamte. Vielen ist es gelungen, die neuen Methoden anzuwenden, aber andere haben ihre Probleme damit. Selbst wenn sie mit den Grundlagen der sachgerechten Verhandlung vertraut sind, greifen sie in Konfliktsituationen immer wieder auf die Konfrontation zurück und begründen dies damit, dass man mit schwierigen Menschen eben nicht anders umgehen könne.

Weil ich in meiner Arbeit zur Genüge mit schwierigen Verhandlungspartnern und Situationen zu tun hatte, dachte ich, dass ich diesem Problem abhelfen könnte. Daher schrieb ich zunächst *Schwierige Verhandlungen* und einige Jahre später *Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln*. Die dort beschriebenen Methoden haben vielen Menschen bei der Lösung ihrer alltäglichen Konflikte weitergeholfen. Trotzdem hatte ich noch immer das Gefühl, dass ein entscheidendes Puzzleteil fehlte.

Inzwischen weiß ich, was das ist. Es geht um die erste und wichtigste Verhandlung, die wir führen: die Verhandlung mit uns selbst.

Erst wenn wir uns mit uns selbst einig werden, können wir uns erfolgreich mit anderen einigen. Daher ist dieses Buch so etwas wie die fehlende erste Hälfte von *Das Harvard-Konzept*. Es ist der unverzichtbare Einstieg, doch als wir das Buch vor dreißig Jahren schrieben, war mir noch nicht klar, wie wichtig dieser Teil wirklich ist. Im *Harvard-Konzept* geht es darum, neue Spielregeln für die Verhandlung mit anderen aufzustellen, doch in *Wissen, was ich will, und erfolgreich verhandeln* geht es darum, erst die Spielregeln für Verhandlungen mit uns selbst zu ändern, um dann die Spielregeln für Verhandlungen mit anderen ändern zu können. Wie sollten wir auch unsere äußeren Differenzen beilegen können, wenn wir nicht zuerst unsere inneren Differenzen beilegen?

## **Unser schwierigster Gegner**

Ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht, wir führen dauernd Verhandlungen. Im weitesten Sinne ist eine Verhandlung jede Form der Kommunikation, bei der wir mit anderen eine Einigung erzielen wollen. In Hunderten Kursen und Vorträgen habe ich die Teilnehmer gefragt: »Mit wem verhandeln Sie im Laufe eines Tages?« Die Antworten beginnen meist mit Partnern

und Kindern und reichen über Vorgesetzte, Kollegen und Kunden bis hin zu allen Mitmenschen. Hin und wieder antwortet jedoch ein Teilnehmer: »Ich verhandle mit mir selbst.« Viele Teilnehmer lachen, wenn sie das hören – weil sie die Situation aus eigener Erfahrung kennen.

Wenn wir verhandeln, dann nicht nur, um uns zu einigen, sondern vor allem, um das zu bekommen, was wir wollen. Im Laufe der Jahrzehnte habe ich in sehr verschiedenen schwierigen Konflikten vermittelt, von Familienstreitigkeiten und Aufsichtsratskonflikten bis zu Arbeitskämpfen und Bürgerkriegen. Irgendwann bin ich dann zu dem Schluss gekommen, dass es meist nicht am Verhandlungsgegner liegt, wenn wir nicht das bekommen, was wir wollen – auch dann nicht, wenn der andere noch so zäh ist. Das größte Hindernis auf dem Weg zum Verhandlungserfolg sind wir selbst. Wir stehen uns selbst im Weg. Wie der amerikanische Präsident Theodore Roosevelt einst so schön bemerkte: »Wenn ich den Menschen in den Hintern treten würde, der mir den meisten Ärger macht, dann könnte ich mich einen Monat lang nicht hinsetzen.«<sup>1</sup>

Wir sabotieren uns selbst mit Reaktionen, die unseren eigentlichen Interessen zuwiderlaufen. In einem Streit zwischen zwei Unternehmen nennt ein Verhandlungspartner den anderen öffentlich einen Lügner, woraufhin dieser einen Prozess anstrengt, der beide Seiten teuer zu stehen kommt. In einem heiklen Scheidungsprozess rastet der Ehemann aus, beleidigt seine

Frau, stürmt aus dem Raum und torpediert damit sein eigentliches Interesse, nämlich die Angelegenheit für die gesamte Familie friedlich beizulegen.

Wenn wir in Konfliktsituationen so miserabel reagieren, dann meist weil wir annehmen, dass nur eine Seite gewinnen kann – wir oder die. Egal ob Geschäftspartner um die Kontrolle über ein Wirtschaftsimperium ringen, Kinder sich um ein Spielzeug balgen oder ethnische Gruppen um Gebiete streiten – immer steckt dahinter die unausgesprochene Annahme, dass die eigene Seite nur dann gewinnen kann, wenn die andere verliert. Selbst wenn wir bereit sind, auf die anderen zuzugehen, bleibt die Angst, dass sie uns ausnutzen könnten. Hinter dieser »Gewinner-Verlierer«-Mentalität steckt ein Gefühl der Entbehrung, also die Angst, dass nicht genug für alle da ist; deshalb glauben wir, uns erst um uns selbst kümmern zu müssen, auch wenn das auf Kosten der anderen geht. Diese Einstellung bewirkt jedoch nur allzu oft, dass beide Seiten verlieren.

Das größte Hindernis auf dem Weg zum Verhandlungserfolg kann jedoch unsere größte Chance werden. Wenn wir lernen, erst mit uns selbst ins Reine zu kommen, bevor wir mit anderen verhandeln, dann sind wir eher in der Lage, unsere Bedürfnisse *und* die der anderen zu befriedigen. Aus unserem ärgsten Feind können wir unseren stärksten Verbündeten machen, wenn wir uns mit uns selbst einig werden und wissen, was wir wollen.

## Sechs große Schritte

Ich habe mich viele Jahre lang mit der Frage beschäftigt, wie wir mit uns selbst einig werden. Dabei habe ich meine Erfahrungen aus dem Privatleben und meine Arbeit als Vermittler genauso einbezogen wie meine Beobachtungen an anderen. Mir ging es darum zu verstehen, warum wir uns selbst sabotieren und wie es uns gelingen kann, unsere Interessen zu wahren *und* uns mit anderen zu einigen. Aus diesen Beobachtungen habe ich eine Methode mit sechs Schritten entwickelt, von denen jeder eine konkrete innere Herausforderung anspricht.

Man sollte meinen, dass diese sechs Schritte nichts anderes als gesunder Menschenverstand sind. Aber in meinen dreieinhalb Jahrzehnten als Vermittler habe ich festgestellt, dass wir sie trotzdem nicht anwenden. Vielleicht sind Sie mit dem einen oder anderen dieser Schritte vertraut, doch ich hoffe, dass sie im Zusammenhang einer umfassenden Methode einprägsamer und effektiver anwendbar sind.

Lassen Sie mich an dieser Stelle die sechs Schritte knapp vorstellen:

**1. Versetzen Sie sich in Ihre *eigene* Lage.** Der erste Schritt besteht darin, unseren schwierigsten Gegner zu verstehen, nämlich uns selbst. Allzu oft tappen wir in die Falle und üben uns in ständiger Selbstkritik. Die Herausforderung besteht darin, stattdessen die eige-

nen Bedürfnisse genauso ernst zu nehmen wie die von geschätzten Partnern oder Kunden.

**2. Formulieren Sie Ihre beste Alternative.** Den meisten Menschen fällt es schwer, in einem Konflikt die Schuld nicht beim anderen zu suchen. Die Herausforderung besteht darin, Verantwortung für uns selbst und unsere Beziehungen zu übernehmen. Konkret müssen wir daher die beste Alternative zu einer Verhandlungslösung formulieren und uns selbst um unsere Bedürfnisse und Interessen kümmern, unabhängig von dem, was andere tun oder lassen.

**3. Ändern Sie den Blickwinkel.** Fast jeder von uns kennt die Angst davor, zu kurz zu kommen. Die Herausforderung besteht darin, unsere Grundeinstellung zu ändern und uns eine unabhängige und angemessene Quelle der Zufriedenheit zu schaffen. Dazu müssen wir verstehen, dass das Leben unser Freund ist, auch wenn es sich hin und wieder von seiner unfreundlichen Seite zeigt.

**4. Bleiben Sie im Hier und Jetzt.** Es passiert uns nur allzu leicht, dass wir uns mitten in einem Konflikt dem Ärger über vergangene Ereignisse oder der Sorge um die Zukunft hingeben. Die Herausforderung besteht darin, stattdessen im Hier und Jetzt zu bleiben – dem einzigen Ort, an dem wir wirklich Befriedigung erleben und unsere Situation zum Guten wenden können.

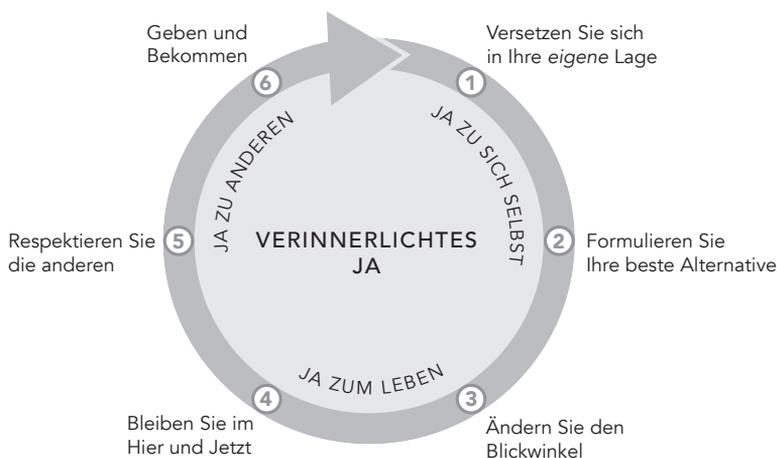
**5. Respektieren Sie die anderen.** Die Versuchung ist groß, Zurückweisungen, persönliche Angriffe und Ausgrenzung mit gleicher Münze heimzuzahlen. Die Herausforderung besteht darin, unserem Gegenüber mit Respekt zu begegnen, *gerade* wenn er oder sie schwierig ist.

**6. Geben und Bekommen.** Wenn wir den Eindruck haben, dass die Ressourcen knapp sind, verfallen wir schnell dem Gewinner-Verlierer-Denken und schauen nur auf unsere eigenen Bedürfnisse. Die letzte Herausforderung besteht darin, die Spielregeln so zu gestalten, dass alle gewinnen und dass wir zuerst geben statt nehmen.

Diese sechs Schritte sind eine Reise zu einem verinnerlichten Ja – eine Reise, die nie endet. Dieses Ja zu uns selbst ist eine vorbehaltlos konstruktive Haltung des Respekts und der Akzeptanz – gegenüber uns selbst, gegenüber dem Leben und gegenüber anderen. Sie sagen *Ja zu sich selbst*, indem Sie sich in Ihre eigene Lage versetzen und Ihre beste Alternative formulieren. Sie sagen *Ja zum Leben*, indem Sie Ihre Einstellung ändern und im Hier und Jetzt bleiben. Und Sie sagen *Ja zu anderen*, indem Sie sie respektieren und geben und nehmen.

Jeder Schritt bereitet die anderen vor, und in der Summe erleichtern sie eine Einigung mit anderen, vor allem in schwierigen Situationen.

## Die Methode



Um diese Methode des verinnerlichteten Jas zu erläutern, werde ich aus meiner eigenen Erfahrung und der anderer schöpfen. Als Vermittler und Berater in einigen der schwersten Konflikte auf unserem Planeten habe ich gelernt, auch unter dem Druck von Präsidenten und Guerillaführern standhaft zu bleiben, mich selbst zu beobachten, meine Reaktionen zurückzunehmen und auch Menschen zu respektieren, bei denen Respekt schwerfällt.

Dabei habe ich gelernt, dass dieselben Prinzipien, die in Verhandlungen mit anderen eine Einigung ermöglichen, auch in der Verhandlung mit uns selbst wirken. Äußere und innere Konflikte lassen sich mit derselben Methode beilegen. Wenn Sie meine früheren Bücher

gelesen haben, dann werden Sie hier vertraute Begriffe wiederfinden, die in ganz neuer Weise verwendet werden, nämlich nach innen gerichtet statt nach außen. Aber machen Sie sich keine Sorgen, wenn Sie meine Bücher nicht kennen; ich werde die Konzepte ausreichend erklären, sodass *Wissen, was ich will, und erfolgreich verhandeln* für sich alleine stehen und verstanden werden kann.

So einfach dieses Ja zu uns selbst auf den ersten Blick erscheinen mag, so schwierig ist es oft. Nach allem, was ich im Privatleben und bei meiner Tätigkeit als Vermittler erlebt habe, ist das vielleicht sogar schwieriger als die Einigung mit anderen. Der Mensch ist ein instinktgesteuertes Wesen: Es ist nur natürlich, dass wir uns selbst kritisieren, die Schuld bei anderen suchen, uns vor Entbehrung fürchten und auf Zurückweisungen mit Zurückweisung reagieren. Es mag selbstverständlich klingen, dass wir unsere eigenen Interessen berücksichtigen, Verantwortung für unsere Bedürfnisse übernehmen und andere respektieren sollen, doch in Wirklichkeit fallen uns diese Dinge schwerer, als wir wahrhaben möchten, und ganz besonders in Konflikten. In diesem Buch ging es mir darum, die Verhandlung mit uns selbst auf ihren Kern zu reduzieren, damit Sie diese Methode auch dann noch einfach anwenden können, wenn sich die Lage zuspitzt und die Emotionen hochkochen.

Aber welche Schwierigkeiten sich Ihnen auch in den Weg stellen, Sie sind bestens in der Lage, sie zu

überwinden. Sie haben es selbst in der Hand, das zu bekommen, was Sie wollen. Wenn Sie die Methode einüben und in der Praxis anwenden, wenn Sie Ihre bestehenden Einstellungen überprüfen und neue ausprobieren, können Sie persönliche Befriedigung und Verhandlungserfolge erzielen, die den Aufwand an Zeit und Energie mehr als rechtfertigen. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass die Verhandlung mit uns selbst nicht nur die schwierigste, sondern auch die lohnendste ist.

### **Wie Sie dieses Buch benutzen können**

Sie können die hier beschriebene Methode auf verschiedene Weise anwenden. Zum Beispiel können Sie die sechs Schritte vor einer wichtigen Unterredung oder Verhandlung durchgehen – idealerweise einen Tag vorher, um sich ausreichend vorbereiten zu können, aber zur Not auch noch einige Minuten vorher. Damit können Sie sicherstellen, dass Sie in Verhandlungen mit anderen nicht als Ihr ärgster Feind auftreten, sondern als Ihr stärkster Verbündeter. Ich würde Ihnen auch empfehlen, während der Lektüre an schwierige Situationen oder Beziehungen in Ihrem Leben zu denken. Sie lernen mehr, wenn Sie die sechs Schritte auf konkrete Situationen anwenden, und Sie sind außerdem besser darauf vorbereitet, mit anderen eine Einigung zu finden, die für beide Seiten befriedigend ist.

Natürlich werden Sie in der Vorbereitung auf eine Verhandlung schneller mit sich selbst einig, wenn Sie die sechs Schritte zuvor immer wieder eingeübt haben. So wie Sportler regelmäßig trainieren, um im Wettkampf Höchstleistung zu bringen, können Sie regelmäßig Verhandlungen mit sich selbst trainieren. Es ist eine tägliche Übung, die nicht für besondere Situationen reserviert ist. Wir haben täglich Gelegenheit, auf unsere eigentlichen Bedürfnisse zu hören, die Verantwortung für deren Befriedigung zu übernehmen und eine Win-Win-Mentalität einzuüben. Auf diese Weise können wir unnötige Konflikte vermeiden und unsere täglichen Verhandlungen einfacher gestalten. Wer es nicht gewohnt ist, in sich hinzuhorchen, dem mag es zunächst ein wenig schwerfallen. Gehen Sie es langsam an! Als Wanderer und Bergsteiger weiß ich, wie wichtig es ist, eine lange Wanderung in kleine Etappen zu unterteilen.

Schließlich eröffnet Ihnen die hier beschriebene Methode neue Möglichkeiten, Ihr Leben zu leben und Ihre Beziehungen zu Hause, am Arbeitsplatz und überall auf der Welt zu führen. Vielleicht haben Sie das Buch *Die sieben Wege zur Effektivität* meines verstorbenen Freundes Stephen Covey gelesen. Genau wie die *Sieben Wege* will Ihnen auch *Wissen, was ich will, und erfolgreich verhandeln* Alltagskompetenzen vermitteln und Ihnen helfen, erfolgreich mit anderen zu leben und zu arbeiten, weil Sie gelernt haben, erfolgreich mit sich selbst zu leben und zu arbeiten.

Zum einen will dieses Buch also Ihr Verhandlungsgeschick verbessern. Doch es geht noch viel weiter: Es will Ihnen helfen, zufriedener zu leben und damit Ihr Leben besser, Ihre Beziehungen gesünder, Ihre Familie zufriedener, Ihre Arbeit produktiver und die Welt friedlicher zu machen. Möge Ihnen dieses Buch helfen, das wichtigste aller Spiele erfolgreicher zu spielen: das Spiel des Lebens.