

Ausführliches Inhaltsverzeichnis

<i>Dank</i>	7
<i>Inhaltsübersicht</i>	11
<i>Einleitung</i>	13
Eingeschränkte Entscheidungsmöglichkeiten: drei Dilemmata	14
Streben Sie nach einer »funktionierenden« Beziehung	15
Sehen Sie Menschen und Probleme getrennt voneinander ..	16
Seien Sie vorbehaltlos konstruktiv	16

I. Ein Überblick

<i>1. Das Ziel:</i>	
<i>Eine Beziehung, die trotz Meinungsverschiedenheiten funktioniert</i>	21
Was wir in einer Beziehung wollen und brauchen, ist unklar	21
Wir verwenden den Begriff »Beziehung« in vielerlei Bedeutung ...	21
Wir verwechseln gute Beziehungen mit gegenseitigem Einverständnis	22
Wir schätzen die Bedeutung übereinstimmender Wertvorstellungen falsch ein	23

Wir betrachten es als unser Ziel, Unstimmigkeiten zu vermeiden .	24
Die Rolle der Parteien ist von vornherein festgelegt	24
 Eine gute Beziehung: Was wir brauchen, um das zu bekommen, was wir wollen	25
Was wir wollen: gute Sachergebnisse	25
Was wir noch wollen: inneren Frieden	26
Was wir brauchen: die Fähigkeit, mit Meinungsunterschieden umzugehen	26
 Die Fähigkeit, mit Meinungsunterschieden umzugehen, hängt von einigen grundlegenden Verhaltensweisen ab	27
1. Vernunft und Emotionen ins Gleichgewicht bringen	28
2. Den anderen verstehen	28
3. Funktionierende Kommunikation	29
4. Vertrauenswürdig sein	29
5. Lieber überzeugen als Druck ausüben	29
6. Sich gegenseitig akzeptieren	30
 Eigenschaften, die für eine gute, funktionierende Beziehung nicht erforderlich sind	31
Gegenseitiges Einverständnis	31
Gemeinsame Wertvorstellungen	32
 Es reicht nicht aus, nur das Ziel zu kennen	33
 <i>2. Der erste Schritt:</i> <i>Trennen Sie Beziehungs- und Sachprobleme voneinander</i>	34
Betrachten Sie die Beziehung als einen eigenständigen Prozeß	34
Verfolgen Sie Ihre Beziehungsziele unabhängig von Ihren Sachzielen	37

Machen Sie die Beziehung nicht von Zugeständnissen abhängig ..	37
Versuchen Sie nicht, eine bessere Beziehung zu erkaufen	38

3. *Eine Strategie:*

<i>Seien Sie vorbehaltlos konstruktiv</i>	42
Hüten Sie sich vor parteiischen Wahrnehmungsweisen; vergessen Sie nicht, wie unterschiedlich Menschen dieselben Dinge sehen können	43
Verlassen Sie sich nicht auf Gegenseitigkeit, wenn Sie eine Beziehung aufbauen – erwarten Sie nicht, daß die anderen Ihrem Beispiel folgen, und folgen Sie nicht unbedingt dem Beispiel der anderen	49
Die Goldene Regel	50
Auge um Auge	52
Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategie	54
Sie darf nicht von Meinungsunterschieden abhängig sein	54
Sie darf nicht von Zugeständnissen abhängig sein	54
Sie darf nicht von parteiischen Auffassungen abhängig sein	54
Sie darf nicht auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit beruhen	55
Sie sollte nicht auf einer festgefüzten »Lagermentalität« beruhen ..	55
Eine bewährte Strategie: Seien Sie vorbehaltlos konstruktiv .	55

II. *Grundelemente einer funktionierenden Beziehung*

4. *Vernunft:*

<i>Bemühen Sie sich um ein Gleichgewicht zwischen Gefühl und Vernunft</i>	61
---	----

Rationale Entscheidungsfindung erfordert ein Gleichgewicht zwischen Vernunft und Emotionen	62
Ein Zuviel an Emotionen kann das Urteilsvermögen trüben	62
Ein Mangel an Emotionen hat negative Auswirkungen auf die Motivation und das gegenseitige Verständnis	64
Wie können wir ein Gleichgewicht zwischen Emotionen und Vernunft herstellen?	66
Lernen Sie Emotionen erkennen – Ihre eigenen wie die anderer ..	67
Reagieren Sie nicht emotional; verhalten Sie sich kontrolliert	69
Machen Sie eine Pause 72 · Zählen Sie bis zehn 72 · Halten Sie Rücksprache 73	
Lassen Sie Ihre Gefühle zu	73
Sprechen Sie über Gefühle 75 · Bekennen Sie sich zu Ihrer Verantwortung und entschuldigen Sie sich 77	
Stellen Sie sich auf Emotionen ein, bevor sie entstehen	79
Antizipieren Sie emotionale Reaktionen 80 · Fördern Sie konstruktive Emotionen 81	
5. <i>Verständnis:</i> <i>Bemühen Sie sich, die Sichtweise der anderen zu verstehen</i>	84
Wir können Meinungsverschiedenheiten nicht regeln, ohne sie zu verstehen	85
Finden Sie heraus, was die anderen denken; manchmal wissen wir nicht, wie wenig wir wissen	87
Gehen Sie immer davon aus, daß Sie noch etwas dazulernen haben	89
Fragen Sie sich zunächst: »Was ist den anderen wichtig?«	90
Interessen 90 · Wahrnehmungsweisen 91 · Wertvorstellungen 92	

Haben Sie keine Angst, etwas Neues zu lernen	93
Seien Sie aufgeschlossen und haben Sie Selbstvertrauen	95
Verwenden Sie bestimmte Techniken, um sich die Welt der anderen zu erschließen	96
Lernen Sie die Vergangenheit der anderen kennen	98
Vertauschen Sie die Rollen	98
Versuchen Sie mit Hilfe einer Tabelle zu ermitteln, wie die anderen ihre Entscheidungsmöglichkeiten sehen	99
Ziehen Sie einen Dritten zu Rate	101

6. Kommunikation:

<i>Halten Sie Rücksprache vor jeder Entscheidung – und hören Sie erst einmal zu</i>	105
---	-----

DREI HINDERNISSE FÜR EINE EFFIZIENTE KOMMUNIKATION

1. Wir gehen davon aus, daß keine Notwendigkeit besteht, mit der anderen Seite zu reden
2. Wir kommunizieren einseitig: Wir reden die anderen »voll«
3. Wir übermitteln widersprüchliche Botschaften

Verschiedene Ziele	111
Ein heterogener Adressatenkreis	112
Widersprüchliche Gefühle	112

DREI MÖGLICHKEITEN, UM DAS VERHÄLTNISS ZUM BEZIEHUNGSPARTNER ZU VERBESSERN

1. Halten Sie Rücksprache vor jeder Entscheidung

Halten Sie Rücksprache, um Vernunft und Emotionen ins Gleichgewicht zu bringen	116
--	-----

Halten Sie Rücksprache, um mehr Verständnis füreinander zu erlangen	116
Halten Sie Rücksprache, um eine beiderseitige Verständigung zu fördern	116
Halten Sie Rücksprache, um vertrauenswürdiger zu werden	116
Halten Sie Rücksprache, um ein als Druckmittel empfundenes fait accompli zu vermeiden	117
Halten Sie Rücksprache, um den anderen zu zeigen, daß Sie sie akzeptieren	117
 2. Hören Sie aktiv zu	 117
Finden Sie heraus, ob Sie selbst mehr zuhören sollten	117
Beziehen Sie den anderen ein	118
Fragen Sie nach	119
Drücken Sie sich so deutlich aus, daß es leichtfällt, Ihnen zuzuhören	119
Sprechen Sie für sich 120 · Drücken Sie sich in kurzen, klaren Sätzen aus — und machen Sie Pausen 120 · Ermuntern Sie die anderen zu aktivem Zuhören 120	
 3. Planen Sie den Kommunikationsprozeß, um widersprüchliche Mitteilungen möglichst auszuschließen	 121
Wir müssen unsere Ziele abklären	121
Geben Sie ambivalente Ziele offen zu 121 · Gehen Sie langfristige Ziele durch sofortiges Handeln an 122	
Schaffen Sie ein möglichst kleines Gesprächsforum, treten Sie nicht gleich vor ein heterogenes Publikum	123
Planen Sie Ihre Zusammenkünfte, um emotionale Störungen möglichst auszuschalten	125
Überlegen Sie sich vorher, wie Sie an heikle Fragen herangehen 125 · Nehmen Sie sich vor, aufrichtig zu sein 125 · Planen Sie vorher, wo und wie Sie mit den anderen zusammentreffen möchten 126	
Durchführung: Verfolgen Sie den Kommunikationsverlauf im Hinblick auf die Beziehung	127

7. Vertrauenswürdigkeit:

Seien Sie selbst immer vertrauenswürdig, aber schenken Sie anderen niemals uneingeschränkt Vertrauen . 130

UNSERE EIGENE VERTRAUENSWÜRDIGKEIT 132

Unser Verhalten: Möglicherweise gibt es gute Gründe, uns zu mißtrauen 132

Ist unser Verhalten irreführend? 132

Äußern wir uns zu undeutlich? 133

Gehen wir sogar mit klaren Versprechungen leichtfertig um? 133

Wollen wir den anderen täuschen oder sind wir lediglich nicht ganz aufrichtig? 134

Werden Sie vertrauenswürdiger, indem Sie Ihr Verhalten ändern 134

Verhalten Sie sich berechenbar 135

Formulieren Sie Ihre Äußerungen klar und deutlich 136

Nehmen Sie Ihre Versprechen ernst 136

Seien Sie ehrlich 136

Wie die anderen unser Verhalten einschätzen: Irren sie sich in bezug auf unsere Vertrauenswürdigkeit? 137

Helfen Sie den anderen, Ihr Verhalten als vertrauenswürdig wahrzunehmen 139

DIE VERTRAUENSWÜRDIGKEIT DER ANDEREN 140

Das Verhalten der anderen: Fordern wir bei ihnen Unzuverlässigkeit heraus? 140

Bringen wir den anderen zuviel Vertrauen entgegen? 141

Vertrauen wir anderen zu wenig? 142

Kritisieren wir die anderen, ganz gleich wie sie sich verhalten? 143

Helfen Sie den anderen, vertrauenswürdiger zu werden	144
Vertrauen Sie den anderen nicht in übertriebenem Maße; vermindern Sie bestehende Risiken	144
Vertrauen Sie den anderen, wenn sie es verdienen	144
Verteilen Sie sowohl Lob als auch Kritik – aber gezielt	145
Behandeln Sie problematisches Verhalten als ein gemeinsames Problem und nicht als Vergehen	146
Wie wir das Verhalten der anderen einschätzen: Urteilen wir falsch?	147
Sehen wir das Verhalten der anderen falsch?	147
Verwechseln wir verschiedene Arten von Unzuverlässigkeit miteinander?	148
Unvereinbarte Ziele 148 · Vergeßlichkeit 148 · Unberechenbarkeit 148	
Urteilen wir eher nach den moralischen Qualitäten der anderen als nach dem Risiko, das wir eingehen?	149
Gründen Sie Ihr Vertrauen auf eine Risikoanalyse und nicht auf Ihr moralisches Urteil	149
Lernen Sie das Verhalten der anderen richtig einzuschätzen	149
Unterscheiden Sie zwischen verschiedenen Arten von Unzuverlässigkeit	150
Unterscheiden Sie zwischen böser Absicht und bloßer Unaufrichtig- keit 150 · Unterscheiden Sie zwischen Unberechenbarkeit und Un- ehrlichkeit 151	
Verlassen Sie sich ausschließlich auf eine Risikoanalyse	153
SYSTEME KÖNNEN SICH AUF DIE VERTRAUENS- WÜRDIGKEIT AUSWIRKEN	154
Manche Systeme sind der Entwicklung von Vertrauen hinderlich	154
Wir sollten vertrauensfördernde Systeme stärken	155

8. <i>Überzeugen statt Druck ausüben:</i> <i>Verhandeln Sie Seite an Seite</i>	157
Bestimmte Verhandlungsmethoden können eine Beziehung zerstören	158
Druck ist für eine funktionierende Beziehung meist schädlich	159
Druck schadet meist der Qualität einer Übereinkunft	159
Verhandlungspartner üben oft aus taktischen Gründen Druck aus	161
Persönliche Angriffe vs. Inangriffnahme des Problems	164
Persönliche Angriffe sind ein psychologisches Druckmittel 164 · Nehmen Sie das Problem in Angriff 165	
Gewinnen vs. Problemlösen	165
Wenn wir das Verhandlungsgespräch als Wettkampf ansehen, üben wir Druck aus 165 · Betrachten Sie das Verhandlungsgespräch als einen Prozeß gemeinsamer Problemlösung 166	
Frühzeitige Festlegung vs. offene Haltung	166
Frühzeitige verbindliche Aussagen fordern vom anderen, daß er seine Position aufgeben muß 166 · Bleiben Sie für überzeugende Argumente offen 167	
Sich auf Positionen fixieren vs. Interessen erkunden	168
Die ausschließliche Konzentration auf Positionen lenkt von den beiderseitigen Interessen ab 168 · Interessen erkunden 169	
»Entweder/oder« vs. vielfältige Optionen	170
Schränkt man die Entscheidungsmöglichkeiten der anderen ein, werden sie sich unter Druck gesetzt fühlen 170 · Überlegen Sie sich eine Vielzahl von Optionen 170	
Den Willen der anderen brechen vs. mit fairen Argumenten überzeugen	171
Wer dem Verhandlungspartner seinen eigenen Willen aufzuzwingen versucht, übt schon Druck aus 171 · Versuchen Sie die anderen mit fairen Argumenten zu überzeugen 171	

Den anderen Ausweichmöglichkeiten nehmen vs. eigene Ausweichmöglichkeiten verbessern 172

Wenn wir den anderen keine Ausweichmöglichkeiten mehr lassen, bedrohen wir sie 172 · Wir sollten unsere eigenen Ausweichmöglichkeiten verbessern 173

9. Die Gegenseite akzeptieren:

Nehmen Sie Ihren Beziehungspartner ernst, auch wenn er anders ist als Sie 175

Ablehnung stellt ein physisches Hindernis für die Lösung von Problemen dar 175

Ablehnung schafft psychologische Barrieren 176

Akzeptieren Sie den anderen vorbehaltlos 179

Behandeln Sie die anderen mit Respekt 181

Hinterfragen Sie Klischeevorstellungen 181 · Versuchen Sie etwas darüber zu erfahren, wie der andere wirklich ist 183

Gestehen Sie den Interessen der anderen das ihnen gebührende Gewicht zu 184

Den anderen stehen ihre Interessen ebenso zu wie uns selbst 184 · Lassen Sie den anderen Recht angedeihen 184

Behandeln Sie die anderen als grundsätzlich ebenbürtig 185

Wir brauchen Unterschiede nicht zu ignorieren 186 · Setzen Sie Gleichheit voraus, sofern keine objektiven Verdienste Unterschiede rechtfertigen 186

Was aber, wenn 188

Meine Befürchtung: Werden die anderen nicht zu negativem Verhalten ermutigt, wenn ich sie akzeptiere? 188 · Akzeptieren Sie die Gegenseite routinemäßig 189 · Meine Befürchtung: Ist es nicht ansteckend, sich mit dem Teufel an einen Tisch zu setzen? 190 · Wenn wir uns mit dem Teufel an einen Tisch setzen, lernen wir eher, wie wir mit ihm umgehen sollten 191 · Meine Befürchtung: Gebe ich nicht meine Trümpfe aus der Hand? 191 · Wenn ich Sie akzeptiere, kann ich effektiver verhandeln 192

Zeigen Sie Interesse – dann werden Sie es auch empfinden	193
Wie läßt sich die Theorie in die Praxis umsetzen?	196

III. Die einzelnen Elemente und das Ganze

10. Kohärenz:

<i>Achten Sie darauf, daß alles zusammenpaßt</i>	201
--	-----

Ihr Verhalten sollte mit der Beziehung und der Situation übereinstimmen	202
--	-----

Achten Sie auf die besonderen Eigenschaften Ihres Beziehungspartners	203
--	-----

Emotionen 203 · Erwartungen 204 · Geschwindigkeit 204 · Was sich gehört und was nicht 204 · Förmlichkeit und Reserviertheit 205

Versuchen Sie den Zustand der Beziehung einzuschätzen	205
---	-----

Ziele 208 · Strategie 208 · Gefühle 210 · Verständnis 210 · Kommunikation 211 · Vertrauen 211 · Druck 212 · Gegenseitiges Akzeptieren 213

Konzentrieren Sie sich vor allem auf die wichtigeren Beziehungen. .	214
---	-----

Bemühen Sie sich um ein kohärentes Vorgehen	214
---	-----

Beherrzigen Sie diese Richtlinien auch bei sehr kurzfristigen Beziehungen	217
--	-----

Achten Sie darauf, daß Ihr Verhalten und Ihre Überzeu- gungen miteinander in Einklang stehen	220
---	-----

Gemeinsames Arbeiten an der Beziehung verstärkt den Effekt den hier vorgeschlagenen Strategie	221
--	-----

<i>Einige Bemerkungen zum »Wie du mir, so ich dir«- Prinzip</i>	222
---	-----

<i>Das Harvard Negotiation Project</i>	230
--	-----