

Mit dem Rücken zur Wand – Erfolgreich verhandeln mit Despoten

SRH Fernhochschule – The Mobile University
Alumni Impulse

1

Mit dem Rücken zur Wand? Gedanken.

- Man hat keinen Ausweg mehr, ist in einer Notlage oder unter großem Druck.
- Man muss reagieren, kann nicht agieren.
- Oft radikalere Entscheidungen, weil moderate Wege versperrt sind.
- In der Wirtschaft:
 - Ein Unternehmen oder Manager hat kaum noch Spielraum (z. B. wegen Finanznot, Konkurrenzdruck, drohender Insolvenz).
 - Folgen:
 - Hoher Entscheidungsdruck.
 - Manchmal erzwungene harte Verhandlungen mit Gläubigern, Investoren oder Gewerkschaften.
 - Risiko von Kurzschlussentscheidungen, aber auch Chance für kreative Lösungen.
 - Beispiele:
 - Firma kurz vor Insolvenz verhandelt mit Banken über letzte Kredite.
 - Start-up ohne Cash-Reserven muss schnell einen Investor finden.



2

Mit dem Rücken zur Wand? Gedanken.

„Mit dem Rücken zur Wand stehen“
= **kein Rückzug, nur Vorwärtsbewegung bleibt möglich.**

Das kann lähmend sein – oder Kräfte freisetzen, weil man alles auf eine Karte setzen muss.



3

Despoten?

DUDEN

srh

1. unumschränkt Herrschender, Gewaltherrcher
 2. herrische, tyrannische männliche Person
- Herkunft: griechisch *despōtes* = Herrscher; [Haus]herr



Despotischer Verhandlungsstil

4



Machtausübung und Durchsetzung

Despotischer vs. Kooperativem Verhandlungsstil

Verständnis und gemeinsame Lösungen

- **Keine Kompromisse**

Stures Festhalten an den eigenen Forderungen.

- **Einseitigkeit**

Nur die eigenen Interessen zählen.

- **Drohungen und Druck**

Einschüchterung als Werkzeug.

- **Dominanz**

Gesprächspartner wird übergangen oder abgewertet.

- **Willkür**

Regeln werden nach Belieben geändert.

- **Respektlosigkeit**

wenig bis keine Wertschätzung der Gegenseite.

- **Nullsummenspiel**

Gewinn der einen Seite ist immer der Verlust der anderen.

- **Kompromissbereitschaft**

Bereitschaft, Zugeständnisse zu machen.

- **Interessenorientierung**

Gegenseitige Bedürfnisse werden berücksichtigt.

- **Offene Kommunikation**

Transparente Argumentation, aktives Zuhören.

- **Respekt und Wertschätzung**

Anerkennung des Gegenübers als gleichwertiger Partner.

- **Verbindlichkeit**

Einhaltung von Regeln und Abmachungen.

- **Fairness**

Suche nach Lösungen, die beiden Seiten Vorteile bringen.

- **Win-win-Orientierung**

Ziel ist eine Lösung, bei der beide Parteien profitieren.

5

Machtausübung und Durchsetzung

Despotischer vs. Kooperativem Verhandlungsstil

Verständnis und gemeinsame Lösungen



- **Unternehmen A (Einkäufer)**

- „Wir zahlen nur 20 % weniger, sonst gibt es keinen Vertrag.“

- „Wenn Sie nicht zustimmen, suchen wir uns sofort einen anderen Lieferanten.“

- „Ihre Bedenken interessieren uns nicht – das ist unser letztes Wort.“

- Wirkung:

- Druck, Drohung, keine Gesprächsbasis.
- Das Gegenüber fühlt sich überrollt, möglicherweise bricht es die Verhandlung ab oder stimmt nur widerwillig zu – mit schlechter Basis für die zukünftige Zusammenarbeit.

- Fazit:

- Der despotaische Stil führt oft zu kurzfristigen Erfolgen, aber langfristig zu Misstrauen und instabilen Beziehungen.

- **Unternehmen A (Einkäufer)**

- „Wir müssen unsere Kosten um etwa 20 % senken, sonst wird es für uns schwierig. Können wir gemeinsam schauen, wie wir das erreichen können?“

- „Vielleicht können wir über größere Abnahmemengen oder längere Vertragslaufzeiten sprechen – was wäre für Sie attraktiv?“

- „Unser Ziel ist, dass beide Seiten langfristig von der Zusammenarbeit profitieren.“

- Wirkung:

- Offenheit, Lösungsorientierung, gegenseitige Wertschätzung.
- Das Gegenüber fühlt sich ernst genommen und es entsteht die Chance auf eine Win-win-Lösung (z. B. etwas niedrigere Preise gegen höhere Mengen und stabile Lieferbeziehungen).

- Fazit:

- Der kooperative Stil braucht mehr Zeit und Geduld, schafft aber nachhaltige Partnerschaften.

6

Beobachtungen zu Donald Trumps Verhandlungsstil (als Präsident)*

srh



- Dominanz- und Machtorientierte Sichtweise
- Bedürfnis nach Bewunderung und persönlicher Bestätigung
- Fehlende Beziehungsorientierung
- Persönliche Angriffe auf Gegner
- Unbedenklichkeit im Umgang mit fragwürdigen Partnern

- Was erfahrene Verhandler aus Trumps Stil lernen sollten:

 - Geschäfte mit ähnlichen Persönlichkeiten vermeiden – mangelndes Vertrauen macht Transaktionen instabil.
 - Emotionale Schwächen ausnutzen, um selbst keine substanzellen Zugeständnisse zu machen.
 - Keine Koalitionen mit unzuverlässigen Partnern eingehen, da diese zerbrechen würden.

*Kochan, Trump's Lessons for Business Negotiators, Negotiation Journal (2019) 35: S. 153 ff.

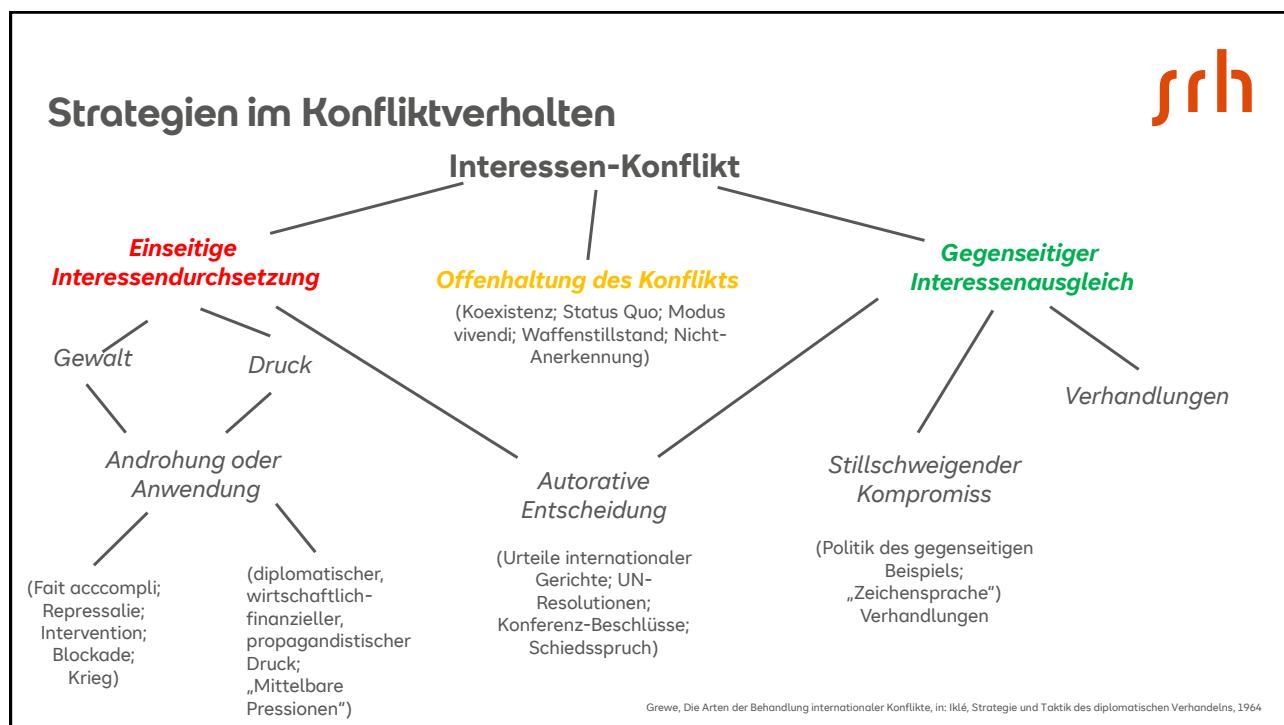
7



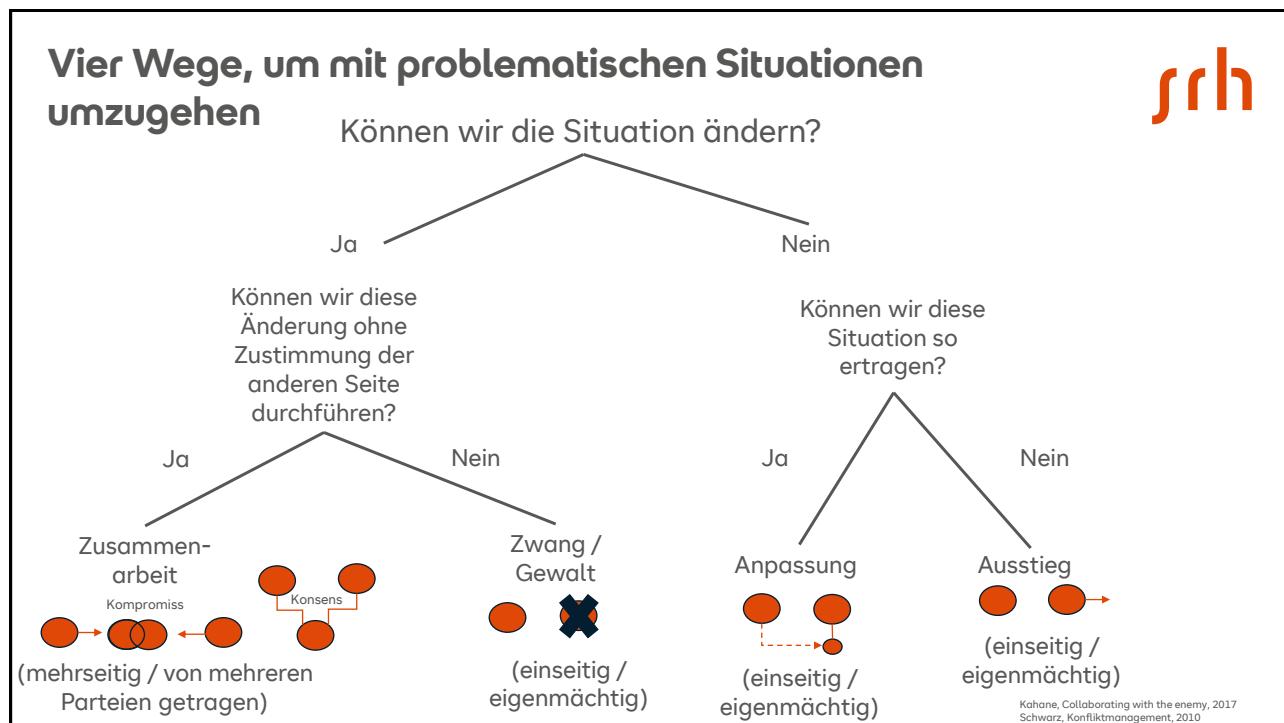
- Macht = **Fähigkeit, Menschen oder Situationen zu beeinflussen.**
- Sie ist weder gut noch schlecht – entscheidend ist der Umgang damit.
- Arten von Macht
 - (Formale) Position
 - Wissen/Expertise
 - Charakter/Ethik
 - Belohnungen
 - Bestrafung
- Geschlecht
- Machtlosigkeit
- Charisma
- Desinteresse
- Unberechenbarkeit
- Fünf Regeln der Macht
 - Keine Seite hat alles.
 - Macht ist meist ausgeglichener, als man denkt.
 - Real oder scheinbar – beides wirkt.
 - Wahrgenommene Macht genügt oft.
 - Macht gilt nur, wenn sie akzeptiert wird.
 - Testen, wo Grenzen liegen.
 - Machtverhältnisse ändern sich.
 - Situationen sind dynamisch.
 - Macht muss getestet werden.
 - Man hat meist mehr, als man glaubt.

Peter B. Stark / Jane Flaherty: The Only Negotiating Guide You'll Ever Need, Revised and Updated: 101 Ways to Win Every Time in Any Situation

8



9



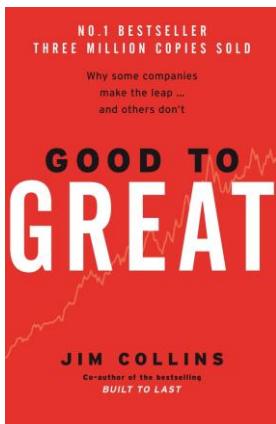
10

Strategien gegen despotisches Verhalten

- Realitätscheck vornehmen
- Respekt bekunden
- Faktor Zeit nutzen
- Dritte einbinden
- Furchtlosigkeit zeigen

11

Stockdale-Paradox



- Behalte den Glauben an den Erfolg
– egal wie schwer es wird.
- **Stelle dich der Realität**, auch wenn sie brutal ist.
- **Mach dir nichts vor**
– lieber unangenehme Wahrheiten akzeptieren.
- Wirklicher Erfolg entsteht durch die Kombination aus Zuversicht und Ehrlichkeit.

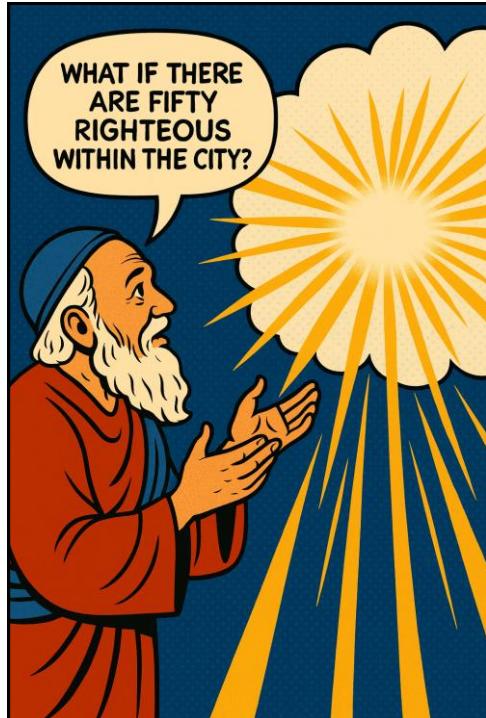
12

Strategien gegen despotisches Verhalten

srh

- Realitätscheck vornehmen
- Respekt bekunden
- Faktor Zeit nutzen
- Dritte einbinden
- Furchtlosigkeit zeigen

13



▪ Die Abraham-Methode

- Selbst in Unterlegenheit kann man etwas bewegen.
- Höflichkeit und Respekt öffnen Türen, wo Druck unmöglich ist.
- Fragen statt Behauptungen sind oft der klügere Einstieg.
- Schrittweise Reduktion schafft Spielraum.
- Reaktion erzeugt Gegenreaktion – jede Nachfrage provoziert ein neues Angebot.

srh

Verhandeln ist ein paradoxes Spiel.
Auch ohne Macht lassen sich Ergebnisse erzielen – durch Respekt, Geduld und geschicktes Fragen.

14

Strategien gegen despotisches Verhalten

- Realitätscheck vornehmen

- Respekt bekunden

- Faktor Zeit nutzen

- Dritte einbinden

- Furchtlosigkeit zeigen

15



- Die Hodscha-Methode

- **Gewinne Zeit** – sie ist dein größter Verbündeter.
- **Bleibe ruhig**, auch wenn andere die Kontrolle verlieren.
- **Denke unkonventionell**.
- **Nutze Ungewissheit** zu deinem Vorteil.
- **Verhandle mit Klugheit** statt mit Konfrontation.
- Kommuniziere so, dass du **Handlungsspielraum** gewinnst.
- Vertraue auf **Wandel**.

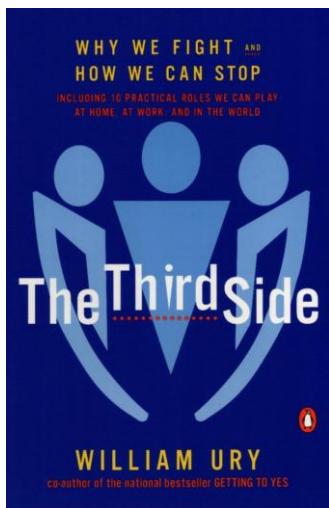
16

Strategien gegen despotisches Verhalten

- Realitätscheck vornehmen
- Respekt bekunden
- Faktor Zeit nutzen
- Dritte einbinden
- Furchtlosigkeit zeigen

17

Die dritte Seite



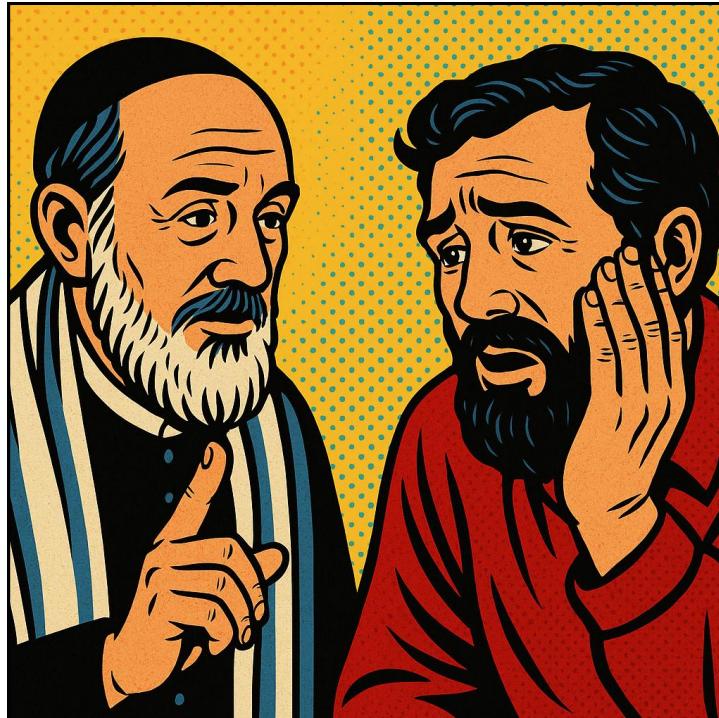
- **Neutralität und Struktur**
 - **Mediator/Moderator:** Gibt es eine neutrale Person, die das Gespräch leiten und Machtasymmetrien ausgleichen kann?
 - **Schiedsrichter/Institution:** Gibt es eine Instanz (z. B. Schlichtungsstelle, Gericht, Schiedsgericht), die Regeln durchsetzen kann?
- **Unterstützung der schwächeren Partei**
 - **Experten:** Kann ein Gutachter, Anwalt, Wirtschaftsprüfer oder Fachmann die Argumente mit Fakten untermauern?
 - **Finanzielle/logistische Unterstützer:** Gibt es Banken, Investoren oder NGOs, die Rückhalt bieten?
 - **Equalizer:** Kann ein Verbündeter (Allianz mit Dritten) die Kräfteverhältnisse verbessern?
- **Moralischer und öffentlicher Druck**
 - **Zeugen/Öffentlichkeit:** Sollte Transparenz hergestellt werden (z. B. durch Beobachter, Medien, Berichterstattung)?
 - **Respektspersonen:** Kann eine Autorität (z. B. Kirchenvertreter, Elder Statesman, angesehene Persönlichkeit) das Verhalten der stärkeren Seite mäßigen?
 - **Gemeinschaft:** Wer ist vom Konflikt betroffen (Mitarbeiter, Nachbarn, Gesellschaft) und könnte seine Stimme erheben?
- **Eskalationsvermeidung und Sicherheit**
 - **Peacekeeper/Friedenshüter:** Gibt es Akteure, die schlicht *anwesend sein können*, um Eskalation zu verhindern?
 - **Healer/Heiler:** Gibt es jemanden, der nach Eskalationen Vertrauen und Beziehungen wieder aufbauen kann?

18

Strategien gegen despotisches Verhalten

- Realitätscheck vornehmen
- Respekt bekunden
- Faktor Zeit nutzen
- Dritte einbinden
- Furchtlosigkeit zeigen

19



- **Die Zettel-Methode**
- **Gib nie vorschnell auf.**
- **Kreativität** ist deine stärkste Waffe in scheinbar ausweglosen Lagen.
- Wenn die Regeln manipuliert sind, finde einen Weg, sie **umzudrehen**.
- **Behalte Ruhe.**
- **Handle klug, nicht impulsiv.**
- **Denke um die Ecke:** Lösungen liegen oft im Unerwarteten.
- **Sei zuversichtlich:** Selbst in größter Ohnmacht kannst du **deine Handlungsmacht zurückgewinnen.**

„Man zieht mit der Armee in den Krieg, die man hat – nicht mit der, die man sich wünschen würde.“
Donald Rumsfeld

20

Despotische (destruktive) Machtspiele

- **Offensiv (direkter Angriff)**
 - Offene Konfrontation
 - Unsachlichkeit
 - Arroganz
 - Sturheit
 - Rechthaberei / Prinzipienreiterei
 - Schuldzuweisungen
 - Inszenierte Empörung
 - Versteckte Drohungen
 - ...
- **Passiv (Blockade und Verweigerung)**
 - Übertriebene Verschlossenheit
 - Latente Skepsis
 - Schweigen als Druckmittel
 - Dauernde Bedenkzeit verlangen
 - Heuchlerisches Nachgeben
 - Schein-Kooperation
 - Isolation (andere aus Gesprächen heraushalten)
 - ...
- **Manipulativ (indirekt, verdeckt)**
 - Demonstration übersteigerten Selbstbewusstseins
 - Ironie
 - Unhöflichkeit
 - Bewusstes Missverständen
 - Überrumpelungstaktik
 - Informationsvorenthaltung
 - Überinformation / „Informationsflut“
 - Ablenkungsmanöver (Thema wechseln)
 - Übertriebenes Schmeicheln
 - Opferrolle spielen
 - Gaslighting (Realität verdrehen)
 - ...

21

Strategien gegen destruktive Machtspiele

- **Offensiv (direkter Angriff)**
 - Ruhe bewahren
 - Nicht auf gleicher Ebene zurückslagnen.
 - Auf die Sachebene zurückführen
 - „Lassen Sie uns beim Thema bleiben.“
 - Fragen stellen statt rechtfertigen
 - Den anderen in Argumentationsnot bringen.
 - Grenzen klar setzen
 - „So nicht“
 - Freundlich, aber bestimmt kommunizieren.
 - Allianzen bilden
 - Nicht allein in der Konfrontation bleiben.
- **Passiv (Blockade und Verweigerung)**
 - Schweigen adressieren
 - „Ich merke, Sie sagen gerade nichts – was denken Sie?“
 - Klare Verbindlichkeit einfordern
 - „Bis wann können wir mit einer Antwort rechnen?“
 - Transparenz schaffen
 - Offene Fragen stellen
 - „Worin sehen Sie die Bedenken?“
 - Konkrete nächste Schritte fixieren
 - Schriftlich festhalten.
 - Blockaden spiegeln
 - „Mir fällt auf, dass wir hier nicht weiterkommen – woran liegt das?“
- **Manipulativ (indirekt, verdeckt)**
 - Ironie / Unhöflichkeit entlarven
 - Freundlich nachfragen: „Wie meinen Sie das genau?“
 - Überrumpelung
 - Zeit verschaffen („Das prüfe ich und melde mich morgen“).
 - Informationsflut
 - Strukturieren
 - „Lassen Sie uns die drei wichtigsten Punkte herausgreifen.“
 - Gaslighting
 - Fakten schriftlich dokumentieren und wiederholen.
 - Schmeichelei / Opferrolle
 - Beim Thema bleiben, nicht auf Emotionsebene ziehen lassen.
 - Ablenkung
 - Gespräch auf ursprüngliche Frage zurückführen.

Destruktive Machtspiele leben davon, dass man automatisch reagiert.
Wer ruhig bleibt, spiegelt, nachfragt und Klarheit fordert, nimmt dem anderen die Macht über das Spiel.

22