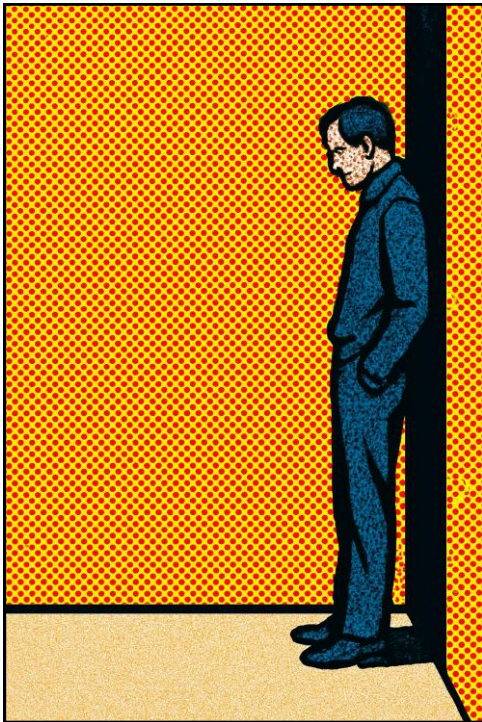


## Mit dem Rücken zur Wand – Erfolgreich verhandeln mit Despoten

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**

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

srh



**Despotischer Verhandlungsstil**

4

## Machtausübung und Durchsetzung

**Despotischer vs. Kooperativem Verhandlungsstil**

verständnis und gemeinsame Lösungen



- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Keine Kompromisse</b><br/>Stures Festhalten an den eigenen Forderungen.</li> <li>▪ <b>Einseitigkeit</b><br/>Nur die eigenen Interessen zählen.</li> <li>▪ <b>Drohungen und Druck</b><br/>Einschüchterung als Werkzeug.</li> <li>▪ <b>Dominanz</b><br/>Gesprächspartner wird übergangen oder abgewertet.</li> <li>▪ <b>Willkür</b><br/>Regeln werden nach Belieben geändert.</li> <li>▪ <b>Respektlosigkeit</b><br/>wenig bis keine Wertschätzung der Gegenseite.</li> <li>▪ <b>Nullsummenspiel</b><br/>Gewinn der einen Seite ist immer der Verlust der anderen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Kompromissbereitschaft</b><br/>Bereitschaft, Zugeständnisse zu machen.</li> <li>▪ <b>Interessenorientierung</b><br/>Gegenseitige Bedürfnisse werden berücksichtigt.</li> <li>▪ <b>Offene Kommunikation</b><br/>Transparente Argumentation, aktives Zuhören.</li> <li>▪ <b>Respekt und Wertschätzung</b><br/>Anerkennung des Gegenübers als gleichwertiger Partner.</li> <li>▪ <b>Verbindlichkeit</b><br/>Einhaltung von Regeln und Abmachungen.</li> <li>▪ <b>Fairness</b><br/>Suche nach Lösungen, die beiden Seiten Vorteile bringen.</li> <li>▪ <b>Win-win-Orientierung</b><br/>Ziel ist eine Lösung, bei der beide Parteien profitieren.</li> </ul> |
|---|---|

5

## Machtausübung und Durchsetzung

**Despotischer vs. Kooperativem Verhandlungsstil**

verständnis und gemeinsame Lösungen



- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Unternehmen A (Einkäufer)</b></li> <li>▪ „Wir zahlen nur 20 % weniger, sonst gibt es keinen Vertrag.“</li> <li>▪ „Wenn Sie nicht zustimmen, suchen wir uns sofort einen anderen Lieferanten.“</li> <li>▪ „Ihre Bedenken interessieren uns nicht – das ist unser letztes Wort.“</li> <li>▪ Wirkung:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Druck, Drohung, keine Gesprächsbasis.</li> <li>▪ Das Gegenüber fühlt sich überrollt, möglicherweise bricht es die Verhandlung ab oder stimmt nur widerwillig zu – mit schlechter Basis für die zukünftige Zusammenarbeit.</li> </ul> </li> <li>▪ Fazit:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der despotische Stil führt oft zu kurzfristigen Erfolgen, aber langfristig zu Misstrauen und instabilen Beziehungen.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Unternehmen A (Einkäufer)</b></li> <li>▪ „Wir müssen unsere Kosten um etwa 20 % senken, sonst wird es für uns schwierig. Können wir gemeinsam schauen, wie wir das erreichen können?“</li> <li>▪ „Vielleicht können wir über größere Abnahmemengen oder längere Vertragslaufzeiten sprechen – was wäre für Sie attraktiv?“</li> <li>▪ „Unser Ziel ist, dass beide Seiten langfristig von der Zusammenarbeit profitieren.“</li> <li>▪ Wirkung:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offenheit, Lösungsorientierung, gegenseitige Wertschätzung.</li> <li>▪ 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).</li> </ul> </li> <li>▪ Fazit:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der kooperative Stil braucht mehr Zeit und Geduld, schafft aber nachhaltige Partnerschaften.</li> </ul> </li> </ul> |
|--|--|

6



## Beobachtungen zu Donald Trumps Verhandlungsstil (als Präsident)\*



- 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 substantiellen 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.

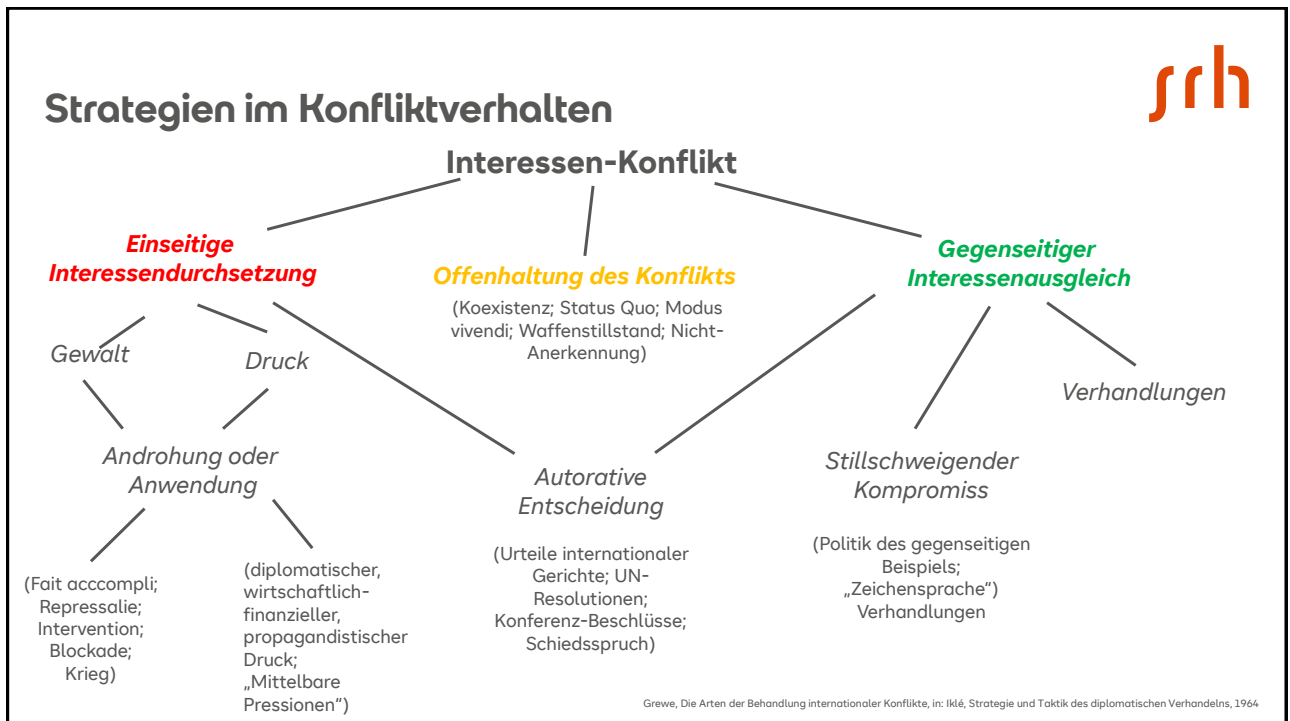
7



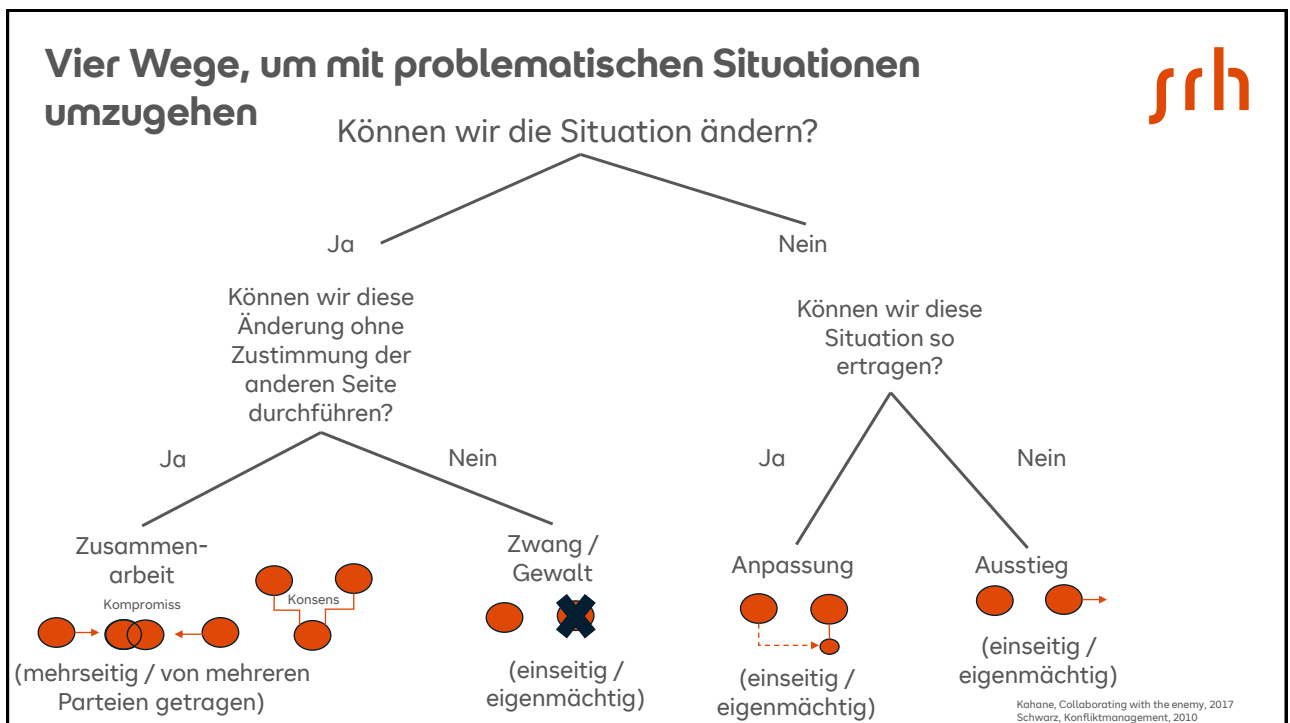
- Macht = **Fähigkeit, Menschen oder Situationen zu beeinflussen.**
- Sie ist weder gut noch schlecht – entscheidend ist der Umgang damit.
- Arten von Macht
  - (Formale) Position
  - Wissen/Expertise
  - Charakter/Ethik
  - Belohnungen
  - Bestrafung
  - Geschlecht
  - Machtlosigkeit
  - Charisma
  - 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



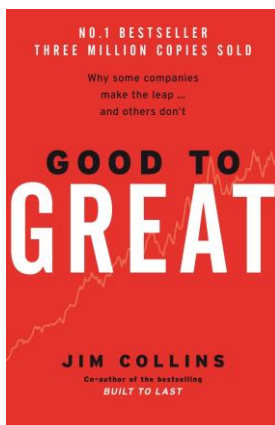
10

## Strategien gegen despotisches Verhalten

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

11

## Stockdale-Paradox



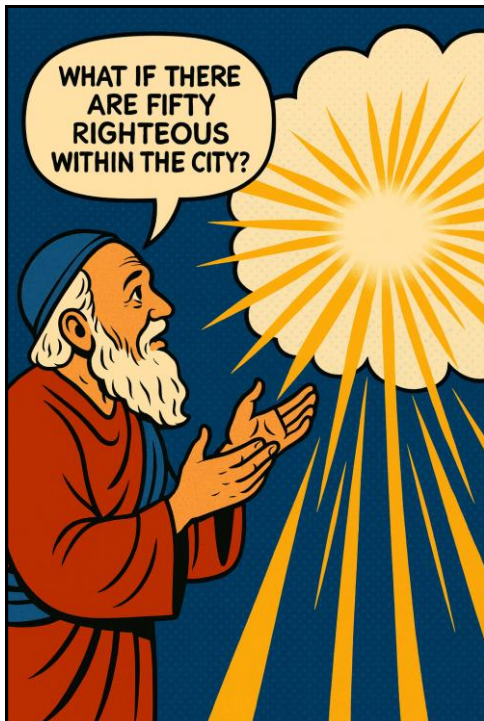
- Behalte den Glauben an den Erfolg – egal wie schwer es wird.
- **Stelle dich der Realität**, auch wenn sie brutal ist.
- **Mach dir nichts vor** – lieber unangenehme Wahrheiten akzeptieren.
- Wirklicher Erfolg entsteht durch die Kombination aus Zuversicht und Ehrlichkeit.

12

## Strategien gegen despotisches Verhalten

- 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.

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

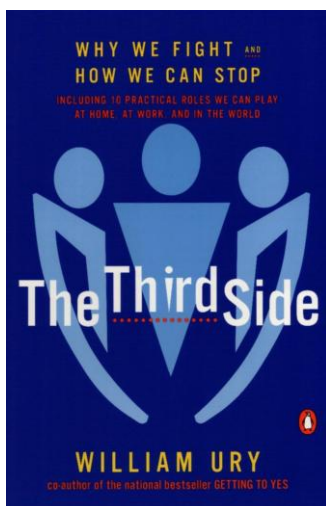


## Strategien gegen despotisches Verhalten

- 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 ausgeweglosen 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

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Offensiv (direkter Angriff)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offene Konfrontation</li> <li>▪ Unsachlichkeit</li> <li>▪ Arroganz</li> <li>▪ Sturheit</li> <li>▪ Rechthaberei / Prinzipienreiterei</li> <li>▪ Schuldzuweisungen</li> <li>▪ Inszenierte Empörung</li> <li>▪ Versteckte Drohungen</li> <li>▪ ...</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Passiv (Blockade und Verweigerung)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Übertriebene Verslossenheit</li> <li>▪ Latente Skepsis</li> <li>▪ Schweigen als Druckmittel</li> <li>▪ Dauernde Bedenkzeit verlangen</li> <li>▪ Heuchlerisches Nachgeben</li> <li>▪ Schein-Kooperation</li> <li>▪ Isolation (andere aus Gesprächen heraushalten)</li> <li>▪ ...</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Manipulativ (indirekt, verdeckt)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstration übersteigerten Selbstbewusstseins</li> <li>▪ Ironie</li> <li>▪ Unhöflichkeit</li> <li>▪ Bewusstes Missverstehen</li> <li>▪ Überrumpelungstaktik</li> <li>▪ Informationsvorenthaltung</li> <li>▪ Überinformation / „Informationsflut“</li> <li>▪ Ablenkungsmanöver (Thema wechseln)</li> <li>▪ Übertriebenes Schmeicheln</li> <li>▪ Opferrolle spielen</li> <li>▪ Gaslighting (Realität verdrehen)</li> <li>▪ ...</li> </ul> </li> </ul> |
|---|--|---|

21

## Strategien gegen destruktive Machtspiele

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Offensiv (direkter Angriff)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ruhe bewahren <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nicht auf gleicher Ebene zurückschlagen.</li> </ul> </li> <li>▪ Auf die Sachebene zurückführen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Lassen Sie uns beim Thema bleiben“.</li> </ul> </li> <li>▪ Fragen stellen statt rechtfertigen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Den anderen in Argumentationsnot bringen.</li> </ul> </li> <li>▪ Grenzen klar setzen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „So nicht“</li> <li>▪ Freundlich, aber bestimmt kommunizieren.</li> </ul> </li> <li>▪ Allianzen bilden <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nicht allein in der Konfrontation bleiben.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Passiv (Blockade und Verweigerung)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schweigen adressieren <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Ich merke, Sie sagen gerade nichts – was denken Sie?“</li> </ul> </li> <li>▪ Klare Verbindlichkeit einfordern <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Bis wann können wir mit einer Antwort rechnen?“</li> </ul> </li> <li>▪ Transparenz schaffen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offene Fragen stellen</li> <li>▪ „Worin sehen Sie die Bedenken?“</li> </ul> </li> <li>▪ Konkrete nächste Schritte fixieren <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schriftlich festhalten.</li> </ul> </li> <li>▪ Blockaden spiegeln <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Mir fällt auf, dass wir hier nicht weiterkommen – woran liegt das?“</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Manipulativ (indirekt, verdeckt)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ironie / Unhöflichkeit entlarven <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Freundlich nachfragen: „Wie meinen Sie das genau?“</li> </ul> </li> <li>▪ Überrumpelung <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zeit verschaffen („Das prüfe ich und melde mich morgen“).</li> </ul> </li> <li>▪ Informationsflut <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strukturieren</li> <li>▪ „Lassen Sie uns die drei wichtigsten Punkte herausgreifen“.</li> </ul> </li> <li>▪ Gaslighting <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fakten schriftlich dokumentieren und wiederholen.</li> </ul> </li> <li>▪ Schmeichelei / Opferrolle <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beim Thema bleiben, nicht auf Emotionsebene ziehen lassen.</li> </ul> </li> <li>▪ Ablenkung <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gespräch auf ursprüngliche Frage zurückführen.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> |
|---|---|---|

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