

Michael Bullinger

Integrität ist
nicht verhandelbar.

Das Zürcher
Verhandlungsmodell

VERSUS

Inhalt

Prolog	9
Einleitung	11
Teil I Grundlagen	17
1 Merkmale des Verhandelns	19
2 Anwendungsbereiche des Verhandelns	23
2.1 Verhandeln in Beruf und Alltag	23
2.2 Verhandeln mit Unterstützung	25
3 Strategien des Verhandelns	29
3.1 Distributives versus integratives Verhandeln	29
3.2 Positionsbezogenes versus interessenbasiertes Verhandeln	31
3.3 Win-Lose, Lose-Win, Lose-Lose und Win-Win	37
4 Wegbereiter des Zürcher Verhandlungsmodells	41
4.1 Mary Parker Follett	41
4.2 Das Harvard-Konzept	45
4.3 Der Weg zum Zürcher Verhandlungsmodell	48

Teil II Das Zürcher Verhandlungsmodell	51
5 Prinzipien des Zürcher Verhandlungsmodells	53
5.1 Integrität	54
5.2 Wertschätzung	55
5.3 Vertrauen	56
5.4 Transparenz	57
6 Voraussetzungen des Zürcher Verhandlungsmodells	61
6.1 Integration, Mehrwert und Diversität	61
6.2 Konflikte und Emotionen als Ressourcen	62
6.3 Definition von Verhandeln	64
7 Grundbegriffe und Struktur des Zürcher Verhandlungsmodells	65
7.1 Grundbegriffe des Zürcher Verhandlungsmodells	66
7.2 Grundstruktur des Zürcher Verhandlungsmodells	74
8 Die Bedeutung von Werten und Persönlichkeit	77
8.1 Die sieben Grundwerte	78
8.2 Integrität und die sieben Grundwerte als Bezugsrahmen der Persönlichkeit	83
8.3 Wertepriorisierung	84
8.4 Verteilverhalten	85
8.5 Erschließung des Mehrwertpotenzials	89
8.6 Wechselwirkungen zwischen Persönlichkeit, Werten, Beziehung und Sache	91
9 In sieben Stufen zum Verhandlungserfolg	95
9.1 Erste Stufe: Vorbereitung und Einstieg	98
9.2 Zweite Stufe: Sichtweisen	104
9.3 Dritte Stufe: Interessen	106
9.4 Vierte Stufe: Optionen	108
9.5 Fünfte Stufe: Kriterien	110
9.6 Sechste Stufe: Mehrwertlösung	112
9.7 Siebte Stufe: Vereinbarung und Auswertung	114

Teil III Praxis	117
10 Verortung von Konflikten und Interventionsansätze	119
10.1 Verortung auf der Sachebene	121
10.2 Verortung auf der Beziehungsebene	123
10.3 Verortung auf der Werteebene	128
10.4 Verortung auf der Ebene der Persönlichkeit	135
11 Besondere Herausforderungen	139
11.1 Wenn Macht ungleich verteilt ist	139
11.2 Wenn Manipulation im Spiel ist	146
11.3 Wenn eine Hidden Agenda vermutet wird	149
11.4 Wenn Gesichtsverlust droht	152
11.5 Wenn Grundwerte kulturabhängig unterschiedlich ausgedrückt werden	154
11.6 Wenn man multilaterale Verhandlungen führt	156
11.7 Wenn die entscheidungsbefugte Person nicht am Tisch sitzt	159
11.8 Wenn man als Team verhandelt	162
11.9 Wirkungsvolle Kommunikation	163
11.10 Umgang mit Offenheit	166
11.11 Wenn Sie nicht mehr weiterwissen	166
Schlussbemerkungen	169
Epilog	171
Dank	173
Checklisten	175
Anmerkungen	181
Literatur	185
Stichwortverzeichnis	189
Der Autor	192

Prolog

02. Oktober 2001/14:00 UTC

Die Linienmaschine der Swissair hat bereits ihre Reiseflughöhe erreicht und befindet sich auf dem Weg von Taipeh in Richtung Bangkok, mitten über dem Südchinesischen Meer. Die beiden Piloten haben die Beleuchtung im Cockpit auf ein Minimum reduziert, um die von Blitzen erleuchteten Gewitterwolken nicht nur über den Wetterradar, sondern am dunklen Nachthimmel auch auf Sicht auszumachen und ihnen auszuweichen.

Schon vor dem Start in Taipeh haben die beiden erfahren, dass der Stationsleiter die Betankung «cash» bezahlen musste. Damit ist klar: Der Swissair wurde quasi über Nacht die Kreditwürdigkeit entzogen. Die Antwort auf die kurz nach dem Start über den Bordcomputer gestellte Anfrage an die Einsatzleitstelle in Zürich, was das zu bedeuten habe, steht in diesem Moment noch aus. Das wird sich jedoch bald ändern. Nach einer knappen Stunde Flugzeit entnehmen die Piloten dem Bordcomputer folgende Mitteilung: «wir bedauern euch mitzuteilen, dass die sr nicht mehr in der Lage ist ihre Flüge durchzuführen – upon arrival zrh/gva werden die Flugzeuge grounded».

Die beiden Piloten sind zutiefst erschüttert. Es ist etwas eingetroffen, das bis zu diesem Zeitpunkt schlicht unmöglich schien. Eine der besten Airlines der Welt meldet Konkurs an und muss ihren Flugbetrieb einstellen. Was heißt das nun für sie und all die anderen Angestellten der Swissair?

Einer dieser beiden Linienpiloten war ich. Die Nachricht zum «Grounding», die ich damals dem Bordcomputer entnahm, veränderte mein Weltbild nachhaltig: Mir wurde klar, dass hier sehr viel schiefgelaufen sein musste, sprich: Dass einige zentrale Verhandlungen – etwa mit Banken und sonstigen Geldgebern – missglückt waren. Und das mit gigantischen Folgen für alle Betroffenen.

Die Swissair hatte aufgrund ihrer hohen Geldreserven und ihrer gesunden Kapitalstruktur wenige Jahre zuvor noch als «fliegende Bank» gegolten. Sie war für die meisten Schweizer über Jahrzehnte der Inbegriff der Heimat, Beständigkeit, Tradition, Qualität und Zuverlässigkeit. Es gab in der Schweiz kaum eine Person, die nicht stolz auf «ihre» Airline war und sich nicht mit ihr identifizierte.

Mit dem «Grounding» der Swissair wurde nicht nur eine Fluggesellschaft, sondern es wurden auch nationale Werte zerstört. Es war ein Schock für die ganze Schweiz.* Wie konnte das geschehen? Wie konnten die Verantwortlichen – das Management, die Banken, die Regierung – eine solche Wertevernichtung zulassen, im ökonomischen wie im ideellen Sinne? Warum wurde keine Bundesgarantie gewährleistet? Weshalb scheiterten die Verhandlungen mit den Banken? Warum konnte der Bundesrat mit den Banken nicht doch noch rechtzeitig einen Notkredit vereinbaren? Entsetzen und Misstrauen machte sich in der Bevölkerung breit. Die Vertrauenswürdigkeit und Integrität der Verantwortlichen wurden in Frage gestellt und breit diskutiert. Das Grounding der Swissair zog einen massiven Vertrauensverlust der Bevölkerung nach sich.

Beim näheren Hinsehen wurde deutlich, dass die Gründe auch im Scheitern oder Ausbleiben von existenziell bedeutsamen Verhandlungen lagen. Bei der Nachanalyse zeigte sich, dass an mehreren Stellen im gesamten Prozess schlecht oder gar nicht verhandelt worden war. Bereits im Vorfeld hatte man sich bei den Verhandlungen mit Partnerairlines auf «Knebelverträge»¹ eingelassen, aus denen man sich nur mit einem hohen Lösegeld freikaufen konnte, was der später dringend benötigten Liquidität zum Verhängnis wurde. Das «Grounding» der nationalen Fluggesellschaft liess mich unmittelbar die verheerenden Folgen erfahren, die schlecht geführte Verhandlungen mit sich bringen können.

* Dies mag für Aussenstehende nur schwer nachvollziehbar sein, aber die Swissair war damals *das* Vorzeigeunternehmen der Schweiz und privatwirtschaftlich konstituiert; fast zwei Drittel der Aktien waren in den Händen von Privatpersonen und Institutionen. Die Swissair «gehörte» den Schweizerinnen und Schweizern, nicht nur finanziell, sondern auch emotional. Sie verkörperte mit hohem Qualitätsanspruch die Verbindung zur weiten Welt für diesen kleinen Staat, der ansonsten inmitten der grossen europäischen Player oft nur eine untergeordnete Rolle spielte. Der Konkurs war ein tiefgreifender Einschnitt in das nationale Selbstverständnis und ging einher mit immensen Folgen für Tausende von Angestellten, Zulieferfirmen, Aktionäre, Gläubiger und die Wirtschaft ganz allgemein.

Einleitung

Meinen ersten vertieften Kontakt mit dem Thema Verhandeln hatte ich Mitte der 1990er-Jahre. Ich war damals Mitglied des aus fünf Piloten bestehenden Chefpilotenteams der «McDonnell Douglas MD-80»-Flotte. Wir waren verantwortlich für den Betrieb der 26 Flugzeuge und direkte Linienvorgesetzte von circa 370 Piloten. In dieser Funktion musste ich viele Verhandlungen führen – mit Verantwortlichen an internen Schnittstellen, mit Gewerkschaften, mit externen Partnern und behördlichen Instanzen. Mitte der 1990er-Jahre kam es im Rahmen von Tarifverträgen zu einem heftigen Arbeitskonflikt zwischen der Cockpitgewerkschaft Aeropers und dem Swissair-Management. Da sich beide Seiten gerüstet und Kampfmaßnahmen vorbereitet hatten, war damit zu rechnen, dass der Konflikt eskalieren könnte. Ich selber saß in dieser äußerst angespannten Situation zwischen Stuhl und Bank, da ich als Mitglied des Chefpiloten-Teams einerseits Teil des Managements war, gleichzeitig aber als Linienpilot und Mitglied der Aeropers zur Gewerkschaft gehörte. Dieses Spannungsfeld wurde jedoch aufgelöst, indem die beiden Konfliktparteien sich dazu entschieden, einen Vermittler beizuziehen, der mit dem Win-Win-orientierten «Harvard-Verhandlungskonzept» arbeitete. Durch ihn entstand eine Brücke zwischen beiden Seiten und es konnte eine Lösung verhandelt werden, die für beide Seiten tragbar war.

Ich lernte den Vermittler persönlich kennen und war damals fasziniert von der Vorstellung, dass man in Verhandlungen bewusst Einfluss auf die damit einhergehenden Konfliktfelder und den Lösungsprozess nehmen kann, um so Win-Win-Situationen herbeizuführen. Diese Zielsetzung entsprach einer frühen Prägung durch meinen Vater. Als Inhaber eines KMU war sein Leitsatz: «Ein gutes Geschäft ist nur dann ein gutes Geschäft, wenn beide zufrieden sind.»

In der Folge begann ich, mich nebenberuflich zu den Themen Mediation und Verhandeln weiterzubilden und merkte dabei rasch, dass sich mir eine Welt eröffnete, die mich mindestens ebenso anzog wie die Fliegerei. 2002 verließ ich die Swiss Air Lines zunächst temporär im Rahmen einer dreijährigen Auszeit und 2005 dann endgültig, um mich hauptberuflich den Themen **Verhandeln**, **Mediation** und **Konfliktlösung** zu widmen.

Die ersten zehn Jahre arbeitete ich mit dem «Harvard-Verhandlungskonzept», wobei ich einige tausend Verhandlungsprofis beriet und trainierte und als Mediator unzählige, zumeist anspruchsvolle Konfliktfälle begleitete. Im Rahmen meiner Tätigkeit hatte ich auch die Gelegenheit, an der Harvard Law School mit Roger Fisher und Bruce Patton – zwei der drei Autoren des Buchs «Das Harvard-Konzept»² – zusammenzuarbeiten und dort zusammen mit weiteren Verhandlungsspezialisten wie Dan Shapiro Trainings zu leiten. Den in Harvard entwickelten Verhandlungsansatz, der den Fokus gleichermaßen auf die Sach- und die Beziehungsebene legt, kenne ich sowohl aus der theoretischen Beschäftigung als auch aus der praktischen Anwendung sehr gut.

Neben den großen Vorteilen, die das Modell unbestrittenermaßen bietet, tauchten bei mir über die Jahre aber auch gewisse Fragezeichen auf. Im Laufe meiner intensiven Beschäftigung mit dem Harvard-Konzept wurde ich immer wieder mit Verhandlungs- und Konfliktsituationen konfrontiert, in denen die Berücksichtigung der Sach- und Beziehungsebene zu kurz griff und deshalb keine Einigung erzielt werden konnte. Insbesondere für ungleiche Machtverhältnisse fehlte mir ein erweiterter Werkzeugkasten, um gleiche Augenhöhe zu schaffen und damit realistische Aussichten auf echte Win-Win-Lösungen herstellen zu können.

Das Scheitern einer – nach den Prinzipien des Harvard-Konzepts geführten – Verhandlung, bei der es um die Nachfolgeregelung einer Firma ging, die ich hätte übernehmen sollen, bewog mich schließlich, der Frage nachzugehen, was gefehlt hätte, um die Verhandlung für alle Beteiligten erfolgreich zu führen und abzuschließen. Ich vertiefte mich in das Thema, indem ich Workshops organisierte, Gespräche führte, vergangene Verhandlungen analysierte und das Ereignis persönlich reflektierte. So gewann ich allmählich Erkenntnisse, die vor allem die Persönlichkeit und zugehörige Wertvorstellungen betrafen. Mir wurde klar, dass es oft Wertekonflikte sind, die Verhandlungen unterschwellig blockieren.

Vor diesem Hintergrund gründete ich 2013 das Institut für Verhandlungsprozesse Zürich und entwickelte im gleichen Jahr das «Zürcher Verhandlungsmodell». In diesem Modell erweiterte ich die Sach- und Beziehungsebene aus dem Harvard-Konzept um die Dimensionen **Werte** und **Persönlichkeit**. Erst die

Zusammenschau dieser vier Dimensionen ermöglicht es, der komplexen Dynamik, die einem Konflikt oft zugrunde liegt, gerecht zu werden. Sie bildet den Schlüssel zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Verhandlungslösung.

Dieser umfassende, integrative Ansatz bringt eine Voraussetzung ans Licht, ohne die kein wirkliches Win-Win-Verhandeln möglich ist. Es ist die Wahrung der persönlichen Integrität, die gewährleistet, dass sich die Beteiligten einer Verhandlung wirklich ernst genommen fühlen und auf Augenhöhe miteinander arbeiten können. Dies gelingt dann, wenn Werte geteilt werden. Ohne geteilte Werte entsteht kein Vertrauen und ohne gegenseitiges Vertrauen keine funktionierende Arbeitsbeziehung – und diese wiederum ist die entscheidende Voraussetzung für eine gute Sachlösung zum Vorteil beider Seiten.

In diesem Sinne versteht sich der Leitsatz des Zürcher Verhandlungsmodells:

Integrität ist nicht verhandelbar – alles andere dagegen schon.

Inzwischen arbeite ich seit über 20 Jahren als Verhandlungstrainer, Verhandlungsberater und Mediator – und immer wieder höre ich mich sagen: «Die eigene Verhandlungskompetenz zu erweitern, ist ein lebenslanger Lernprozess, und wer sich mit dem Verhandeln beschäftigt, kommt nicht umhin, sich auch mit sich selbst zu beschäftigen». Was meine ich damit?

Eine der ersten Herausforderungen bei Verhandlungen besteht darin, sich bewusst zu machen, mit welcher Einstellung man in eine Verhandlung gehen möchte. Sehe ich eine Verhandlung als etwas an, bei dem es ums Gewinnen geht? Oder ums Verlieren? Habe ich Angst, dass man mir etwas wegnehmen will? Muss ich schneller, schlauer oder schlagfertiger sein als die andere Seite? Muss ich vielleicht sogar skrupelloser sein, um meine eigenen Ziele zu erreichen? Oder gehe ich eine Verhandlung mit der Haltung an, es gehe darum, eine für alle Beteiligten sinnvolle und nachhaltige Lösung zu erarbeiten? Sehe ich eine Verhandlung als Chance, gemeinsam mit meinem Gegenüber einen Mehrwert zu erarbeiten und die Beziehung zu stärken, weil wir uns auch morgen noch in die Augen blicken wollen?

Unsere persönliche Antwort auf diese Fragen wirkt sich direkt auf die Dynamik und das Ergebnis der Verhandlung aus. Mit einer achtsamen, wertschätzenden Grundhaltung den Beteiligten und dem Verhandlungsprozess gegenüber haben wir eine positive Ausstrahlung und legen damit den Grundstein für den Vertrauensaufbau. Die Möglichkeit, dass auch unser Gegenüber diese Grundhaltung übernimmt, ist dadurch vorgespurt. Denn auch hier gilt: «So, wie ich in den Wald rufe, tönt es zurück». Im Laufe meines bisherigen Lebens als Verhand-

ler habe ich immer wieder erlebt, dass eine positive Einstellung gegenüber unerwarteten Hindernissen enorm hilft, diese erfolgreich zu überwinden.

Bei den Hindernissen auf der Suche nach Lösungen geht es in den meisten Fällen viel weniger um die Sache an sich als um die persönliche Haltung der Beteiligten, die einer erfolgreichen Verhandlung im Wege steht.

Die Auswirkungen einer Verhandlung erleben wir auf allen Ebenen gesellschaftlichen Zusammenlebens: ökonomisch, politisch, sozial, privat. Überall, wo Entscheidungen gefällt werden, die nicht nur einen selber, sondern auch andere betreffen, sind unterschiedliche, manchmal maximal divergierende Meinungen und Positionen im Spiel. Je unterschiedlicher diese sind, desto stärker fixieren sich die Beteiligten auf die eigene Position und nehmen nicht wahr, welche hinter einer Position liegenden Interessen und Bedürfnisse dabei wirksam sind – weder beim anderen noch bei uns selbst. Es ist so, wie wenn wir uns in den Kopf gesetzt haben, auf einen Baum zu klettern, auch wenn seine Äste morsch sind – dabei geht es uns eigentlich darum, eine schöne Aussicht zu genießen. Wir erreichen dieses Ziel nicht, da wir als Weg dorthin nur an diesen einen Baum denken. Und dabei übersehen, dass sich gleich daneben ein Baum mit gesunden Ästen und, etwas weiter weg, sogar ein Aussichtsturm befindet.

Konflikte, Probleme und Auseinandersetzungen fangen meistens klein an. Sie können sich jedoch – falls sie nicht früh genug wahrgenommen und konstruktiv angegangen werden – zu unlösbaren Konflikten, zum Zerschlagen von Wertegemeinschaften, ja zu Kriegen entwickeln: Ressentiments, Rachegelüste, Vergeltungsabsichten, rücksichtslose Bereicherung können dann die Folgen sein. Auch wenn so vielleicht kurzfristig ein Gewinn erzielt werden kann, ist dieser in der Regel nicht nachhaltig. Die Seite, die verliert, wird sich bei der nächsten Gelegenheit den Verlust zurückzuholen und/oder auf Rache sinnen und versuchen, der anderen Seite zu schaden. Dies führt mittelfristig zu Situationen, in denen alle verlieren.

Es gilt also: Früh Konflikte angehen mit einer Methode, die der Komplexität menschlicher Verhaltensgrundlagen möglichst gerecht wird. Hier ist die Frage nach den persönlichen Werten und der entsprechenden Integrität zentral. Wenn wir sie als Leitfaden unserer Verhandlungen verwenden, schaffen wir die wichtigste Grundlage für ein auch in der Sache erfolgreiches Ergebnis.

Dieses Buch zeigt einen Weg auf, wie wir die Sieger-Verlierer-Dynamik aufbrechen und Verhandlungen nicht nur vordergründig, sondern nachhaltig für beide Seiten erfolgreich durchführen können. Es soll einen Beitrag leisten, den Verhandlungsprozess verständlicher zu machen, und Wege aufzeigen, wie er optimal gestaltet werden kann, sodass Lösungen zustande kommen, die für alle

Parteien einen echten Mehrwert darstellen. In diesem Sinn präsentiere ich bestehendes Wissen, das ich mit meinen eigenen Erfahrungen und Erkenntnissen verknüpfe. Ich möchte Ihnen ein Werkzeug an die Hand geben, mit dem Sie das, was in einer Verhandlung geschieht, einordnen, steuern, reflektieren und bis zu einem gewissen Grad voraussagen können. Das Zürcher Verhandlungsmodell ermöglicht es Ihnen, Verhandlungen systematisch vorzubereiten und durchzuführen, aber auch im Nachgang kritisch zu reflektieren.

So wie in der Luftfahrt der Flugplan dem Cockpit die optimalen Parameter für die Route von A nach B vorgibt, dient das Zürcher Verhandlungsmodell in Verhandlungen als «Flugplan»: als roter Faden, dem es zu folgen gilt. Die Flugroute kann oder muss in bestimmten Situationen verlassen werden – beispielsweise, wenn unerwartet ein Gewitter aufzieht. Sobald es die Umstände erlauben, ist es aber ratsam, wieder auf die ursprüngliche Route zurückzukehren. Daher dient das Zürcher Verhandlungsmodell auch als «Flugplan», der mich auf einer idealen Route in Richtung Verhandlungsziel navigiert. Die Orientierung an der Integrität dient in diesem Sinne als Blick auf den «Kompass» auf meiner Reise durch die Verhandlung.

Beim Zürcher Verhandlungsmodell handelt es sich um ein Stufenmodell, in dem die in Verhandlungen wirkenden Mechanismen und Prinzipien so miteinander verknüpft sind, dass sie eine strukturierte und zielgerichtete Vorgehensweise ermöglichen. Das Modell zeigt auf, welche Verhaltensweisen förderlich und damit vertrauensbildend sind; gleichzeitig fördert es die Beziehung belastende Verhaltensweisen zutage. Das systematische, umfassende und ganzheitliche Zürcher Verhandlungsmodell kann in jeder Verhandlung eingesetzt werden. Speziell eignet es sich für anspruchsvolle Verhandlungen – solche, die von unausgewogenen Machtverhältnissen respektive von ungleicher Augenhöhe geprägt sind.

Das Zürcher Verhandlungsmodell ist unabhängig vom Gegenüber und vom Inhalt der Verhandlung anwendbar. Vorrangig richtet es sich an diejenigen, die regelmäßig im Beruf verhandeln (müssen), sei es mit Kunden und Kundinnen, Lieferantinnen und Lieferanten, Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Tarifpartnern, Teammitgliedern etc. Genauso gut kann es aber auch im privaten Bereich eingesetzt werden, sei es bei Familienangelegenheiten, im Vereinswesen oder in der Politik. Überall, wo Verhandlungsergebnisse für den Erfolg entscheidend sind, lassen sich mit dem Zürcher Verhandlungsmodell die besseren und vor allem nachhaltigeren Lösungen erzielen.

Der Aufbau der eigenen Verhandlungskompetenz ist ein lebenslanger Lernprozess. Immer wieder erinnere ich mich an eine Begebenheit im Rahmen mei-

ner Tätigkeit als Teaching Assistant am Harvard Negotiation Project (HNP) der Harvard Law School. Ich saß zusammen mit sieben anderen Teaching Assistants beim Lunch, als Professor Roger Fisher zu uns stieß und sich auf den freien Platz neben mir setzte. Er packte sein Mittagessen aus, stupste mich an der Schulter an und fragte: «Hey, Michael, what did you learn today?» Professor Roger Fisher – er war damals bereits 85 Jahre alt – hat mit dieser Frage meine Überzeugung bestärkt, dass man im Leben nie ausgelernt hat.

Verhandeln ist ein Prozess. Der Aufbau von Verhandlungskompetenz genauso.

Mit diesem Buch hoffe ich, Ihren persönlichen Lernprozess zu unterstützen und Ihre Verhandlungskompetenz nachhaltig zu stärken. Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre dieses Buches viel Freude und allzeit gute Verhandlungserfolge.

Der Autor

Michael Bullinger ist Gründer des Bullinger Instituts für Verhandlungsprozesse in Zürich und zählt zu den profiliertesten Experten für professionelle Verhandlungsführung. Mit seiner jahrzehntelangen Erfahrung als Verhandlungstrainer, Mediator und Coach begleitet er Unternehmen verschiedenster Branchen im internationalen Umfeld. In dieser Funktion schulte er mehrere Tausend Verhandlungsprofis und moderierte zahlreiche anspruchsvolle Konfliktsituationen.

Verhandlungen sind erfolgreich, wenn sie für beide Seiten Mehrwertlösungen erwirken. Die Grundlage dafür ist ein wertebasierter, konstruktiver Umgang mit dem Gegenüber – auch und gerade dann, wenn die Fronten verhärtet sind. Aus dieser Überzeugung heraus entwickelte Michael Bullinger 2013 das *Zürcher Verhandlungsmodell*®, eine praxisnahe Methodik, die neue Perspektiven eröffnet, tragfähige Lösungen ermöglicht und dazu befähigt, eine kooperative Verhandlungs- und Kommunikationskultur mitzugestalten.

Integrität ist nicht verhandelbar.
Alles andere dagegen schon.
Denn die Sache ist nie das Hindernis.

Michael Bullinger setzt eine mutige und erfrischende Antithese zu jenen Verhandlungsmethoden, die durch Macht, Druck und Manipulation einseitig zum Ziel führen wollen. In seinem Zürcher Verhandlungsmodell stellt er die Integrität ins Zentrum und erweitert die Perspektive auf Werte und Persönlichkeit. Er vermittelt praxisnah und anschaulich, wie eine klug geführte Verhandlung das ursprünglich angestrebte Verhandlungsziel übertreffen und für alle Seiten echten Mehrwert schaffen kann.

Das Buch richtet sich an alle, die beruflich, politisch oder privat verhandeln und dabei bisher verborgene Potenziale gezielt ausschöpfen wollen. Es eröffnet auch in anspruchsvollen Situationen neue Handlungsoptionen und lädt ein zu einem Verhandlungsstil, der auf gegenseitiger Wertschätzung und Integrität beruht.

Michael Bullinger ist Gründer des Bullinger Instituts für Verhandlungsprozesse Zürich. Er verfügt über jahrzehntelange Erfahrung als Verhandlungstrainer, Mediator und Coach für Unternehmen verschiedener Branchen im In- und Ausland. 2013 entwickelte er das Zürcher Verhandlungsmodell.



ISBN 978-3-03909-350-2

