



# Deadlines bei Verhandlungen

Klaus Harnack

„Einigung in letzter Minute!“ ist eine der beliebtesten Überschriften, wenn in den Medien über das Ergebnis von Verhandlungen berichtet wird. Zeitdruck, Fristen, Termine und Deadlines sind fester Bestandteil von Verhandlungen. Doch wie sollen wir damit umgehen? Sucht man zum Thema „Deadlines“ in einschlägigen Ratgebern zur Verhandlungsführung, findet sich allzu oft der Hinweis, dass man die eigene Deadline nicht offenlegen sollte, speziell wenn man unter erhöhtem Zeitdruck steht. Dieser Ratschlag ist sicherlich analog zur ersten Intuition. Warum sollte man seinem Verhandlungspartner die eigene Schwäche direkt offenlegen? Heißt nicht eine der goldenen Verhandlungsregeln: „Stärke zeigen und Schwächen verbergen“?

Zur Beantwortung dieser Frage bedarf es der Differenzierung von „Zeitdruck“. Zeitdruck darf nicht mit Zeitkosten gleichgesetzt werden. Zur Illustration: Wollen Sie an einem heißen Sommertag ungekühlte Eisblöcke verkaufen und verstricken sich in lange Verkaufsverhandlungen, haben Sie hohe Zeitkosten. Jede Minute der Verhandlung kostet Sie Geld. Die Verhandlungssubstanz schmilzt, Ihr Warenwert sinkt. Haben Sie sich andererseits vorgenommen, Ihre große Plattensammlung noch vor dem nächsten Umzug dem Nachbarn zu verkaufen, um nicht wieder diese schweren Kartons vom alten in den neuen Keller zu schleppen, ergibt sich aus dem Umzugstermin eine Deadline für die Verkaufsverhandlungen mit dem Nachbarn, diese ist aber per se kostenneutral. Hieraus wird klar, dass es

sich um zwei unterschiedliche Voraussetzungen handelt, die unterschiedliche Verhandlungsstrategien erfordern. Im Falle von hohen Zeitkosten ist es besser, diesen Umstand für sich zu behalten (in der Regel sind die Zeitkosten nicht immer so offensichtlich wie bei einem Eisblockverkäufer). Der Verhandlungspartner verfügte bei der Preisgabe von Zeitkosten über ein weiteres Druckmittel und könnte mit Hinhaltenaktiken seine eigene Position stärken.

Wie gehen wir nun mit dem Zeitdruck um, der sich aus Deadlines ergibt? Wir teilen! Empirische Studien zum Thema Deadlines in der Verhandlung lehren uns, dass das Offenlegen von Deadlines zu besseren Verhandlungsergebnissen führt, auch wenn es unserer Intuition widerspricht.<sup>1</sup>

Diese Einsicht ist unabhängig von der besten Alternativlösung, die jeder für sich hat, sollte es nicht zu einem gemeinsamen Verhandlungsergebnis kommen (BATNA: Best alternative to negotiation agreement).<sup>2</sup>

Die Argumentation hinter dieser Erkenntnis ist bestechend einfach: Haben sich die Parteien erst einmal an den Verhandlungstisch gesetzt, erhoffen sich schließlich beide auch ein Verhandlungsergebnis. Dieses Ergebnis kann aber von allen Parteien nur bis zu der jeweiligen individuellen Deadline

<sup>1</sup> Gino/Moore (2008).

<sup>2</sup> Fisher/Ury (1981).

**Klaus Harnack** ist Kognitionswissenschaftler und Sozialpsychologe an der Universität Konstanz.



erreicht werden. Die eigene Deadline wird zur Deadline aller beteiligten Parteien. Ist die eigene Zeit verstrichen, kann auch die andere Partei kein Verhandlungsergebnis mehr erreichen. Das Teilen der Deadline ist also notwendig, damit der Verhandlungspartner seine Verhandlungsführung der zeitlichen Situation anpassen kann. Dies führt in der Regel dazu, dass zum Beispiel schneller Zugeständnisse gemacht werden.

Warum aber behalten viele Verhandeln die eigenen Deadlines für sich und warum wird es in vielen Ratgebern so beschrieben? Der treibende Motor hinter diesem Verhalten ist eine gewisse Kurzsichtigkeit bei der Vorhersage von Auswirkungen von situationsabhängigen Faktoren. Die meisten Teilnehmer an Verhandlungen glauben, dass die eigene Deadline ein Handicap darstellt und behalten sie folglich für sich. Die Sozialpsychologie bezeichnet dieses Phänomen als „actor-observer bias“. Wir schätzen den Einfluss von situationsabhängigen Faktoren unterschiedlich ein, je nachdem ob sie uns selbst betreffen oder unser Gegenüber. Wir haben die Tendenz, zu glauben, dass wir von unserer Umwelt stärker beeinflusst werden als andere Menschen. Weitergehend schreiben wir positive Entwicklungen unseren eigenen Fähigkeiten zu und schieben

die negativen Entwicklungen situationsabhängigen Faktoren in die Schuhe. Schauen wir auf unser Gegenüber, verdreht sich diese Wahrnehmung. Klappt es bei dem Gegenüber gut, dann hatte er glückliche Umstände und sollte er versagen, lag es selbstverständlich an seiner eigenen Unfähigkeit.

Vertrauen Sie deswegen auf die Tatsache, dass der Einfluss von situativen Faktoren ähnliche Konsequenzen für alle Beteiligten hat, und teilen Sie Ihre Deadline Ihrem Gegenüber gleich zu Beginn der Verhandlung mit. Transformieren Sie bei Deadlines die goldene Regel „Stärke zeigen und Schwächen verbergen“ in „Stärke zeigen und Schwächen teilen“ und bewahren Sie bei Zeitkosten das Geheimnis besser für sich.

### Literatur

Fisher, Roger / Ury, L. William: Getting to Yes, New York: Penguin Group 1981.

Gino, Francesca / Moore, Don A.: Why Negotiators Should Reveal Their Deadlines: Disclosing Weaknesses Can Make You Stronger. In: Negotiation and Conflict Management Research 1 (1) 2008, S. 77–96.

Jones, Edward Ellsworth / Nisbett, Richard E.: The Actor and the Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior. General Learning Press New York, 1971. Abrufbar unter: [http://sites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic628923.files/D\\_jones\\_nisbett1971pp79-94.pdf](http://sites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic628923.files/D_jones_nisbett1971pp79-94.pdf)

Anzeige

✔ Portofrei mit Buch

✔ Individuelle Beratung

✔ Viele Bücher in 24 h

**mediatorenshop.com**  
das portal für konfliktexperten.

✔ Bücher & Fachzeitschriften

✔ Medien & DVDs

✔ Visualisierung & Zubehör



**Ihre Online-Fachbuchhandlung zu den Themen Mediation, Konfliktbearbeitung und Kommunikation.**