

# Kapitel 1

## Zielsetzung und innere Einstellung

Im Herzen unterschätzen wir uns.  
Wir glauben nicht wirklich an uns  
und bleiben deshalb schwach, ineffektiv, sogar unfähig,  
obwohl wir stark, überlegen und siegreich sein könnten.

*Dr. Norman Vincent Peale*

Sie wollen also ein erfolgreicher Verhandlungsführer sein. Das ist eine sehr gute Ausgangssituation. Viel besser, als wenn Sie ein Versager sein wollten.

Aber wie gut Sie im Verhandeln tatsächlich sind, hängt von mehr ab als vom bloßen Wollen. Ich werde Ihnen in diesem Buch viele Techniken des Überzeugens und der »Wertschöpfung« vorstellen. Aber wie gut Sie das Verhandeln wirklich lernen, hängt in erster Linie von einem wichtigen Faktor ab. Und diesen einen Faktor vernachlässigen die meisten ähnlichen Bücher: Ihre **Zielsetzung**.

### **Zunächst mal: Wer bin ich?**

#### **Mein Name ist Bob Etherington, und ich bin Verkäufer.**

Ich weiß, das klingt so ähnlich wie die Vorstellungsrunde bei einem Treffen der Anonymen Alkoholiker, aber gemessen an den Resultaten bin ich ein erfahrener und erfolgreicher Redner, Überzeugungskünstler und Verkaufsmanager. Es hat mich über 37 Jahre in der harten Schule des Lebens gekostet, aber ich habe es geschafft. (Hurra!) Der Vollständigkeit halber bin ich auch Pilot, Ingenieur und Geschäftsinhaber, aber der größte Teil meines Arbeitstages gehört immer noch dem Verkaufen.

Ich kann Ihnen also 37 Jahre Plackerei ersparen, indem ich einen Großteil dieses Wissens in die rund 40000 Wörter des Büchleins komprimiere, das Sie gerade in der Hand halten. Ich bin nicht *besser* als Sie, aber ich habe viel über geschäftliche Überzeugungskraft gelernt, und davon erfahren Sie in diesem Buch.

Obwohl viele Geschäftsleute nicht sehr erpicht darauf sind, entweder etwas zu *verkaufen* oder Abschlüsse zu *verhandeln*, bleibt es doch eine Tatsache, dass es für praktisch alle kommerziellen Unternehmen nichts Wichtigeres gibt als diese beiden Aktivitäten. Warum? Weil ohne die gar nichts passiert.

Also, wenn Sie das Verkaufen lernen (ich wurde ursprünglich in den 1970er-Jahren bei Rank Xerox in Großbritannien ausgebildet), behandelt eine der Lektionen für gewöhnlich die erste Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden. Eine Methode, die ich dabei lernte, war das Verfassen wirkungsvoller, Türen öffnender Verkaufsbriefe. Lektion eins beschäftigte sich damit, auf welche Weise die meisten anvisierten Empfänger Verkaufsbriefe lesen.

Wissen Sie, wenn Ihre potenziellen Kunden erst mal dazu verlockt wurden, den Umschlag zu öffnen (es ist eine Kunst und eine Wissenschaft für sich, sie dahin zu bringen), neigen sie dazu, etwas Unerwartetes zu tun. Sie sehen sich als Erstes das *Ende* des Briefes an.

Aus diesem Grund haben die erfolgreichsten Verkaufsbriefe immer ein P.S. am Ende. Und die stärkste Verkaufsbotschaft des Briefes ist immer in diesem P.S. enthalten. Da dies aber ein Buch über das Verhandeln ist und kein Brief, besitzt es ein P.S. am Anfang und ein P.S. am Ende, und beide sind identisch. Denn meine wichtigste Botschaft an Sie (ein Unschuldslamm, was Verhandlungen betrifft) ist in diesen P.S. enthalten, und es ist der Schlüssel zu Ihrem Erfolg als Top-Verhandlungsführer.

Und sie lautet folgendermaßen:

**P.S.: Nehmen Sie nie Verhandlungen auf, wenn Sie sich nicht zum Ziel gesetzt haben, sie mit dem besten nur vorstellbaren Abschluss zu beenden.**

Wie in so vielen Bereichen des Lebens beweisen wissenschaftliche Forschungen auch hier immer wieder, dass erfolgreiche Verhandlungsergebnisse im Allgemeinen wenig mit Übung, Wissen oder Erfahrung zu tun haben. Sie haben jedoch eine Menge mit Ihrer Zielsetzung und inneren Einstellung zu tun.

Ich habe in den vergangenen Jahren viele Verhandlungstrainings in aller Welt besucht und geleitet. Nach solchen Kursen sind die Teilnehmer oft in der Lage, die verschiedensten Abschlussprüfungen zu bestehen. Sie kennen die vermeintlichen Formeln für technisch perfekte Verhandlungen auswendig. Im Business-Spiel und in simulierten Verhandlungssituationen sind sie perfekt. Aber wenn man sie auf freier Wildbahn in eine echte Verhandlung setzt, mit echten Wirtschaftsgütern, echten Produkten, echten Dienstleistungen und sehr echtem Geld, dann versammeln sie die Abschlüsse, die sie für sich oder ihr Unternehmen hätten machen können.

Ich habe Leute kennengelernt, die als Top-Verhandlungsführer ihrer Firmen mit mehreren Jahren Erfahrung galten. Sie luden mich ein, sie im Einsatz zu beobachten und ihnen Feedback zu geben. (Was die Leute in solchen Fällen normalerweise wollen, ist positives Feedback ... mit anderen Worten, man soll nur das Gute erwähnen, um ihre zerbrechlichen Egos zu stützen. Abgesehen von der kurzen Einweisung wird von mir als ihrem Berater nichts aus der weniger positiven Ecke verlangt.) Ich saß dann also im Hintergrund und beobachtete das Geschehen. Es zeigt sich, dass diese Experten die Verhandlungen oft technisch angemessen aber durchschnittlich führen. Tatsächlich erzielten sie häufig Abschlüsse, als sei »Abschluss um jeden Preis« das ursprüngliche Ziel. Aber die anderen, häufig die Jüngeren mit weniger Erfahrung, doch mit mehr Ehrgeiz und Ansporn, erreichen mit Leichtigkeit die besseren Verhandlungsergebnisse.

Einmal wurde ich gebeten, einen dieser erfahrenen Top-Verhandlungsführer zu beobachten, und zwar bei einer Verhandlung um mein Bildungsangebot. (Genau genommen war er damals mein Chef.) Am Ende war er so frustriert über seinen Mangel an Fortschritt und dennoch so wild entschlossen, (mich?) zu beeindrucken, dass er dem Leiter des anderen Teams gegenüber die unsterblichen Worte sprach: »Kann ich Ihnen noch irgendeinen anderen finanziellen Anreiz bieten, damit Sie uns heute Ihr Okay ge-

ben?« Die Augen der Gegenpartei begannen zu rotieren wie die Scheiben eines Spielautomaten. Ich war erstaunt, dass ihr Boss nicht »Ka-tsching!« machte wie eine Registrierkasse.

Ihr eigenes Verlangen und Bestreben, das bestmögliche Verhandlungsergebnis zu erzielen, verglichen mit demselben Verlangen und Bestreben auf der anderen Seite des Tisches, ist der Schlüssel, um Sie mit dem für Sie besten Abschluss von diesem Tisch aufstehen zu lassen.

Es geht nicht darum, einen tollen Deal auf Kosten der Gegenseite zu machen. Es geht lediglich darum, Ihre eigenen Werte, Ihr Denken und Ihr Handeln so umzusetzen, dass die Ihnen gegenüber sitzenden Leute diese Empfindung für Zielsetzung und Vertrauen mit Ihnen teilen. Es ist sogar möglich, diese Idee einem Team zu vermitteln, das in Ihrem Sinne verhandelt, indem Sie vertrauensvoll hervorragende Ergebnisse erwarten.

Bei einigen der firmeninternen Verhandlungsseminare, die ich für Unternehmen abhalte, liefern wir tatsächlich den Beweis für die Gültigkeit dieses Erwartungs-/Zielsetzungsansatzes, indem wir bei einer unserer Übungseinheiten ein bisschen hinterlistig sind.

Wir schicken die Teilnehmer zu zwei *fast* identischen parallelen Verhandlungsübungen in verschiedene Räume. Der Verhandlungsgegenstand hat weder für den Käufer noch für den Verkäufer irgendeinen greifbaren Wert – es ist alles eine Frage ihrer Wahrnehmung.

Die Käuferpartei beider Verhandlungsgruppen bekommt ein identisches Anweisungsblatt. Den Verkäufern dagegen werden jeweils unterschiedliche Ziele gesetzt. Ein Verkaufsteam soll 50 000 Pfund für die Ware bekommen, das andere Verkaufsteam nur 20 000. Jedes Mal, wenn wir diese Übung durchführen, handelt dasjenige Team, in das wir die höheren Erwartungen setzen, am Ende einen viel höheren Endpreis für seine Ware aus. Das Erstaunliche dabei ist, dass sich die Verkäufer davon nicht geprellt fühlen, und auch die Käufer haben nicht den Eindruck, dass ihnen etwas aufgeschwatzt wurde. Im Allgemeinen sind die Teams geschockt von der großen Differenz zwischen den Ergebnissen und dem Grund dafür, wenn wir das Ergebnis am Ende enthüllen.

Wenn wir uns hohe Standards und Ziele setzen und Sie wirklich anstreben und erreichen wollen, ist es überwältigend, was wir

alles schaffen können. In seinem Buch *The Luck Factor* (dt.: *So machen Sie Ihr Glück*), einer wissenschaftlichen Erforschung der Verhaltensweisen glücklicher Menschen, fand Professor Richard Wiseman von der britischen University of Hertfordshire heraus, dass eine der vier Grundverhaltensweisen glücklicher Menschen die Erwartung von Glück ist. Bevor Sie also zu verhandeln beginnen, ist Ihr Grad der Zielsetzung und Erwartung eine der Schlüsselverhaltensweisen, an denen Sie als Unschuldslamm arbeiten müssen.

Das ist nicht immer einfach ... wie der amerikanische Philosoph des 19. Jahrhunderts Henry David Thoreau sagte: »Die meisten Menschen leben in stummer Verzweiflung und nehmen diese Melodie mit ins Grab«, und mir scheint, trotz der Stapel an Selbsthilfebüchern zu Positivem Denken hat sich im 21. Jahrhundert nicht viel daran geändert. (Sind wir wirklich darauf programmiert, uns so minderwertig zu fühlen?)

Vor ein paar Jahren ergab eine anonyme Umfrage in der ersten Klasse einer großen Fluglinie, dass 76 Prozent aller Personen, die da oben in der »Nase« des Flugzeugs saßen, dies für unverdient hielten! Sie nahmen an, früher oder später würde irgendjemand herausfinden, dass sie es nicht wert waren. Dass ihr Wert viel geringer sei, als sie andere glauben gemacht hatten.

Doch die meisten Menschen, denen ich begegne, haben das Potenzial, alles zu werden, was sie werden wollen.

In einem früheren Buch (*Presentation Skills for Quivering Wrecks*) sagte ich, dass meiner Erfahrung nach die meisten Geschäftsleute weltweit eine CD in ihrem Kopf abspielen, die alles andere als hilfreich ist. Die Botschaft, die sie wieder und wieder verkündet, lautet: »Was machen die, wenn sie rausfinden, dass ich bloß ich bin?«

Unschuldslämmer! Wenn Sie sich darin wiederfinden, müssen Sie es beenden. Heute noch. Hören Sie auf, dieser CD zuzuhören.

Unsere menschlichen Ziele sind stark von unserem Selbstwertgefühl bestimmt. Und unser Selbstwertgefühl beziehen wir hauptsächlich aus den fortwährenden Gesprächen in unserem Kopf.

Während ich dies schreibe, im August 2007, sitze ich im oberen Bereich eines Jumbo 747 und fliege von einer firmeninternen Verhandlungsschulung für ein asiatisches Unternehmen zurück nach London. (*Ich denke: »Die animierte Landkarte auf dem Bildschirm im*

Sitz vor mir zeigt mir, dass wir gerade nördlich von Istanbul sind ... genau unter mir befinden sich einige hervorragende naturbegabte Teppichhändler.«)

Wie auch immer, bei dieser Schulung in Asien, die ich gerade gehalten habe, gab es einen sehr fähigen Teilnehmer – einen Australier –, der bewies, dass er ein ausgezeichneter potenzieller technischer Verhandlungsführer ist. Das Problem während der gesamten Woche war nur, dass er nicht an sich glaubte. Jeder Übung begegnete er mit einer Ausrede:

»Nein, aber ... ich muss Sie vorwarnen, ich bin bei so was nicht zu gebrauchen.« (Er war fantastisch.)

»Nein, aber ... ich bin eher ein Techniker, ich habe keine Erfahrung im Verkaufsbereich.« (Er war toll.)

»Nein, aber ... unser Produkt **ist** doch viel zu teuer.« (Nein, ist es nicht.)

»Nein, aber ... im wirklichen Leben müssen wir unseren Kunden Rabatt geben ... das verlangen sie.« (Na klar tun sie das. Der Preis ist *immer* ein Hinderungsgrund – aber Sie geben ihnen eben einfach keinen Rabatt.)

Als es um die persönliche Zielsetzung ging, schoss der Australier sich fortwährend selbst ins Knie. Wenn er so weitermacht, wird er auch weiterhin Werte an die Gegenseite verschenken, für die sie anderenfalls durchaus bereit wäre zu bezahlen.

Ändert er jedoch seinen inneren Gedankenmonolog, dann wird er sich sehr rasch – erstaunlich rasch – selbst anders wahrnehmen und infolgedessen auch von anderen anders wahrgenommen werden.

Zum Einstieg schlug ich vor, das »Nein, aber« (mit dem er praktisch jeden Satz einleitete) in ein »Ja, und« abzuändern und damit sämtliche negativen Bestandteile aus dem folgenden Satz zu entfernen. Wenn er sich darauf konzentriert, werden andere die Veränderung an ihm nach meiner Schätzung in ungefähr zwei Wochen wahrnehmen.

Als mein Geschäftspartner und ich vor ein paar Jahren am Esstisch in meinem Londoner Apartment unser geschäftliches Schulungsprogramm entwickelten, verheimlichten wir kein einziges Mal die geringe Größe oder den Start-up-Charakter unseres Unter-

nehmens. Diese Frage stellte sich einfach bei keinem einzigen potenziellen Kunden, und da sie nicht fragten, sagten wir auch nichts. Sie nannten uns die Probleme, die sie gelöst haben wollten ... wir sagten ihnen, wie wir ihnen helfen konnten, und in den meisten Fällen heuerten sie uns dann an. Manchmal sogar, ehe sie unsere Preise kannten. Wir dachten und handelten immer so, als wären wir Mitarbeiter einer riesigen Organisation, so eine wie die, für die wir vor unserer Selbstständigkeit tatsächlich gearbeitet hatten.

Unsere Ziele waren hoch gesteckt. Wir boten und lieferten ein hohes Serviceniveau, deshalb gab es keine Reklamationen. Wir verpflichteten sogar einen externen Vorstandschef für unser Unternehmen, der in uns die konstante Erwartung hoher Leistung und Verkaufsziele setzte, falls wir jemals in unserer Entschlossenheit wanken sollten. Unsere Strategie funktionierte so gut, dass wir einige wirklich große internationale Kunden gewannen. Nach ein paar Aufträgen traf ich eines Tages am Flughafen Heathrow zufällig unseren Kontaktmann von einem unserer großen Kunden.

»Hi, Bob«, sagte er. »Ich war heute in Ihrer Straße, bei diesem Tennisladen. Ihr Firmensitz ist da irgendwo in der Nähe, nicht wahr? Ich hab Ihr Bürogebäude gar nicht gesehen. Wo ist das genau?« (Bürogebäude? ... *Bürogebäude*? Es gab nur uns beide, ein Telefon und einen geliehenen Laptop an meinem Esstisch!)

Aber unsere Zielsetzung war genauso hoch wie unsere Erwartungen. Bei unseren eigenen Verhandlungen erlagen wir nicht ein einziges Mal dem Rabattdruck ... mussten wir auch gar nicht. Wir wirkten immer voll beschäftigt ... wir machten uns rar. Wir bewahrten die Nerven, als wir gegen die Konkurrenz antraten, sogar wenn unsere Terminkalender leer waren! Wann immer unsere Preise unter Druck gerieten, verließen wir den Verhandlungstisch, und das geschah mehr als einmal. Es war erstaunlich, wie oft uns bei solchen Gelegenheiten die Aufträge und das Geld hinterherjagten ... in ungefähr 80 Prozent der Fälle. Ein typisches Beispiel dafür ist die E-Mail eines Kunden, die ich im Folgenden wortwörtlich wiedergebe:

Lieber Bob,

danke für die vielen interessanten Diskussionen während der vergangenen zwei Monate im Hinblick auf unsere geplante Verkaufs- und Marketingschulung. Gerade haben wir unser monatliches Vorstandsmeeting beendet, bei dem wir Ihr Angebot mit dem der Wettbewerber verglichen haben. Ich muss Ihnen sagen, dass Ihre Gebühren vergleichsweise sehr hoch sind, und so sah das auch der komplette Vorstand. Trotzdem akzeptieren wir Ihr Angebot zu den angegebenen Bedingungen und bitten Sie, uns baldmöglichst mitzuteilen, wann Sie mit der Arbeit beginnen können.

John

Kann sich also jeder irgendwie ein paar psychologische Werkzeuge aneignen, um sein Selbstwertgefühl, seine Erwartungen und seine Zielsetzung auf ein Niveau zu bringen, das ihn zu einem Top-Verhandlungsführer macht? Ja ... und die Antwort ist schnell zur Hand: moderne Sportpsychologie ... die zahlreichen Techniken, denen der Fußballer David Beckham, der Golfspieler Tiger Woods, das gesamte australische Kricketteam von 2006/2007 (und praktisch jeder erfolgreiche Sportler) ihren lang anhaltenden und kontinuierlichen Erfolg verdanken.

Sie müssen bedenken, dass Spitzensportler auch nur Menschen sind. Sie suchen den Erfolg nicht in einer Flasche mit der allgegenwärtigen »verbotenen Substanz«. Sie wissen, dass sie ihn in sich selbst finden müssen. Sie leiden an denselben Selbstzweifeln und demselben fehlenden Glauben an sich wie Sie. Ich weiß, das würden Sie nie zugeben, und vor Ihren Freunden und Ihrer Familie zeigen Sie, wie die meisten Spitzensportler (und die Erste-Klasse-Passagiere in der Boeing 747), ein gesundes Selbstbewusstsein. Aber auf sich selbst zurückgeworfen, ziehen sich die meisten Menschen in ihren inneren Monologen eher runter, als sich aufzuwerten.

Eine der häufigsten Herausforderungen für Spitzensportler ist die Steigerung ihrer Leistung. Es ist frustrierend für sie, dass sie ihren Konkurrenten oftmals überlegen sind, was ihre körperlichen Merkmale und Stärken betrifft (wahrscheinlich so ähnlich wie Sie

und die Dinge, über die Sie mit einer Gegenpartei verhandeln würden) und dennoch fortwährend von ihren Gegnern übertroffen werden (so wie Sie vermutlich bei Verhandlungen mit dem Team auf der anderen Seite des Tisches den Kürzeren ziehen).

Im Sport ist der eigene Glaube an die Fähigkeit, den Gegner zu übertreffen, oft der entscheidende Faktor, der den Unterschied zwischen der eigenen Leistung und der des Wettbewerbers ausmacht. Einfacher ausgedrückt: Zuvor erwähnte weniger erfolgreiche Sportler besitzen nur einen eingeschränkten Glauben an ihre Stärken und Fähigkeiten im Vergleich mit denen der Gegner. Forschungen zeigen jedoch, dass die *Grundüberzeugungen* eines Individuums auf jedem beliebigen Gebiet letztlich ihre Lebensrealität bestimmen – Spitzenleister, Minderleister oder Durchschnitt!

Also, wie verwandeln Sie einen eingeschränkten Glauben an sich selbst in einen positiven – einen, der die Veränderung Ihrer Erwartungen und Ziele zur Folge hat? Einen, der Sie vom Durchschnitts-Verhandlungsführer zum Top-Verhandlungsführer macht?

Darf ich Sie zunächst mal fragen: Führen Sie Selbstgespräche? (*Tu ich das? ... Ich weiß nicht ... mal sehen ...*) Sehen Sie, es ist seit langem durch Psychologen und Neurologen bestätigt, dass wir alle (jeder Mensch auf der ganzen Welt) einen fortlaufenden Monolog oder ein Selbstgespräch mit ungefähr 150 bis 300 Wörtern pro Minute führen. Das heißt, dass wir pro Tag 45 000 bis 50 000 Gedanken verarbeiten. Die meisten dieser Monologe sind harmlos und drehen sich um unsere alltäglichen Handlungen, zum Beispiel »Ich muss noch zum Supermarkt«. Problematisch wird es, wenn Ihr innerer Monolog eine negative Färbung annimmt, beispielsweise: »Ich muss ihnen Rabatt einräumen ... sie sind in einer viel besseren Position als wir.« – »Wir sind noch ganz neu im Geschäft. Wir haben keinerlei Erfahrungen, um auf diesem Niveau mithalten zu können.« Oder: »Es gibt so viele Unternehmen wie unseres. Wir haben keine Chance, den Auftrag zu bekommen.« Die ständige negative Bestärkung durch unsere gewohnheitsmäßig negativen Selbstgespräche führt unweigerlich zu einem eingeschränkten Selbstvertrauen, das zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wird.

Überzeugungen – ob positiv oder negativ – geben ein Gefühl der Sicherheit. Überzeugungen sind sprichwörtlich in unserem Ge-

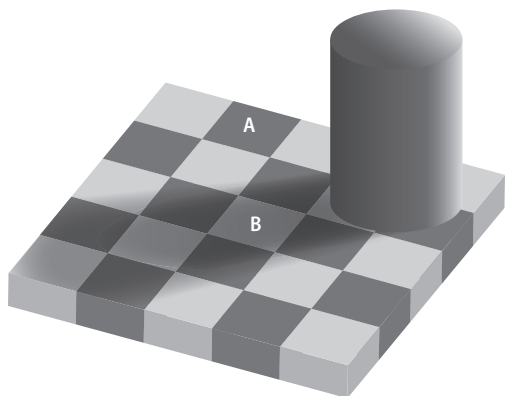
hirn verankert, in Hirnwindungen und auf Nervenbahnen. Eingehende Informationen Ihrer Sinne verlaufen entlang dieser Nervenbahnen, um im Gehirn entschlüsselt zu werden. Wenn Sie also ein mangelndes oder beschränktes Selbstvertrauen tatsächlich in ein total motivierendes Selbstbewusstsein verwandeln wollen, müssen Sie die in Ihrem Gehirn entstandenen negativen Nervenbahnen umleiten.

Das können Sie genau so erreichen, wie diese Pfade auch ursprünglich angelegt wurden: durch den Einsatz von Selbstgesprächen, allgemein auch als »Affirmationen« bezeichnet. Affirmationen sind Aussagen über Fakten oder Überzeugungen (negativ oder positiv), die Sie letztlich zum erwarteten Ergebnis führen werden. Worte, die der Wendung »Ich bin« folgen, zum Beispiel »Ich bin ein Verhandlungsprofi« oder »Ich bin voller Vertrauen in den Wert meiner Dienstleistung«, sind Affirmationen. Weil Affirmationen so simpel sind, werden sie von Zynikern häufig als Humbug abgetan. Aber wenn Sie irgendeine erfolgreiche Person um eine Meinung bitten (und das tue ich oft), werden Sie keinen Zynismus heraus hören. Affirmationen werden von erfolgreichen Geschäftsleuten und Profisportlern häufig verwendet.

Sie können sich selbst wirkungsvolle Affirmationen schaffen. Der Prozess ist einfach. Als Erstes müssen Sie diejenigen Bereiche Ihres Lebens identifizieren, in denen es nicht zu Ihrer Zufriedenheit läuft ... in Ihrem Fall den Bereich erfolgreichen Verhandeln. Dann schreiben Sie Ihre zielbewussten Affirmationen auf, die die Dinge so darstellen, wie Sie sie sich wünschen. Das sind Ihre Werkzeuge, um neue erfinderische/positive Nervenbahnen zu schaffen. Eine Affirmation sollte kurz und pointiert sein. Sie muss so einfach sein, dass ein kleines Kind sie versteht. Und da Ihr Gehirn keinen negativen Gedanken verarbeiten kann, muss sie immer positiv formuliert sein. »Ich bin ein wirklich selbstbewusster Verhandlungsführer«, nicht »Ich mache mir keine Sorgen um Verhandlungen«. Außerdem muss Ihre Affirmation im Präsens formuliert sein – als würde sie bereits stattfinden, zum Beispiel: »Ich bin ein starker, erfolgreicher Verhandlungsführer.«

Mithilfe dieser Affirmationen werden Sie Ihr Gehirn jetzt austricksen und Ihre Eigenwahrnehmung sowie Ihre Wahrnehmung der Welt verändern.

Sie glauben, Ihre Wahrnehmung (also die Art, wie Sie die Dinge sehen) sei die Realität und könne nicht geändert werden? Da irren Sie sich leider, und ich werde es Ihnen beweisen. Bevor wir fortfahren, lassen Sie mich Ihnen zeigen, dass Ihr Gehirn Sie andauernd austrickst. Mit diesen Zielsetzungen werden Sie sich lediglich revanchieren. Unten sehen Sie ein Schachbrett. Zwei der Felder sind mit »A« und »B« bezeichnet. Hier kommt die Frage: Welches Feld ist dunkler, A oder B?



Die Realität? Ist sie da draußen ... oder ... nur in Ihrem Kopf?

Nehmen Sie sich Zeit ... gar nicht so einfach, was? Natürlich ist Feld A dunkler ... klar ... das sieht doch jeder Depp! Aber was, wenn ich Ihnen etwas sage? Was, wenn ich Ihnen sage, dass sie beide exakt dieselbe Grautönung haben? Was, wenn ich Ihnen sage, dass sie **exakt** gleich sind? Schauen Sie noch mal genau hin ... Okay, jetzt halten Sie mich für komplett verrückt! Aber sie sind gleich. Es ist bloß Ihr Auge, das beim Anblick eines dreidimensionalen Bildes Ihrem Gehirn mitteilt, dass die Dinge im Hintergrund dunkler und die im Vordergrund heller sind, und deshalb nehmen Sie das so wahr ... Es ist nicht die Realität. Diese optische Täuschung wurde von dem Psychologen Edward H. Adelson am MIT in Boston erarbeitet, und wenn Sie sichergehen wollen, dass wir beide nicht verrückt sind, gehen Sie auf seine Website: [http://web.mit.edu/persci/people/adelson/checkershadow\\_illusion.html](http://web.mit.edu/persci/people/adelson/checkershadow_illusion.html). Dort können Sie das selbst nachprüfen.

(Und ja, Sie werden sehen, dass die oben gezeigten Felder exakt denselben Grauton haben.)

Sie werden Ihrem Gehirn jetzt also andere Bilder und andere innere Monologe anbieten, um auf genau dieselbe Art seine Wahrnehmung der Realität zu verändern. Sie werden Ihre Wahrnehmung der Realität so lange verändern, bis sie, wie die Felder des Schachbretts, zu Ihrer Realität wird!

Sind Sie bereit, diese Wissenschaft anzuwenden? (Denken Sie daran, dass diese Technik in allen Bereichen menschlicher Leistungsfähigkeit wirkungsvoll ist ... nicht nur bei Zielsetzungen für Verhandlungen.)

Setzen Sie sich aufrecht auf Ihr Bett oder einen bequemen Sessel.

Schließen Sie die Augen, und nehmen Sie sich etwa zwei Minuten Zeit, um sich von den Zehen bis zum Kopf voranschreitend zu entspannen.

Stellen Sie sich vor, Sie stehen oben an einer Treppe mit 100 Stufen und steigen Sie in Gedanken herunter, wobei Sie die Stufen zählen. 100 ... 99 ... 98 ... 97 ... Auf jeder Stufe fühlen Sie sich zunehmend entspannter.

Ganz unten an der gedachten Treppe sprechen Sie Ihre Affirmation fünf bis zwanzig Mal laut aus. (Das hängt davon ab, wie viel Zeit Sie haben und wie viele Überzeugungen Sie erneuern wollen.)

Wenn Sie die Übung beendet haben, bringen Sie sich aus dem Zustand der Entspannung heraus, langsam von den Zehen bis zum Kopf, und öffnen die Augen.

Wiederholen Sie das täglich nur 30 Tage lang und stellen Sie den Unterschied bei sich selbst fest.

Denken Sie daran, Sie müssen es nur *tun*. Die Veränderung beginnt in Ihrem Gehirn, lange bevor Sie sich der Veränderung bewusst sind.

Warum müssen Sie die Affirmation laut aussprechen? Durch das laute Aussprechen wird Ihr Gehirn in stärkerem Maße einbezogen, weil sie zwei weitere Sinne benutzen: das Gehör und ihr

Gefühl. Sie müssen diesem Vorgang vertrauen. Sie müssen Ihren Affirmationen eine Chance geben, Ihr gewünschtes Ergebnis zu erzielen. Wenn Sie sich Sorgen machen oder an sich zweifeln oder sich fragen, ob Ihre Affirmationen funktionieren, übertragen sich diese Sorgen automatisch auf Ihr Unterbewusstsein. Und dadurch schaffen Sie die Überzeugung, dass Ihr Wunsch sich nicht erfüllt oder dass Ihre Affirmation keinen Erfolg haben wird. Dieser Vorgang funktioniert bei jedem, der ihn anwendet. Machen Sie's einfach.

Es ist Ihr Selbstvertrauen, das Ihre Lebenserfahrungen bestimmt, nicht umgekehrt. Ordnen und kontrollieren Sie Ihr Selbstvertrauen mithilfe von Affirmationen, um sich ein Leben voller erfolgreicher Erfahrungen zu erschaffen. Diese Erfahrungen werden die Überzeugungen, aus denen sie entstanden sind, bestätigen. Die Geschäftswelt wird nicht unbedingt von den Besten bestimmt. Sie wird *immer* von denjenigen bestimmt, die sich für die Besten *halten*.

Die gesamte Forschung zu diesem Thema zeigt, dass im Wettstreit von Erfahrung und Übung gegen hohe Zielsetzung und Erwartungen die ehrgeizigen Verhandlungsführer im Allgemeinen häufiger obsiegen.

So einfach ist das.

