

impulse

Netzwerk und Know-how für Unternehmer

**Meine
impulse**

JETZT EINLOGGEN!

Alle digitalen Angebote
deiner impulse-Mitgliedschaft
an einem Ort:
meine.impulse.de

ZUHÖREN

Die stille Superkraft –
so trainierst du sie

ÜBERNAHME

Eine andere Firma
kaufen? Darauf musst
du achten

wachstum

Wie du Wachstumsbremsen löst und deine
Firma schneller voranbringst



SOUVERÄN VERHANDELN

EMOTIONEN IN VERHANDLUNGEN Bei jedem können Gefühle hochkochen – auch am Verhandlungstisch. Wie du klug reagierst, wenn du selbst frustriert bist oder dein Gegenüber einen Wutanfall bekommt

Text: Britta Hesener

Es reicht nur ein kleiner Satz, um eine Verhandlung zu zerstören. Die Verhandlungspartnerin sagt zum Beispiel: „Unser letztes Treffen hat aber lange gedauert.“ Und schon spürt man Wut in sich aufsteigen. Die neutral gemeinte Bemerkung fühlt sich an wie ein Angriff auf das eigene Zeitmanagement. Plötzlich sitzen Emotionen mit am Verhandlungstisch.

Was dann passieren kann, beschreibt der Verhandlungsexperte Dan Shapiro in seinem Buch „Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand“ als Sog, in den beide Seiten immer tiefer hineingeraten können: Wir malen uns aus,

„was die andere Seite in Zukunft alles mit uns anstellen könnte und wie sie uns demütigen und angreifen könnte“. Klar denken, die Gegenseite rational betrachten – im Sog sei das fast unmöglich. Statt über Konditionen oder Preise zu sprechen, liefert man sich ein Wortgefecht. Auf Angriff folgt Gegenangriff. Schlimmstenfalls endet die Verhandlung mit Verlierern auf allen Seiten.

Was lässt sich gegen diesen Sog tun? Gefühle außen vor lassen? „Das geht nicht, solange Menschen am Tisch sitzen“, sagt Jochen Luksch, Verhandlungstrainer und CEO von Egger Philips in Zürich. So sieht es auch Ulrike >





Knauer. Die Expertin für Verhandlungs- und Verkaufspsychologie sagt: „Auch in Verhandlungen beeinflussen Emotionen unsere Entscheidungen und Wahrnehmungen.“ Sie empfiehlt, kompetent mit Emotionen umzugehen. Wie das geht und was du tun kannst, wenn die Gefühle hochkochen.

WARUM WIR ÜBERHAUPT EMOTIONAL WERDEN

In Verhandlungen reagieren wir oft emotional, „weil unsere Grundbedürfnisse nicht befriedigt werden“, schreibt Shapiro. Er nennt folgende:

Wertschätzung: Jeder Mensch will sich verstanden fühlen – auch in Verhandlungen.

Autonomie: Menschen wollen frei wählen können. Dränge man eine Lösung auf, provoziert man laut Luksch Skepsis: „Dann sagt jemand nur Nein, weil er sich aus meinem Sog befreien möchte.“

Verbundenheit: Sich als wichtigen Teil von etwas zu fühlen, ist ein Bedürfnis, das auch in Verhandlungen eine Rolle spielt. „Verbundenheit schafft eine konstruktive Atmosphäre, in der sich die Verhandlenden als Partner sehen und gemeinsam Lösungen erarbeiten können“, sagt Luksch.

Rolle und Status: Wenn wir in einem Unternehmen eine bestimmte Rolle oder Funktion übernehmen, wollen wir sie gut erfüllen. Ein Verkäufer etwa ist in seiner Rolle dafür verantwortlich, Umsatz zu generieren. Wird diese in Verhandlungen kleingeredet oder nicht ernst genommen, reagiert er womöglich emotional.

Werde es in Verhandlungen emotional, empfiehlt Shapiro, sich zu fragen, ob eigene

Bedürfnisse oder die der Gegenseite verletzt wurden. So ließen sich „verborgene Konfliktquellen“ finden und das „scheinbar irrationale Verhalten der anderen Seite“ besser verstehen.

Es können auch nicht erfüllte Erwartungen hinter Gefühlsausbrüchen stecken, meint Luksch: Wenn wir selbst fair handeln, erwarten wir das auch von unserem Gegenüber. Blufft er oder sie erkennbar, sind wir enttäuscht und verärgert.

Wenn Emotionen spürbar werden, solle man zunächst analysieren, wessen Gefühle gerade hochkochen – die eigenen oder die des anderen – und woran es liegen könne.

WIE REAGIEREN, WENN DU SELBST EMOTIONAL WIRST?

Die Hände schwitzen, der Puls wird schneller, die Stimme brüchiger – das sind Anzeichen, dass eigene Emotionen hochkochen. Luksch rät, dann gedanklich auf Distanz zu gehen, als gehe man auf einen Balkon und schaue sich von oben an, was unten passiere. So verhindere man, spontan und ungefiltert Dinge zu sagen, die man später bereue.

Um Zeit dafür zu gewinnen, hilft ein Satz wie: „Einen Moment, das würde ich gern genauer verstehen.“ Reicht das nicht: eine Pause vorschlagen. Am besten ist es laut Luksch, vor der Verhandlung „Spielregeln“ zu vereinbaren, die ein Time-out vorsehen. Hauptsache, man gewinnt Zeit, um klären zu können: Liegt es an mir oder am Gegenüber, dass ich emotional werde?

Wenn es am Gegenüber liegt: Wenn du emotional reagierst, weil jemand dich zum Beispiel



CHECKLISTE

Du willst dich auf eine Verhandlung optimal vorbereiten? Diese Checkliste zum Download hilft dir dabei: impulse.de/verhandeln



IN VERHANDLUNGEN BEEINFLUSSEN EMOTIONEN UNSERE ENTSCHEIDUNGEN

ULRIKE KNAUER *Expertin für Verhandlungspsychologie,
Oerlenbach bei Bad Kissingen*

angegriffen hat, vermeide zwei Dinge: Gegenangriff und Trotz. Beides führt zu weiteren Konfrontationen. Halte besser kurz inne, atme durch und sprich an, wie du dich fühlst – und das als Ich-Botschaft: „Ich fühle mich angegriffen. Mein Wunsch wäre, dass wir uns auf einer respektvollen Ebene unterhalten.“ So lässt sich laut Verhandlungsexpertin Knauer wieder Augenhöhe herstellen. Man signalisiert, dass man für sich und seine Sache eintrete. „Sie enttäuschen mich“ ist hingegen ein Vorwurf, der die Lage eskalieren lassen kann.

Ähnlich solltest du bei „Machtspielen“ der Gegenseite vorgehen, etwa wenn sie dir einen Platz anbietet, auf dem die Sonne blendet. Expertin Knauer rät zu klaren Worten: „Tun Sie mir den Gefallen, machen Sie das Rollo runter: Die Sonne blendet.“ Mach dir klar: Diese Spielchen haben nichts mit dir zu tun, die macht sie oder er wahrscheinlich bei jedem.

Wenn es an dir liegt: Vielleicht hat dein Gegenüber einen wunden Punkt bei dir getroffen, den es nicht kennen kann. Bevor du harsch reagierst: Nimm dir Zeit, um Distanz zu gewinnen und analysieren zu können, was gerade los ist. Wichtig: Nutze Ich-Botschaften. Also nicht: „Wir brauchen alle mal eine Pause.“ Das wirkt laut Luksch bevormundend. Besser sei es, etwas zu sagen wie: „Mir täte eine Pause gut. Haben Sie etwas dagegen?“ Nach der Pause kannst du ansprechen, was dich bewegt.

Ein Beispiel: Ein langjähriger Lieferant kündigt eine saftige Preiserhöhung an. Du empfindest sie als unfair, da du ihm auch in der Corona-Zeit treu geblieben bist – trotz Liefereschwierigkeiten. Statt Vorwürfe zu machen, sagst du: „Diese Nachricht trifft mich unerwartet. Eine kurze Pause würde mir helfen.“ Nach

der Pause kannst du das Thema sachlich angehen: „Ich verstehe, dass auch Sie mit steigenden Kosten kämpfen. Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, ob es Spielraum gibt.“

Welchen Vorteil hat es, so vorzugehen? „Wenn ich sage, was bei mir los ist, kann der andere darauf reagieren“, erklärt Luksch. Und wenn er oder sie nicht reagiert? Dann habe man zumindest die Emotion rausgelassen. „Bis zum Moment des Artikulierens mache ich alles mit mir selbst aus. Das kostet Energie und Aufmerksamkeit“, erklärt Luksch. Auch solle man Emotionen schnell thematisieren. „Je länger etwas in mir geköchelt hat, desto eher neige ich zum Vorwurf“, sagt Luksch.

Expertin Knauer meint, dass das Gegenüber Emotionen ohnehin wahrnehme: Selbst wenn wir sie unterdrücken, sende unser Körper Signale. Wir selbst würden das nicht spüren, aber das Gegenüber verarbeite sie und ziehe womöglich falsche Schlüsse.

WIE REAGIEREN, WENN DER ANDERE EMOTIONAL WIRD?

Luksch hält es für elementar, immer zu beobachten, wie das Gegenüber reagiert. Merke man, dass er oder sie emotional werde, solle man sich fragen: Habe ich etwas Verletzen- ➤



des oder Irritierendes gesagt? Oder liegt es an der anderen Person selbst?

Wenn es an dir liegt: Vielleicht wird dir klar, dass dir etwa eine blöde Bemerkung rausgerutscht ist. Sprich deinen Fehltritt schnell an mit einer Ich-Botschaft. Beispielsweise so: „Mir ist gerade klar geworden, dass ich herablassend klang. Das hätte nicht passieren dürfen.“

Hast du dir einen Fehler zuschulden kommen lassen, solltest du dich entschuldigen. Zum Beispiel, wenn du eine vereinbarte Frist versäumt hast. Du kannst dann so etwas sagen wie: „Das hätte mir nicht passieren dürfen – können Sie das entschuldigen?“

So eine Entschuldigung ist nur glaubwürdig, wenn sie aufrichtig gemeint ist und sich auf selbst verschuldete Fehler bezieht. Hohe Preise, schwierige Marktumstände, politische Spannungen zählen ausdrücklich nicht dazu, meint Luksch.

Wenn es am Gegenüber liegt: Wenn du aus deiner Sicht nichts falsch gemacht hast, der Verhandlungspartner aber zum Beispiel einsilbig wird, gilt wieder: nicht abwarten. „Alles, was vor sich hinbrodelt, kann explodieren“, sagt Luksch. Besser sei es, etwas zu sagen wie: „Ich merke, etwas stört Sie. Möchten Sie darüber reden?“ Möglicherweise sei der Hund gestorben oder das Kind sei nicht versetzt worden, erklärt der Experte. Dein Gegenüber werde das Interesse schätzen.

Gut zuhören solltest du auch, wenn eine Antwort folgt wie: „Gut, dass Sie fragen. Mich stört Folgendes“. So gehst du auf ein Grundbedürfnis ein: Menschen wollen verstanden werden. Verhandlungsexpertin Knauer ist sich sicher, „dass es oft eskaliert, weil nicht versucht wird, die Sichtweise des Gegenübers zu

verstehen. Man möchte nur seinen Senf abgeben“. Emotionen, wie Wut, Frust und Enttäuschung, lassen sich zwar nicht allein dadurch wegzaubern, dass man sie anspreche. Aber man könne sie teilweise ihrer Wirkung berauben, meint Luksch.

Danach lasse sich besser über Zahlungskonditionen oder Preise verhandeln. Das sei auch ein Grundgedanke des Harvard-Konzeptes: Sei respektvoll zu Personen, aber konsequent in der Sache. Wie genau das Konzept funktioniert, kannst du im Kasten rechts lesen.

SO BEREITEST DU DICH AUF VERHANDLUNGEN VOR

Eine gute Vorbereitung hilft, auf emotionale Ausbrüche klug reagieren zu können. „Die meisten bereiten Zahlen, Daten, Fakten vor. Was sie nicht tun: sich emotional vorbereiten“, sagt Knauer. Man sollte sich im Vorfeld klarmachen: Wie fühle ich mich gegenüber meinem Verhandlungspartner? Wie fühlt er sich mir gegenüber? Was ist sein Interesse? Gibt es sensible Punkte? Zudem sollte man die eigenen wunden Punkte kennen: Wie reagiere ich, wenn X oder Y passiert?

Auch Luksch empfiehlt, sich zu überlegen und aufzuschreiben: Wer wird mir gegenüber sitzen? Habe ich mit der Person schon verhandelt? „Wenn ich merke: Da steht etwas im Raum, vielleicht wegen einer Begebenheit vor drei Monaten, rufe ich noch vor der Verhandlung an und sage etwas wie: ‚Eine Sache möchte ich noch loswerden ...‘“, erklärt der Experte. So lassen sich Emotionen schon vor der Verhandlung entschärfen. ■

ERFOLGREICHER VERHANDELN NACH DEM HARVARD-KONZEPT

Win-win statt Machtspiele: Mithilfe des Harvard-Konzepts lassen sich in Verhandlungen Einigungen erzielen, mit denen alle gut leben können. Eine der Kernideen: Sei hart in der Sache, aber weich zu den Menschen



RATGEBER Das Harvard-Konzept ist ein Standardwerk zum Thema Verhandeln. Verlag DVA, 336 Seiten, 32 Euro

Das Harvard-Konzept wurde von den amerikanischen Rechtsprofessoren Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton entwickelt. Sie gründeten 1979 das Harvard Negotiation Project. Fisher starb 2012. Er beriet weltweit bei schwierigen Verhandlungen und Konflikten. Seine Kollegen Ury und Patton tun dies weiterhin. Ihr Harvard-Konzept basiert auf folgenden Grundgedanken:

1. Trenne Menschen und Sachfragen

Wir vergessen in Verhandlungen oft, dass wir es mit Menschen zu tun haben, meinen Fisher, Ury und Patton. Menschen bringen Gefühle und Überzeugungen mit, neigen dazu, Dinge misszuverstehen. Ein Beispiel: In einer Verhandlung sagt Frau Meyer zu Herrn Schmidt: „In dieser Kalkulation stecken Fehler.“ Für sie eine neutrale Aussage, für ihn ein Angriff auf seine Kompetenz. Er wird wütend.

Damit so etwas nicht passiert, empfehlen die Professoren, sich in die Gegenseite hineinzufühlen, zu verstehen, warum Herr Schmidt wütend ist. In Verhandlungen gibt es aus ihrer Sicht kaum eine wichtigere Fähigkeit, als „die Situation mit den Augen der anderen Seite zu sehen“. Sie raten unter anderem:

Sprich über Emotionen

Wenn sich die Beteiligten „von der Bürde der unausgesprochenen Gefühle

befreien“, seien sie eher bereit, an Lösungen mitzuwirken. Also sage ruhig etwas wie: „Ich habe den Eindruck, Sie sind verärgert ...“ oder „Ich fühle mich überrumpelt“.

Erlaube, Dampf abzulassen

Oft sei es das Beste, einen Wutausbruch kommentarlos bis zum Ende anzuhören. Die Professoren geben ein Beispiel: Nach einem schlimmen Arbeitstag willst du deinen Frust bei deiner Partnerin oder deinem Partner rauslassen. Was würde wohl passieren, wenn sie dich mit „Ich will nichts davon hören!“ abkanzeln würden? Wahrscheinlich wärest du stinksauer.

Höre aktiv zu

Menschen wollen gesehen und sich gehört fühlen. Das ist ein Bedürfnis, das du berücksichtigen solltest.

2. Stelle die Interessen in den Mittelpunkt

Verhandlungen misslingen oft, weil die Beteiligten nicht zwischen Positionen und Interessen unterscheiden. Wo liegt der Unterschied? Ein Beispiel: Eine Getränkelieferantin verlangt von einem Gastwirt einen höheren Preis für das Fass Bier. Der Wirt sagt: „Auf keinen Fall.“ Das sind Positionen. Die Interessen sind andere. Die Lieferantin fürchtet wegen steigender Benzin-kosten um ihre Marge. Der Wirt sorgt sich: „Schlage ich den höheren Preis auf meine Gäste um, bleiben sie weg.“

Bei Interessen geht es laut Fisher, Ury und Patton um Bedürfnisse, Wünsche und Ängste hinter den Positionen. Wer sie benenne, könne kluge Lösungen finden. Frage darum immer auch nach dem Warum, also: Warum verlangt der Getränkelieferant mehr?

Wer nach den Interessen hinter einer Position suche, sollte auch auf die Bedürfnisse der Gegenseite achten: Menschen wollen frei entscheiden, gehört

und wertgeschätzt werden. Bevormundung, Druck und Desinteresse verletzen diese Bedürfnisse. Mache auch deine eigenen Interessen nachvollziehbar: Weiß dein Gegenüber nicht, was dich antreibt, kann es nicht auf dich eingehen.

3. Entwickle mehrere Optionen

Wir neigen dazu, Verhandlungen als Entweder-oder-Situationen zu sehen: Entweder ich gebe nach und verliere, oder ich setze mich durch und gewinne. So verbaut man Win-win-Lösungen. Was dagegen hilft: Lösungsoptionen sammeln und nicht vorschnell zum Schluss kommen, dass der eigene Vorschlag der einzig mögliche sei. Zum Beispiel in Gehaltsverhandlungen: Statt nur um das Geld zu feilschen, könnten Alternativen wie mehr Urlaub oder Homeoffice ins Spiel kommen.

4. Bestehe auf objektiven Kriterien

Differenzen lassen sich oft mit nachvollziehbaren Entscheidungskriterien lösen. Werden diese klar und objektiv definiert, wirke die Lösung fairer und führe schneller zu tragfähigen Ergebnissen. Erkläre zum Beispiel, dass die steigenden Inflationsraten deine Marge bedrohen und du deswegen 3 Prozent weniger zahlen möchtest. Das sorgt für Verständnis bei der Gegenseite. Sammle im Vorfeld objektive Maßstäbe, die für beide Seiten akzeptabel sind.

5. Kenne deine BATNA

Aber wie soll das alles funktionieren, wenn die Gegenseite am längeren Hebel sitzt? Dann empfehlen Fisher, Ury und Patton, die beste Alternative für sich selbst und die Firma zu kennen. Auf Englisch: **B**est **A**lternative **t**o **N**egotiated **A**greement. Deine BATNA ist laut Fisher, Ury und Patton die „Messlatte“, die du bei jedem auf dem Tisch liegenden Vorschlag anlegen kannst: Ist dieser besser oder schlechter als meine BATNA? So fällt es leichter, einzuwilligen oder abzulehnen.