

Teil I
Emotionen
in der Verhandlung

1.

Emotionen sind stark, allgegenwärtig und schwer in den Griff zu bekommen

Ein möglicher Kunde droht kurz vor der endgültigen Vertragsunterzeichnung damit, von einem Geschäft zurückzutreten. Ein Autohändler, der Ihnen einen nagelneuen Wagen verkauft hat, behauptet, Mängel am Motor seien nicht in der Garantie inbegriffen. Ihre elfjährige Tochter verkündet, sie habe keine Lust, sich an einem eisigen Februarmorgen für den Schulweg einen warmen Mantel anzuziehen.

In Momenten wie diesen, wenn Ihr Blutdruck steigt und Sie ein leises Gefühl der Panik verspüren, scheinen rationale Ratschläge zu Verhandlungstechniken wenig hilfreich. Auch wenn Sie jetzt gern konstruktiv und vernünftig wären, hören Sie sich Dinge sagen wie:

- »Tun Sie mir das bitte nicht an. Wenn Sie diesen Vertrag nicht unterschreiben, bin ich meinen Job los.«
- »Was ist das für ein Saftladen? Reparieren Sie den Motor, oder wir sehen uns vor Gericht wieder!«
- »Du ziehst diesen Mantel an, ob dir das passt oder nicht. Und zwar sofort!«

Manchmal bringen Sie Ihre Emotionen nicht sofort zum Ausdruck und spüren den ganzen Tag über, wie sie in Ihnen weiterragen. Wenn Ihre Chefin Sie beispielsweise am Freitagnachmittag bittet, bis Montag eine Aufgabe zu erledigen, zu der sie nicht mehr gekommen ist, sagen Sie dann zu, nur um sich dann das ganze Wochenende schwarz-zürgern und über Ihre Kündigung nachzudenken? Ihre Emotionen können Ihr Verhalten bestimmen, ob Sie sie zum Ausdruck bringen

oder nicht. Ihre Emotionen können dafür sorgen, dass Sie sich auf eine Weise verhalten, die eine Vereinbarung gefährdet, eine Beziehung beschädigt oder Sie eine Menge Geld kostet.

An Verhandlungen ist Ihr Bauch genauso beteiligt wie Ihr Kopf, Ihr Gefühl spielt eine ebenso große Rolle wie Ihr Verstand. In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie mit Emotionen umgehen können. Denn Verhandlungen sind mehr als ein rationaler Austausch von Argumenten. Menschen sind keine Roboter. Neben Ihren Sachinteressen sind auch Sie ein Teil der Verhandlungen. Sie haben Emotionen und diese werden den Verlauf der Verhandlungen mitbestimmen. Und nicht nur Ihre Emotionen, sondern auch die Ihrer Verhandlungspartner.

Was sind Emotionen?

Die Psychologen Fehr und Russell schreiben: »Jeder weiß, was Emotionen sind, bis er eine Definition davon geben soll. Dann weiß es plötzlich niemand mehr.« In diesem Buch verwenden wir den Begriff im Sinne einer gefühlten Erfahrung. Sie *fühlen* eine Emotion, Sie denken sie nicht nur. Wenn jemand etwas sagt oder tut, das für Sie von persönlicher Bedeutung ist, dann reagieren Sie auf einer emotionalen Ebene, üblicherweise im Zusammenspiel mit Gedanken, körperlichen Veränderungen und dem Bedürfnis, etwas zu *tun*. Wenn Sie ein jüngerer Kollege bittet, in einer Sitzung Protokoll zu führen, dann verspüren Sie möglicherweise Ärger und denken sich: »Wer ist er denn, dass er mir sagt, was ich tun soll?« Ihr Körper reagiert mit steigendem Blutdruck und Sie haben das Bedürfnis, ihm eine Beleidigung an den Kopf zu werfen.

Emotionen können negativ und positiv sein. Positive Emotionen empfinden wir als erhebend. Ob Stolz, Hoffnung oder Erleichterung, eine positive Emotion fühlt sich gut an. Positive Emotionen tragen dazu bei, dass Sie mit Ihrem Verhandlungspartner ein gutes Verhältnis herstellen, die Beziehung von gegenseitigem Wohlwollen getragen wird