

Evolutionsbiologische Erkenntnisse für schwierige Verhandlungen

Ob als Hochschulforscher oder Unternehmer - Verhandeln mit Kooperationspartnern, Vorgesetzten oder Kollegen und Mitarbeitern gehört fest zum Berufsalltag, auch in den Life Sciences. Dabei gilt es häufig darum sein Gegenüber vom eigenen Produkt oder Dienstleistung zu überzeugen oder Konflikte erfolgreich zu klären. Während man am Verhandlungstisch sitzt, laufen dabei mehrere biochemische Prozesse ab und verhaltensbiologische Automatismen kommen zum Greifen. Verhandlungsscoach und BioLAGO-Mitglied Rainer Manderla gibt im Interview nähere Einblicke.

Herr Manderla, auf welche unangenehmen Situationen treffen wir beim Verhandeln?

Oftmals ist man von der eigenen Sache überzeugt, hat gute Argumente und möchte diese mit dem Verhandlungspartner sachlich verhandeln. Man macht ihm aus der eigenen Sicht ein gutes Angebot. Aber dann baut sich der Gegenüber vor einem auf, wird lauter und wischt die eigenen, vorgebrachten Argumente vom Tisch. Jeder hat diese Situation schon mal so oder ähnlich erlebt.



Wie reagieren die meisten dabei - innerlich und äußerlich?

Bei den meisten Menschen wird ein „Schalter umgelegt“, das Denkhirn ist abgemeldet, Stammhirn und Zwischenhirn dominieren das weitere Verhalten. Die zwei Möglichkeiten, die jetzt noch vorhanden sind, lauten: Kampf oder Flucht.

Warum ist das so und was steckt dahinter?

Wir sind Kinder der Evolution. Unser Gehirn hat sich im Laufe der Evolution in Schritten über die Jahrtausende entwickelt. Wir besitzen ein Stammhirn, auch „Reptilien-hirn“ genannt. Dieses Reptilienhirn ist genauso wie das darüber gelagerte limbische System, auch „Säugerhirn“ genannt, ein Schnellentscheider, das in dem Moment, in dem es scheinbar oder tatsächlich ums Überleben geht, über unser Denkhirn (Großhirn) dominiert. Die in dem Moment automatisch ablaufende Kaskade biochemischer Ablaufprozesse bestimmt die folgenden Re-Aktionen. Diese Re-Aktionen wiederum sind erlernt: Sich stark fühlende Zeitgenossen gehen automatisch in den Kampf, stellen sich dem vermeintlichen Gegner; kleinere, schwächere nehmen eine Demutshaltung ein, „ziehen den Schwanz ein“, weichen zurück.

Welche Faktoren sind noch entscheidend beim verhandeln?

Wichtig ist zu wissen: Der Kampf um die informelle Führung, das gegenseitige Abtasten findet immer und überall statt. Die Frage: „*Wer ist hier – z.B. am Verhandlungstisch – der Stärkere?*“ bzw.: „*Wie stehen wir zueinander?*“, wird in der Regel in Sekundenbruchteilen geklärt ohne dass wir uns dieses bewusst machen. Hier spielen beispielsweise folgende Gegebenheiten und verhaltensbiologische Automatismen eine Rolle: Wie stark ist der Händedruck meines Gegenübers? Wer hält dem Blick länger stand? Wer schaut zuerst weg? Wie nah kommen Sie sich und wie sitzen Sie zueinander?

Was kann man vor dem Hintergrund dieser verhaltensbiologischen Automatismen tun, um in einer Verhandlung zu einem sachgerechten Ergebnis zu kommen?

Das Harvard-Konzept des sachgerechten Verhandeln gibt Ihnen einen zentralen Merksatz an die Hand: „Verhandeln Sie hart in der Sache und weich zu den Menschen.“ Das ist übrigens ein Vorgehen, das dem Ministerpräsidenten von Baden-Württemberg, Herrn Kretschmann, zugeschrieben wird: Hart, klar, deutlich in der Sache und freundlich im Ton, freundlich den Menschen gegenüber. Er ist damit erfolgreich.

Hart und weich zugleich. Wie geht das?

Zunächst einmal müssen Sie gedanklich die Sach- von der Beziehungsebene trennen. Das ist eine Frage der Vorbereitung. Weiterhin ist in der Vorbereitung vor allem schwieriger Verhandlungen wichtig, dass Sie sich auf Ihre Stärken besinnen – Ihre persönlichen Stärken sowie auf die Stärken Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung – eine solche Gewissheit strahlt Mensch aus. Wenn Sie weiterhin nach Gemeinsamkeiten mit Ihrem Verhandlungspartner suchen, dann können Sie ein „Verhaltensprogramm“ starten, mit dem Sie Ähnlichkeit und damit Sympathie erzeugen – eine uralte und gleichsam zentrale Überzeugungstechnik.

Wie sieht dieses Verhaltensprogramm aus?

Wenn Sie dann in einem ersten Schritt freundlich und offen auf Ihren Partner zugehen mit der Gewissheit der eigenen Stärke im Hinterkopf, dann können Sie diese in Richtung kooperative Verhaltensweisen führen und damit folgendes Bild erzeugen: Wir sind beide stark, wir sind kompetent, wir respektieren uns. Wenn dieses auf Gegenseitigkeit – ein weiteres zentrales Überzeugungsprinzip – beruht, dann haben Sie gute Chancen, konstruktiv gemeinsame Problem-Lösungen auf den Weg zu bringen. Denn das ist letztendlich das Ziel in Verhandlungen: Gemeinsam Dinge auf den Weg zu bringen, die Sie alleine nicht stemmen können.

Zahlreiche Tipps und Werkzeuge zum Verhandlungserfolg haben Sie auf einer Audio-Trainings-CD zusammengestellt. Welche Fragestellungen werden hierbei konkret vorgestellt?

Hier gehe ich unter anderem darauf ein, wie in Verhandlungen eine Einigung an der Schnittstelle zwischen den eigenen Vorstellungen und denen des Gegenübers erzielt wird, oder aber auch wie man mehr als einen (faulen) Kompromiss erreicht. Skizziert

und analysiert werden unterschiedlichste Verhandlungsstrategien sowie deren Wirksamkeit. Anhand von Praxisbeispielen wird darüber hinaus beschrieben wie man gegensätzliche Positionen in gemeinsame Ziele umkehrt. Hörbeispiele sind auf meiner Homepage: www.rainer-manderla.de zu finden. Den BioLAGO-Mitgliedern und allen weiteren Interessierten stehe ich gerne als Verhandlungsoach oder für ein Training zur Verfügung.

Zur Person: Seit 1989 führt Rainer Manderla mit seinem Unternehmen RessourcenManagement lösungsorientierte Seminare, Workshops und Konfliktklärungen sowie Methoden-Intensiv-Checks und Coaching für Führungskräfte in und für Unternehmen und Organisationen durch. Zusätzlich ist er Lehrbeauftragter an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung Konstanz (HTWG) und anderen Hochschulen auch im benachbarten Ausland.

Nachhaltig verhandeln

CD Verhandlungstraining von und mit Rainer Manderla

16.80 €, Laufzeit: ca. 70 Minuten

ISBN: 978-3-9812384-6-4

Bestellung unter www.wortaktiv-verlag.de oder direkt beim Autor.



Kontakt:

Ressourcen Management

Rainer Manderla

Höhenweg 8

D-78464 Konstanz

Tel: 07531 / 696800

info@rainer-manderla.de

www.rainer-manderla.de

RESSOURCEN Rainer
Manderla
MANAGEMENT