

# 1 Die Entstehung der Verhandlungskunst

## Die Schlüsselrolle der Gefühle

Wer hat's erfunden? Die Franzosen waren es! Die Entwicklung der Fähigkeit, miteinander auch in Situationen äußerster Interessengegensätze noch zu sprechen und Lösungen und Vereinbarungen auszuhandeln und dabei die Emotionen auch in konflikthaftern Konstellationen kontrollieren zu können, ist eine zivilisatorische Leistung allererster Güte. Ja steht es doch für den zivilisierten Umgang miteinander, im Gegensatz zum gewaltsamen Austragen und Entscheiden von Konflikten.

Viele Kriege enden in irgendeiner Art von Verhandlung. Und umgekehrt ist der Krieg nicht selten »die Fortsetzung von Diplomatie mit anderen Mitteln«<sup>2</sup>. (Wenn dabei Ersteres erzielt und das Zweite vermieden werden soll, steht die Frage nach der emotionalen Intelligenz und Kompetenz der Verhandelnden im Zentrum.) Der Satz über die Diplomatie und den Krieg ist bekanntermaßen ein Zitat des preußischen Generals und Militärtheoretikers Carl von Clausewitz und stammt aus seinem berühmten Werk *Vom Kriege* (1832). Clausewitz beschreibt hier die Idee, dass Krieg in vielen Fällen das Ergebnis von scheiternden Diplomatie-Bemühungen ist und die Fortsetzung oder das Ergebnis der Verhandlungen auf andere Weise darstellt.

Er argumentiert, dass Krieg oft das letzte Mittel sei, das eingesetzt werde, wenn die Verhandlungskunst versage, und betont, dass Krieg dabei eigentlich gar kein unabdingbares Schicksal sei, sondern das Ergebnis von Entscheidungen und Handlungen der Staaten und Regierungen.

Clausewitz' berühmter Satz bedeutet gerade nicht, dass Krieg bevorzugt oder gar als Mittel der Wahl betrachtet werden sollte. Im Gegenteil, Clausewitz sagt klar und eindeutig, dass Kriege immer vermieden und Verhandlungslösungen stattdessen angestrebt werden müssen.

Verhandlungskunst ist die Alternative, um Konflikte friedlich zu lösen und Krieg zu vermeiden. Deshalb ist ihre Entwicklung aus meiner Sicht vergleichbar mit anderen großen Errungenschaften zum Wohle der Menschheit, etwa mit der Entwicklung des Penizillins oder des Sicherheitsgurts. Der französische Diplomat De Callières war es dabei, der im Jahre 1716 das erste Buch zur guten Verhandlungsführung verfasste.

De Callières (1645-1717) war ein französischer Diplomat und Schriftsteller, der vor allem für sein Werk *Die Kunst der Diplomatie* bekannt ist.<sup>3</sup> Es war eine der ersten

2. Carl von Clausewitz: »Vom Kriege« (1832)

3. De Callieres, F.: De la manière de négocier avec les souverains. Paris, 1716

Abhandlungen, die sich mit den Techniken und Strategien der Verhandlungsführung auseinandersetzen, und gilt noch heute als ein Klassiker auf diesem Gebiet.

In seinem Werk betonte De Callières die Wichtigkeit von Höflichkeit, Geduld und der Fähigkeit, die Perspektive des Gegenübers zu verstehen. Er argumentierte, dass erfolgreiche Verhandlungen darauf basieren, dass beide Seiten ihre Interessen erfolgreich vertreten können, ohne dass eine Seite die andere unterdrückt.

De Callières war selbst ein erfahrener Diplomat und hatte in seiner Karriere an vielen Verhandlungen teilgenommen, sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Er nutzte seine Erfahrungen, um in seinem Werk praktische Tipps und Empfehlungen zur Verhandlungsführung zu geben.

Einige der wichtigsten Ideen, die De Callières in seinem Werk vorstellt, sind:

- die Wichtigkeit von Höflichkeit und Respekt in Verhandlungen,
- die Notwendigkeit, die Perspektive des Gegenübers zu verstehen,
- die Bedeutung von Geduld und Flexibilität,
- die Möglichkeit, durch Kompromisse erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen.

De Callières' Werk hatte großen Einfluss auf die Entwicklung der Verhandlungskunst und wurde von vielen anderen Diplomaten und Verhandlungsexperten zitiert und weiterentwickelt. Es ist noch heute eine wichtige Referenz für diejenigen, die sich mit Verhandlungsführung beschäftigen, insbesondere auf diplomatischem Parkett.

Im Zentrum seiner Verhandlungstechnik stand das Emotionsmanagement. Diese Sichtweise war neu und hatte Konsequenzen. Während des amerikanischen Bürgerkrieges zum Beispiel gab es mehrere Verhandlungen, die über Flüsse hinweg geführt wurden, um einen sicheren und neutralen Ort für Gespräche zu schaffen.

Eines der bekannten Beispiele ist die Hampton Roads Conference im Jahr 1865, die am 3. und 4. Februar 1865 am James River im Bundesstaat Virginia stattfand.<sup>4</sup> Die Konferenz war eine Reaktion auf eine wachsende Dringlichkeit, den Konflikt zu beenden, da der Krieg in seine letzte Phase eintrat und beide Seiten Verluste erlitten hatten. Präsident Abraham Lincoln und sein Verteidigungsminister, Edwin M. Stanton, trafen sich mit dem Konföderierten Vizepräsidenten Alexander H. Stephens, dem Konföderierten Außenminister Robert M. T. Hunter und dem Konföderierten General John Campbell, um über eine friedliche Lösung zu verhandeln. Obwohl beide Seiten über ein Ende des Krieges diskutierten, waren sie uneins über die Bedingungen einer Kapitulation. Die Konföderierten forderten eine unabhängige Regierung, während die Union eine Wiedervereinigung unter der Kontrolle der Bundesregierung verlangte. Da keine Einigung erzielt wurde, wurde der Krieg bis zur Kapitulation der Konföderierten im April 1865 fortgesetzt. Die Hampton Roads Conference wird trotzdem als wichtiger Schritt in Richtung eines friedlichen Endes des Konflikts angesehen und

4. <https://encyclopediavirginia.org/entries/hampton-roads-conference/>

zeigt die Bedeutung und Möglichkeiten diplomatischer Verhandlungen, auch in Zeiten hoher Spannungen und Konflikte.

Je weiter wir in der Geschichte zurückblicken, umso augenfälliger wird der damalige Umgang mit Emotionen. Unkontrollierte Impulse kamen in früheren Zeiten viel häufiger vor als heute. Die Gesellschaften waren weniger zivilisiert. Verhandeln bestand im Wesentlichen darin, dass man der jeweils anderen Seite falsche Gefühle und falsche Absichten vorspielte. Die Verhandelnden hielten sich gegenseitig zum Narren und machten sich den Weg zu Vereinbarungen dadurch ungemein schwer. Dennoch stellte dieser Verhandlungsstil, der so typisch für das 18. und 19. Jahrhundert war, einen deutlichen Fortschritt gegenüber dem mittelalterlich geprägten, von dauernder Eskalation und emotionalen Konflikten durchzogenen Verhandeln dar. Beherrschte und geschauspielerte Emotionen sind allemal besser als ungebremste Wut. Aber sie sind noch nicht der Gipfel der Verhandlungskunst.

Heutzutage haben wir ein besseres Verständnis für die Rolle, die Emotionen in Verhandlungen spielen. Wir haben gelernt, dass es wichtig ist, unsere Gefühle zu erkennen und zu regulieren, um effektiv verhandeln zu können. Moderne Verhandlungstechniken zielen darauf ab, Emotionen zu nutzen, um eine Lösung zu erzielen, die für alle Parteien zufriedenstellend ist. Dieser Ansatz kann jedoch immer noch herausfordernd sein, da Emotionen oft unvorhersehbar sind und schnell die Kontrolle übernehmen können.

Es ist jedoch zentral, dass Verhandlerinnen und Verhandler sich bemühen, ihre Emotionen in Verhandlungen unter Kontrolle zu halten, um eine sachorientierte und produktive Diskussion zu führen. Eine positive und konstruktive Verhandlungskultur ist wesentlich für den Erfolg in Geschäftsbeziehungen und für den Aufbau von Vertrauen und Respekt zwischen den Parteien. Emotionale Intelligenz, die die Fähigkeit umfasst, die eigenen und die Emotionen anderer zu verstehen und zu regulieren, ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg. Letztendlich kann eine effektive Verhandlung nur erreicht werden, wenn alle Parteien in der Lage sind, ihre Emotionen im Griff zu halten und eine Lösung zu finden, die für alle Beteiligten zufriedenstellend ist.

Ein weiterer wichtiger Faktor, wenn es um den Umgang mit Emotionen in Verhandlungen geht, ist die Kultur. In manchen Teilen der Welt werden Emotionen offen ausgedrückt und sogar erwartet, während in anderen Teilen eine gewisse Zurückhaltung gefordert ist. In asiatischen Kulturen, zum Beispiel, kann ein lautstarker Ausbruch von Emotionen eher als unhöflich und unangemessen betrachtet werden, während in westlichen Ländern hingegen eine emotionale Reaktion eher als Zeichen für Engagement und Überzeugung interpretiert wird.

Ein besserer Umgang mit Emotionen in Verhandlungen kann zu besseren Ergebnissen führen. Ein Verhandlungspartner, der in der Lage ist, seine Emotionen zu regulieren und dennoch seine Bedürfnisse und Wünsche deutlich zu äußern, ist ein starker Verhandlungspartner. Auf der anderen Seite kann ein Verhandlungspartner, der seine Emotionen nicht im Griff hat, schnell über das Ziel hinausschießen und unverhältnismäßige

Forderungen stellen, was die Verhandlungen belasten kann. Es ist daher essenziell, dass Verhandlungspartner lernen, wie sie Emotionen erkennen und regulieren können.

### Zusammenfassung

- Die Fähigkeit zur Verhandlung in Konfliktsituationen, bei gleichzeitiger Emotionskontrolle, ist eine wichtige zivilisatorische Errungenschaft.
- Kriege enden oft in Verhandlungen, und Diplomatie ist ein Mittel, um Kriege zu verhindern.
- Der berühmte Satz »Krieg ist die Fortsetzung der Diplomatie mit anderen Mitteln« von Clausewitz betont die Bedeutung von Verhandlungslösungen, um Kriege zu vermeiden, und rechtfertigt sie nicht etwa.
- Kriege sind nicht unvermeidlich, sondern das Ergebnis von Entscheidungen der Staaten und Regierungen.
- Verhandlungskunst ist eine Alternative, um Konflikte friedlich zu lösen.
- De Callières war ein wichtiger Pionier in der Verhandlungsführung und betonte Höflichkeit, Geduld und Perspektivenverständnis.
- Moderne Verhandlungstechniken nutzen Emotionen, um zufriedenstellende Lösungen zu finden, in dem sie gezeigt, aber nicht ausgelebt werden.
- Emotionale Intelligenz, die Fähigkeit zur Emotionswahrnehmung und Emotionskontrolle, ist entscheidend für erfolgreiche Verhandlungen.
- Kultur spielt eine Rolle im Umgang mit Emotionen in Verhandlungen, und unterschiedliche Kulturen haben unterschiedliche Erwartungen.
- Ein besserer Umgang mit Emotionen kann zu besseren Verhandlungsergebnissen führen, indem er die Kommunikation und das Verständnis zwischen den Parteien fördert..

### Wie funktioniert Emotionsmanagement in schwierigen Verhandlungen?

Emotionsmanagement ist der Kern der zivilisierten Verhandlungsführung. Insbesondere gilt dies für schwierige Verhandlungen, die sehr frustrierend sein können und bei denen deshalb typischerweise negative Emotionen ausgelöst werden. Es geht dabei darum, die eigenen Emotionen rechtzeitig zu erkennen und zu regulieren sowie die Emotionen des Verhandlungspartners zu verstehen und angemessen damit umzugehen. Dazu ist es ausgesprochen hilfreich, sich selbst und die Menschen überhaupt ein bisschen besser zu verstehen. Deshalb an dieser Stelle ein kurzer Abriss der Emotionspsychologie.

### Psychologie der Emotionen

#### Was sind eigentlich Emotionen? Wo kommen sie her am Verhandlungstisch?

Emotionen sind komplexe und dynamische Zustände des Körpers und des Bewusstseins, die durch bestimmte Reize oder Ereignisse ausgelöst werden und sich sowohl

auf das Verhalten als auch auf die körperlichen und geistigen Prozesse auswirken. Emotionen sind ein natürlicher und zentraler Teil des menschlichen Erlebens und beeinflussen, wie wir die Welt wahrnehmen und darauf reagieren. Wir blicken durch eine mehr oder weniger eingefärbte Brille auf die Welt und nehmen sie anders wahr, wenn sie »grau in grau« ist, als wenn wir sie »rosarot« sehen.

Gleichzeitig schauen wir durch Brillen aber auch hindurch, wie durch unsere eigene Augenflüssigkeit und wissen kaum, dass dem so ist. Stimmungen, Gefühle und Befindlichkeiten üben einen sehr machtvollen Einfluss auf unser Leben aus, längst bevor wir uns ihrer bewusst werden. Sie zeigen sich im Körper als muskuläre Spannungen, als Ausschüttung neuronal wirksamer Substanzen und in Form von typischen Gedankenbildern. Im Verhalten lassen sie sich an Sprache und Körpersprache ablesen und vor allem in der Stimme erkennen.

Es gibt viele verschiedene Arten von Emotionen, die in unterschiedliche Kategorien eingeteilt werden können. Die sieben zentral wichtigen sogenannten »primären Emotionen« sind Freude, Überraschung, Angst, Wut, Trauer, Ekel und Verachtung. Über die Frage, ob das Schuldgefühl zu diesen primären Emotionen zu rechnen sei, herrscht etwas Uneinigkeit. Wir rechnen sie dazu, mit dem Argument: Auch unser Hund zeigt Schuld und Reue, wenn er etwas ausgefressen hat. Insofern scheint es eine primäre Funktion des Limbischen Systems zu sein und bedarf keiner gedanklichen Reflexion.

Emotionen können positiv (Freude) als auch negativ (Angst) wahrgenommen und bewertet werden und treten auf, ohne dass wir direkte Kontrolle darüber hätten. Wenn wir sie bemerken, sind sie schon da, und wir können uns allenfalls noch entscheiden, was wir damit tun, aber nicht mehr, ob wir sie haben wollen oder nicht.

Emotionen entstehen durch die Aktivierung bestimmter Bereiche im Gehirn, insbesondere im sogenannten Limbischen System, das für die Verarbeitung von emotionalen Reizen und die Steuerung von Verhaltens- und körperlichen Reaktionen verantwortlich ist. Sie beeinflussen auch die Aktivität von Hormonen und Neurotransmittern im Körper, was zu körperlichen Veränderungen wie Herzklopfen, Schwitzen, Muskelspannung und anderem führen kann. Es ist wichtig, dass Emotionen eine zentrale Rolle in unserem Leben spielen und uns helfen, die Welt um uns herum zu verstehen und uns auf die unterschiedlichsten Situationen einzustellen. Sie können uns helfen, Prioritäten zu setzen, unsere Entscheidungen in hilfreicher Weise zu beeinflussen und uns auf unsere Ziele zu konzentrieren.

## Emotionen und Bewusstsein

### Wie ist die Beziehung zwischen Emotionen und Bewusstsein?

Antonio Damasio, ein US-amerikanischer Neurologe und Neurowissenschaftler, und einer der führenden Emotionsexperten unserer Zeit, hat in seinen Arbeiten eine besondere Betonung auf die Beziehung zwischen Emotionen und Bewusstsein gelegt.

Damasio zeigt, dass Emotionen und Gefühle eine zentrale Rolle in der Entstehung und Aufrechterhaltung des Bewusstseins spielen<sup>5</sup>. Emotionen und Gefühle sind ein integraler Bestandteil der kognitiven Prozesse und eng mit dem Bewusstsein verbunden. Sie sind nicht nur eine Reaktion auf äußere Reize, sondern auch eine Art von innerer Wahrnehmung, die es uns ermöglicht, die Welt um uns herum zu interpretieren und zu verstehen.

Bedeutsam bei Antonio Damasio ist die begriffliche Trennung von »Emotionen« (emotions) und »Gefühlen« (feelings). Während Emotionen automatisch ablaufende körperliche Prozesse sind, die auf Reize aus der Umwelt oder dem Körper reagieren, sind Gefühle das bewusste Erleben dieser Veränderungen im Körper und ihre Interpretation. Er argumentiert, dass Emotion und Gefühl eng miteinander verbunden, aber nicht dasselbe sind.

Emotionen sind automatische Reaktionen des Körpers auf bestimmte Reize, die ohne bewusste Kontrolle ablaufen, wie zum Beispiel ein erhöhter Herzschlag oder eine erhöhte Ausschüttung von Stresshormonen in einer Bedrohungssituation.

Gefühle hingegen sind die Wahrnehmung dieser körperlichen Reaktionen. Wenn man beispielsweise in einer bedrohlichen Situation ist und eine schnelle Herzfrequenz und feuchte Hände bekommt, so ist dies die Emotion. Das Gefühl von Angst entsteht aber erst durch das bewusste Erleben dieser körperlichen Reaktionen und ihre Interpretation im Kontext der jeweiligen Situation. So kann ein erhöhter Puls vor einer »schwierigen« Verhandlung am Vormittag als unangenehmes Lampenfieber erlebt und verstanden werden. Die gleiche Pulsfrequenz am Abend während des Kinobesuchs aber als durchaus erwünschte Reaktion auf einen »spannenden« Film gedeutet werden.

## Emotion und Gefühl

Damasio betont, dass Gefühle nicht nur passiv wahrgenommen werden, sondern dass sie aktiv unser Denken und Handeln beeinflussen, da wir sie im Zusammenhang einer Situation mit Bedeutung aufladen. So wirken positive Gefühle wie Freude oder Glück als psychologische Verstärker und können uns dazu motivieren, bestimmte Handlungen zu wiederholen, die uns diese Gefühle bereiten, während negative Gefühle wie Angst oder Trauer uns dazu bringen können, bestimmten Situationen auszuweichen oder sie zu vermeiden.

Insgesamt hebt Damasio die Bedeutung von Emotionen und Gefühlen für unser alltägliches Leben hervor und betont, dass sie nicht nur automatische Reaktionen sind, sondern auch eine wichtige Rolle bei der Gestaltung unserer Gedanken, Handlungen

5. Damasio, Antonio: Ich fühle also bin ich, Berlin 2017

und Entscheidungen spielen. Er zeigt, wie Emotionen und Gefühle uns helfen, schnell zu entscheiden und zu handeln, indem sie uns eine Art von »kurzem Gedächtnis« der Erfahrungen und ihrer Ergebnisse bieten. Diese Erfahrungen werden in Form von Emotionen gespeichert, die uns helfen, schneller und effektiver auf ähnliche Situationen in der Zukunft zu reagieren. Er geht dabei davon aus, dass Emotionen die zentrale Rolle bei der Erzeugung von Bewusstsein spielen und dass eine Unterdrückung oder Fehlfunktion von Emotionen und Gefühlen dazu führen, dass das Bewusstsein erheblich beeinträchtigt wird.

Ein Mensch, dessen Emotionsschaltkreise – aus welchen Gründen auch immer – weitgehend inaktiv sind, ist bewusstlos. Bewusstsein, Wachheit, setzt Emotionen voraus. Die Notwendigkeit von Emotionen und Gefühlen für ein vollständiges und funktionsfähiges Bewusstsein ist eine neurologische Tatsache, und das Verstehen dieser Beziehungen zwischen Emotionen und Bewusstsein ist der Schlüssel zum Verstehen des menschlichen Verhaltens und des kognitiven Prozesses.

### Primäre Emotionen

Paul Ekman ist ein amerikanischer Psychologe, der sich auf die Erforschung der Emotionen spezialisiert hat.<sup>6</sup> Eine seiner wichtigsten Erkenntnisse ist, dass es universale Ausdrucksformen für bestimmte Emotionen gibt, die sich über Kulturen und Gesellschaften hinweg sehr stark ähneln. Er hat gezeigt, wie bestimmte Muskelbewegungen im Gesicht und im Körper Emotionen anzeigen und dass diese Ausdrücke unbewusst erfolgen. Daraus entwickelte er das Konzept der »micro expressions« und zeigte, dass kurze, flüchtige Ausdrücke von Emotionen, die oft nur für ein paar Millisekunden zu sehen sind, Hinweise auf die wahren Gefühle einer Person geben können.

Paul Ekman hat in seiner langjährigen Forschungsarbeit wirklich neue, wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse über die Emotionen gewonnen, die als hoch komplexe und diffuse psycho-physiologische Phänomene so schwer zu fassen und zu beschreiben waren. Einige seiner wichtigsten Entdeckungen sind:

Universale Ausdrucksformen: Ekman hat gezeigt, dass bestimmte Emotionen, wie Freude, Wut, Angst, Trauer und Überraschung, in allen Kulturen und Gesellschaften sehr ähnlich ausgedrückt werden. Diese Ausdrücke sind in den Gesichtsmuskeln und im Körper verankert, spiegeln sich in der Stimme wider und ermöglichen es uns, die Emotionen anderer zu erkennen und zu verstehen. Menschen empfinden überall auf der Welt Angst oder Freude aus ganz unterschiedlichen Gründen. Doch wenn sie sie empfinden, zeigt sich das in denselben körperlichen Anzeichen. Und so können wir Emotionen auch über kulturelle und sprachliche Grenzen hinweg eindeutig erkennen, selbst wenn wir die Sprache nicht verstehen. (Wenn eine südamerikanische Mutter mit ihrem Kind schimpft, so wird dies auch ein Nordvietnamese eindeutig erkennen,

6. Ekman, Paul: Gefühle lesen, Heidelberg 2015

selbst wenn er nichts vom Inhalt des Tadels versteht, aber er wird diesen nicht etwa mit einem Lob verwechseln.)

Unbewusste Ausdrücke: Ekman hat auch gezeigt, dass viele der Ausdrücke von Emotionen unbewusst sind und dass Menschen oft nicht wissen, dass sie diese Ausdrücke zeigen. Wir geben alle sehr viel mehr Informationen über uns preis, als uns bewusst ist.

Micro expressions: Ekman hat das Konzept der »micro expressions« entwickelt, die flüchtige Ausdrücke von Emotionen beschreiben, die oft nur für ein paar Millisekunden zu sehen sind. Diese Ausdrücke können aber wichtige Hinweise auf die wahren Gefühle einer Person geben und sind häufig schwerer zu kontrollieren und zu verbergen als andere Ausdrücke von Emotionen.

Emotionale Kompetenz: Ekman hat auch gezeigt, dass die Fähigkeit, die Emotionen anderer zu erkennen und zu verstehen, eine wichtige Fähigkeit ist, die sowohl in persönlichen als auch in beruflichen Beziehungen von großer Bedeutung ist. Er entwickelte dazu eine Methode namens »Facial Action Coding System (FACS)«, die es ermöglicht, die Muskelbewegungen im Gesicht zu kodieren und zu analysieren und so Emotionen zu erkennen und zu klassifizieren.<sup>7</sup>

### Was sind »primäre Emotionen«?

»Primäre Emotionen« sind Emotionen, die als grundlegend und universell angesehen werden und die schnell und automatisch auf bestimmte Reize reagieren. Sie werden als natürliche Reaktionen auf bestimmte Ereignisse im Leben betrachtet und als unvermeidlich und unveränderlich angesehen. Paul Ekman hat eine Liste von sieben primären Emotionen identifiziert: Freude, Wut, Angst, Trauer, Überraschung, Ekel und Verachtung.

- Freude ist die positive Reaktion auf ein angenehmes Ereignis, wie zum Beispiel ein Geburtstagsgeschenk oder ein Treffen mit einem Freund.
- Überraschung ist die Reaktion auf etwas Unerwartetes oder Unvorhergesehenes.
- Angst ist die negative Reaktion auf eine drohende Gefahr oder ein unsicheres Ereignis.
- Wut ist die negative Reaktion auf eine Bedrohung oder eine Ungerechtigkeit.
- Trauer ist die negative Reaktion auf einen Verlust oder eine Enttäuschung.
- Abscheu oder Ekel ist die negative Reaktion auf etwas, das als unangenehm oder abstoßend empfunden wird.
- Verachtung ist eine soziale Emotion, die nur anderen Menschen gegenüber empfunden werden kann. Wir strafen jemanden mit Verachtung, wenn wir den Menschen oder sein Verhalten missbilligen.

7. [https://de.wikipedia.org/wiki/Facial\\_Action\\_Coding\\_System](https://de.wikipedia.org/wiki/Facial_Action_Coding_System)



Schuldgefühl ist eine komplexe Emotion, die auftritt, wenn eine Person glaubt, etwas Falsches getan oder unterlassen zu haben, was gegen ihre eignen moralischen Werte, ethischen Grundsätze oder sozialen Normen verstößt.

Es gibt eine Vielzahl von Theorien über die Anzahl und die Art der primären Emotionen. Die Liste von Ekman kann variieren je nach dem Kontext und der Theorie. Es gibt eine Reihe von Hinweisen darauf, dass auch das Schuldgefühl zu den primären, nicht steuerbaren Emotionen gehört.

### Zusammenfassung

- Emotionen sind komplexe Zustände, die Verhalten, körperliche und geistige Prozesse beeinflussen, und entstehen als Reaktion auf bestimmte Reize oder Ereignisse.
- Sie manifestieren sich physisch und mental, zum Beispiel durch muskuläre Spannungen, Ausschüttung neuronal wirksamer Substanzen und typische Gedankenbilder.
- Es gibt unterschiedliche Emotionen, wobei Freude, Überraschung, Angst, Wut, Trauer, Ekel und Verachtung als primäre Emotionen betrachtet werden, die unbewusst und automatisch auftauchen.
- Emotionen entstehen durch die Aktivierung bestimmter Gehirnbereiche, insbesondere des limbischen Systems, und beeinflussen die Ausschüttung von Hormonen und Neurotransmittern.
- Antonio Damasio unterscheidet zwischen »Emotionen«, als automatischen körperlichen Reaktionen, und »Gefühlen«, als bewusster Wahrnehmung und Interpretation dieser Reaktionen.
- Gefühle sind nicht nur passiv, sondern beeinflussen aktiv unser Denken und Handeln, indem sie in situativen Kontexten Bedeutung erlangen.
- Emotionen und Gefühle spielen laut Damasio eine zentrale Rolle in der Entstehung des Bewusstseins und sind für ein vollständiges und funktionsfähiges Bewusstsein notwendig.
- Der Psychologe Paul Ekman hat herausgefunden, dass es universale Ausdrucksformen für bestimmte Emotionen gibt, die kulturübergreifend ähnlich sind, und entwickelte das Konzept der »micro expressions«.
- Ekmans Forschung betont die Bedeutung emotionaler Kompetenz, und er entwickelte das »Facial Action Coding System (FACS)« zur Analyse von Gesichtsmuskelbewegungen und Emotionserkennung.
- Die primären Emotionen, wie von Ekman identifiziert, sind automatische und als universell betrachtete Reaktionen auf bestimmte Stimuli, mit charakteristischen Ausdrücken und Wirkungen auf das Verhalten.

## Emotionen beeinflussen

### Was soll man mit diesen Emotionen machen, wenn man sie doch nicht beeinflussen kann?

Obwohl primäre Emotionen als unvermeidlich und unveränderlich angesehen werden, gibt es immer noch Schritte, die man unternehmen kann, um sie zu verändern. Einige dieser Schritte können sein:

1. Emotionale Selbstregulation: Man kann lernen, die Intensität und Dauer von Emotionen zu regulieren, indem man Atemtechniken, Entspannungsübungen oder positive Ablenkungen anwendet.
2. Emotionale Aufrichtigkeit: Es ist wichtig, sich selbst gegenüber ehrlich zu sein über die eigenen Gefühle und sie zuzulassen, anstatt sie zu unterdrücken oder zu leugnen.
3. Emotionale Intelligenz: Emotionale Intelligenz beinhaltet die Fähigkeit, die eigenen und die Emotionen anderer zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Dies ist notwendig, um die Verhandlungsergebnisse zu verbessern und Konflikte zu vermeiden.
4. Problemlösung: Emotionen können uns helfen, Probleme zu identifizieren und Lösungen zu finden. Sie können Warnsignale und Belohnungen sein. Es ist meist hilfreich, die Gründe für bestimmte Emotionen zu identifizieren und dann realistische Schritte zu unternehmen, um das zugrunde liegende Problem zu lösen.
5. Emotionale Ausdrucksfähigkeit: Eine gesunde Art, Emotionen auszudrücken, kann helfen, sie besser zu verstehen und zu verarbeiten. Dies kann durch Schreiben, Malen, Musik machen oder durch das Sprechen mit Freunden oder Therapeuten geschehen, wenn es um private Emotionen geht. Am Verhandlungstisch aber sitzt einem die Ursache für Emotionen meist gegenüber, und es gehört in die Authentizität der Beziehung, dass diese zum Vorschein kommen und gesehen werden. Emotionen müssen ausgedrückt werden, aber in zivilisierter Form, »im Sonntagsanzug« sozusagen. Und das heißt – grob gesagt –, sie auszudrücken anstatt auszuleben ist die Herangehensweise mit den größten Erfolgsaussichten.
6. Kontrollierte Lockerung der Kontrolle: Dies meint die Fähigkeit, die eigenen Emotionen bewusst wahrzunehmen und zu akzeptieren, ohne sie vollständig zu unterdrücken oder zu ignorieren. Es beinhaltet auch die Fähigkeit, die eigenen Emotionen bewusst ein wenig zu zeigen und im eigenen Verhalten durchscheinen zu lassen, ohne aber sich ihnen völlig hinzugeben. Man ist insofern authentisch, als man zum Beispiel nicht so tut, als sei einem eine Provokation gleichgültig, wenn man sich darüber ärgert, was ein Verhandlungspartner gesagt hat, sondern die eigene Verärgerung durchaus erkennbar werden lässt, ohne jedoch zu übertreiben oder sich im Ärger zu verlieren.

Es ist wichtig zu sehen, dass jeder Mensch anders auf Emotionen reagieren kann und es keine »richtige« oder »falsche« Art gibt, mit ihnen umzugehen. Es kann auch ausgesprochen sinnvoll sein, einfach einmal verschiedene Techniken auszuprobieren und zu sehen, was am besten funktioniert.

## **Emotionen am Verhandlungstisch**

### **Wie entstehen Emotionen in Verhandlungen?**

Auch hier gibt es weit mehr als eine Antwort. Wenn eine Emotion entsteht, werden ganz bestimmte Bereiche und Netzwerke in unserem Gehirn aktiv, doch wie es dazu

kommt, kann unterschiedliche Ursachen haben und alle können im Verhandlungskontext auftreten. Typische Ursachen sind:

- automatische Bewertung,
- reflektierte Bewertung,
- erinnerte Emotion,
- fantasierte Emotion,
- beschriebenes Ereignis,
- Empathie,
- gelernte Reaktion,
- verletzte Norm,
- Simulation.

Eine automatische Bewertung ist eine schnelle und automatische Reaktion auf eine Situation oder ein Ereignis. In Verhandlungen kann eine automatische Bewertung beispielsweise entstehen, wenn ein Angebot als unfair empfunden wird oder wenn das Gegenüber eine aggressive Verhaltensweise zeigt. Diese blitzschnell und unkontrollierbar erfolgende Bewertung kann dann zu einer emotionalen Reaktion wie Wut oder Ärger führen, die die Verhandlungsergebnisse mehr oder weniger stark beeinflusst.

Reflektierte Bewertungen hingegen basieren auf einer bewussten Analyse von Fakten und Informationen. Wenn zum Beispiel ein Verhandlungspartner einen Vorschlag macht, kann eine Bewertung basierend auf vergleichbaren Angeboten und Marktbedingungen vorgenommen werden. Diese Art der Bewertung kann zu Emotionen wie Freude oder Trauer führen, die wiederum die Wahrnehmung der Situation beeinflussen.

Erinnerte Emotionen entstehen, wenn eine gegenwärtige Situation eine Erinnerung an eine vergangene Erfahrung oder Emotion auslöst. Wenn ein Verhandlungspartner einen beispielsweise an eine frühere Erfahrung erinnert, bei der man sich unwohl gefühlt hat, kann das zu Angst oder Misstrauen führen, obwohl derjenige, der einem jetzt gegenübersteht, gar nichts damit zu tun hat.

Fantasierte Emotionen hingegen entstehen, wenn wir uns eine Situation vorstellen, die noch gar nicht eingetreten ist. In Verhandlungen kann dies beispielsweise der Fall sein, wenn wir uns vorstellen, wie eine Ablehnung aussehen könnte, bevor sie tatsächlich ausgesprochen wurde. Diese Art der Emotion kann negative Emotionen, wie Angst oder Wut auslösen, aber auch positive Gefühle wie Vorfreude oder Spannung machen.

Ein beschriebenes Ereignis kann ebenfalls zu Emotionen führen. Wenn zum Beispiel ein Verhandlungspartner von einem erfolgreichen Geschäftserfolg erzählt, kann dies zu Gefühlen wie Neid, Bewunderung oder Respekt führen, die allerdings keine primären Emotionen sind und kontrolliert werden können. Umgekehrt kann eine Beschreibung eines erfolglosen Projekts zu Emotionen wie Mitleid oder Verachtung führen.

Empathie kann auch eine Rolle spielen. Emotionen können unter bestimmten Umständen ansteckend sein. Da wir die Emotionen anderer Verhandlungspartner wahrnehmen, können bei uns sogenannte »Spiegelneuronen« aktiviert werden und ein emotionales Echo bei uns auslösen. Gedanklich können wir uns dann in die Lage unserer Verhandlungspartner versetzen, und emotional empfinden wir Resonanz. Wenn ein Verhandlungspartner beispielsweise von Schwierigkeiten in seinem Unternehmen berichtet, können wir zum Beispiel Mitgefühl und Verständnis zeigen, was zu einer positiveren Stimmung in der Verhandlung beitragen kann. Derselbe Bericht könnte aber auch Verachtung auslösen, die sich auf die Verhandlung destruktiv auswirkt.

Gelernte Reaktionen können ebenfalls Einfluss auf Emotionen haben. Wenn wir in der Vergangenheit beispielsweise gute Erfahrungen mit einem bestimmten Verhandlungspartner gemacht haben, können wir positive Gefühle wie Vertrauen oder Freundschaft empfinden, wenn wir ihn wieder treffen. Umgekehrt können negative Erfahrungen zu negativen Emotionen wie Misstrauen oder Feindseligkeit führen, und der Ärger (oder die Angst oder eine Kombination aus beidem) wird automatisch durch Außenreize (Gesichter und Gerüche gehören zu den intensivsten Auslösern) hervorgerufen.

Verletzte Normen können extrem starke Emotionen hervorrufen, da sie gegen unsere moralischen oder ethischen Vorstellungen verstoßen. Wenn beispielsweise ein Verhandlungspartner eine Forderung erhebt, die gegen unsere Werte verstößt und die wir deshalb als sehr unfair empfinden, kann das große Enttäuschung und auch Wut hervorrufen, die wiederum die Wahrnehmung von Situation und Verhandlungspartner verzerrt, so dass eine Einigung behindert – wenn nicht verhindert – wird.

### **Wie bedeutsam sind Emotionen in Verhandlungen?**

Emotionen spielen in Verhandlungen eine wichtige Rolle, da sie die Art und Weise beeinflussen, wie die Verhandlungspartner sich verhalten und entscheiden. Einerseits können positive Emotionen wie Freude oder Vertrauen dazu beitragen, dass die Verhandlungspartner eher bereit sind, Kompromisse einzugehen und eine Win-win-Lösung zu erzielen. Sie können auch dazu beitragen, dass die Verhandlungspartner eine positivere Einstellung gegenüber dem Verhandlungsprozess und dem anderen Verhandlungspartner haben. Andererseits können negative Emotionen wie Wut, Angst oder Abscheu dazu führen, dass sie sich ablehnender oder defensiver verhalten und weniger bereit sind, Kompromisse einzugehen. Sie können auch dazu führen, dass die Verhandlungspartner eine negativere Einstellung gegenüber dem Verhandlungsprozess und dem anderen Verhandlungspartner entwickeln.

### **Emotionsmanagement**

Es ist wichtig, dass Verhandlungsführer die Emotionen der Verhandlungspartner erkennen und verstehen, um Reaktionen vorherzusagen und angemessen darauf reagieren zu können.

können. Sie sollten auch ihre eigenen Emotionen bewusst regulieren und es vermeiden, provokante oder beleidigende Verhaltensweisen zu zeigen, die die Emotionen der anderen Verhandlungspartner negativ beeinflussen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Verstehen und Anwenden von Empathie. Indem man die Perspektive und die Emotionen des anderen Verhandlungspartners zu verstehen und nachzuvollziehen versucht, kann man bessere Lösungen finden und eine positivere Beziehung aufbauen.

Einige Schritte, die helfen können, Emotionen in schwierigen Verhandlungen zu managen, sind:

1. **Selbstreflexion:** Es ist wichtig, sich selbst bewusst zu sein und zu verstehen, welche Emotionen man selbst fühlt und warum. Dies kann helfen, eigene Reaktionen zu kontrollieren und angemessen zu handeln.
2. **Empathie:** Es ist wichtig, die Perspektive des Verhandlungspartners zu verstehen und zu berücksichtigen. Dies kann helfen, seine Emotionen besser zu verstehen und auf sie angemessen zu reagieren.
3. **Kommunikation:** Eine offene und ehrliche Kommunikation kann helfen, Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden. Es ist wichtig, klar und deutlich zu sprechen und auf die Worte und Signale des Verhandlungspartners zu achten.
4. **Kompromissbereitschaft:** In schwierigen Verhandlungen ist es oft notwendig, Kompromisse einzugehen, um eine Lösung zu finden. Es ist wichtig, flexibel zu sein und genügend Verhandlungsmasse zu haben, um Zugeständnisse machen zu können.
5. **Zeitmanagement:** Emotionen können schnell eskalieren, wenn Verhandlungen zu lange dauern. Es ist hilfreich, den Verhandlungsprozess gut zu planen und Zeitlimits zu setzen, um Konflikte zu vermeiden.

Bitte denken Sie daran, dass Emotionsmanagement eine anhaltende Fähigkeit ist und es nicht immer einfach ist, es in schwierigen Verhandlungen umzusetzen, aber mit der Zeit und Übung kann es helfen, Verhandlungen erfolgreich abzuschließen und eine gute Beziehung mit dem Verhandlungspartner aufzubauen.

### Zusammenfassung

- Emotionen, sowohl positive als auch negative, beeinflussen stark das Verhalten und die Entscheidungen während Verhandlungen.
- Selbst wenn primäre Emotionen oft als unbeeinflussbar betrachtet werden, gibt es Techniken zur emotionalen Selbstregulation, wie Atemübungen oder Entspannungsmethoden.
- Emotionaler Ausdruck, sei es durch Kunst, Gespräch oder Schrift, ist wichtig, um Emotionen zu verarbeiten und zu verstehen.
- Eine kontrollierte Lockerung emotionaler Kontrolle, das heißt, die Emotionen bewusst und in Maßen zuzulassen, ohne sich ihnen vollständig hinzugeben, ist ebenfalls ein sinnvoller Ansatz.

- Es ist essenziell, sich der emotionalen Intelligenz bewusst zu sein, um die eigenen und fremde Emotionen zu verstehen und darauf zu reagieren.
- Emotionen können auf verschiedene Weise in Verhandlungen entstehen, beispielsweise durch automatische oder reflektierte Bewertungen, erinnerte, fantasierte oder beschriebene Ereignisse, Empathie, gelernte Reaktionen oder verletzte Normen.
- Es gibt keine einheitlich »richtige« Weise, mit Emotionen umzugehen, und verschiedene Ansätze sollten ausprobiert werden, um zu sehen, was am effektivsten ist.
- Positiv wahrgenommene Emotionen wie Freude oder Vertrauen können zu Kompromissen und einer Win-win-Situation in Verhandlungen führen.
- Auf der anderen Seite können negative Emotionen wie Wut oder Angst zu defensivem Verhalten und einer negativeren Wahrnehmung des Verhandlungsprozesses und des Gegenübers führen.
- Für erfolgreiche Verhandlungen ist es von Bedeutung, das eigene Emotionsmanagement zu praktizieren, unter anderem durch Selbstreflexion, Empathie, klare Kommunikation, Kompromissbereitschaft und effektives Zeitmanagement.

## Wut und Ärger

### Wenn ich wahrnehme, dass ich in einer Verhandlung wütend werde, was sollte ich dann tun?

Wenn die Wut Sie erfasst, gibt es einige Schritte, die Sie unternehmen können, um diese Emotion zu regulieren und weiterhin eine lösungsorientierte Verhandlung zu führen:

#### Eine Pause machen

Wenn möglich, bitten Sie um eine kurze Pause, um sich zu sammeln und Ihre Gedanken und Gefühle zu sortieren. Formulieren Sie den Wunsch nach einer Pause am besten auch als Ihr eigenes Bedürfnis. »*Ich brauche ...*« Nutzen Sie diese Auszeit, um mehrmals tief durchzuatmen, sich »leer« zu machen und sich dann mental auf die Verhandlungen zu konzentrieren.

Wenn wir sie nicht befeuern oder verstärken, zum Beispiel durch ausgiebige Fantasien oder Gespräche mit anderen darüber, halten sich primäre Emotionen maximal zehn oder fünfzehn Minuten. Dann verfliegen sie wieder. Dies hat zum Beispiel der Psychologe James Gross<sup>8</sup>, ein Experte für Emotionsregulation, in seinen Forschungen gezeigt.

Das bedeutet jedoch nicht, dass Emotionen nach dieser Zeit vollständig verschwinden. Stattdessen können sie in einer abgeschwächten Form weiterhin vorhanden sein und durch erneute Aktivierung wieder verstärkt werden. Zum Beispiel kann ein kurzer Gedanke an eine belastende Situation ausreichen, um wieder eine primäre Emotion hervorzurufen oder zu verstärken.

8. Gross, J.J. (Hrsg.): Handbook of emotion regulation. New York, NY: Guilford Press, 2007

Darüber hinaus gibt es auch Unterschiede in der Dauer von Emotionen, die von individuellen Faktoren wie Persönlichkeit, Lebenserfahrung und Situation abhängig sind. Einige Menschen können beispielsweise länger an negativen Emotionen festhalten als andere, während positive Emotionen bei einigen schneller verfliegen als bei anderen.

### **Emotionen benennen durch Metakommunikation**

Versuchen Sie, Ihren Emotionen einen passenden Namen zu geben und zu verstehen, warum sie entstanden sind. Wenn Sie wissen, warum Sie wütend sind, können Sie die Gründe adressieren und vermeiden, dass sie Sie weiter beeinflussen.

Es handelt sich hierbei um das aus der Psychotherapie bekannte »Rumpelstilzchen«-Prinzip: Die Dinge beim richtigen Namen zu nennen, befreit von ihnen. Benennen von Emotionen bedeutet, sich bewusst zu sein, welche Emotionen Sie gerade empfinden. Wenn Sie wissen, dass Sie wütend sind, können Sie sich auf dieses Gefühl konzentrieren und es genau beschreiben, anstatt es zu unterdrücken, zu ignorieren oder ungebremst auszuleben.

Verstehen, warum Emotionen entstanden sind, bedeutet, dass Sie die Gründe hinter Ihren Gefühlen identifizieren. Wenn Sie wissen, warum Sie wütend sind, können Sie die Gründe adressieren und vermeiden, dass sie Sie weiter beeinflussen. Das Verstehen der Gründe kann auch helfen, einen angemessenen Weg zu finden, um mit den Emotionen umzugehen. Wenn man zum Beispiel weiß, dass man wütend ist, weil man sich von dem anderen Verhandlungspartner unter Druck gesetzt fühlt, kann man konstruktive Lösungen finden, um diesen Druck zu reduzieren oder zu vermeiden.

Es kann manchmal schwierig sein, die Gründe für die eigenen Emotionen zu identifizieren. Dann ist es hilfreich, sich Zeit zu nehmen, um in Ruhe darüber nachzudenken oder sich Rat von einem Coach oder Mentor einzuholen. Aber das Verständnis der eigenen emotionalen Gegebenheiten, der Schwachpunkte und Empfindlichkeiten, der typischen Reaktionen und der Ausnahmen davon ist eine unabdingbare Voraussetzung für den kompetenten Umgang mit den Befindlichkeiten anderer.

### **Empathie zeigen**

Versuchen Sie nach Möglichkeit, die Perspektive des Verhandlungspartners zu verstehen und Mitgefühl zu zeigen. Dadurch verbessert sich die emotionale Tiefe und Qualität Ihrer Kommunikation. Dies kann dazu beitragen, dass Ihr Gegenüber sich besser gehört und verstanden fühlt und somit eher bereit ist, Vertrauen aufzubauen oder auf Kompromisse einzugehen.

### **Lösungen suchen**

Versuchen Sie, realistische Lösungen für das Problem zu finden, das Ihre Wut ausgelöst hat, anstatt sich auf Schuldzuweisungen oder Angriffe zu konzentrieren.

### Verhaltensweise anpassen

Versuchen Sie, Ihre Verhaltensweise anzupassen, um eine positivere Stimmung in den Verhandlungen zu schaffen. Vermeiden Sie provokante oder beleidigende Verhaltensweisen, die die Emotionen der anderen Verhandlungspartner negativ beeinflussen können. Stattdessen können Sie eine ruhige und professionelle Haltung einnehmen, um das Vertrauen der Verhandlungspartner zu gewinnen und eine positivere Atmosphäre zu schaffen.

### Unterstützung suchen

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihre Emotionen die Verhandlungen beeinträchtigen, kann es hilfreich sein, sich an einen Kollegen oder Mentor zu wenden, um Rat und Unterstützung zu suchen.

Es ist wichtig zu beachten, dass jeder Mensch anders auf Emotionen reagieren kann und es keine »richtige« oder »falsche« Art gibt, mit ihnen umzugehen. Es kann hilfreich sein, verschiedene Techniken auszuprobieren und zu sehen, was am besten funktioniert, um die eigenen Emotionen in Verhandlungen zu regulieren.

### Wie kann ich mich darauf vorbereiten, wenn ich schon vorher weiß, dass ich in kommender Verhandlung Gefahr laufen werde, unkontrolliert wütend zu werden?

Es gibt einige Schritte, die Sie unternehmen können, um sich auf emotionale Belastungen vorzubereiten. Hier eine Auswahl der wirksamsten:

1. **Identifizieren Sie die Auslöser:** Versuchen Sie, die Situationen oder Verhaltensweisen zu erkennen, die Ihre Wut auslösen, und denken Sie darüber nach, wie Sie mit ihnen umgehen können.
2. **Planen Sie Ihre Reaktionen:** Überlegen Sie sich im Voraus, wie Sie auf bestimmte Situationen oder Verhaltensweisen reagieren werden. Sie können zum Beispiel eine Pause machen, um sich zu sammeln, oder eine bestimmte Formulierung benutzen, um Ihre Gedanken und Gefühle auszudrücken.
3. **Üben Sie Selbstregulation:** Üben Sie Techniken der Selbstregulation, wie zum Beispiel tiefes Atmen, positive Affirmationen (Gedankenbilder und Sinnsprüche) oder Visualisierung, um Ihre Emotionen besser regulieren zu können.
4. **Sprechen Sie mit jemandem:** Sprechen Sie mit einem vertrauten Menschen, wie einem Kollegen, Freund oder Therapeuten, über Ihre Ängste und Sorgen. Dies kann dazu beitragen, dass Sie sich besser vorbereitet und unterstützt fühlen.
5. **Informieren Sie Ihre Verhandlungspartner:** Wenn es sinnvoll ist, können Sie auch Ihre Verhandlungspartner über Ihre Emotionen und Ihre Vorbereitungen informieren, um eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und Missverständnisse zu vermeiden.



Doch denken Sie daran, dass es trotz aller Vorbereitungen immer noch möglich ist, dass Sie in einer bestimmten Verhandlungssituation wütend werden. Versuchen Sie vor allem, flexibel zu bleiben, um schnell auf Veränderungen der Situation reagieren zu können. Grundsätzlich ist es wichtig, die Emotionen zu akzeptieren und nicht zu unterdrücken, sondern sie zu regulieren und angemessen damit umzugehen.

## Deeskalation

### Wie kann ich mich darauf vorbereiten, wenn ich weiß, dass der Verhandlungspartner vermutlich wütend werden wird?

Wenn Sie wissen, dass der Verhandlungspartner »eine kurze Zündschnur« hat, leicht wütend wird oder gar dazu neigt, aus der Rolle zu fallen, und sich ungesteuert Wutausbrüchen hingibt, gibt es einige Schritte, die Sie unternehmen sollten, um sich darauf vorzubereiten:

1. Erwartungen setzen: Versuchen Sie, die Erwartungen an die Verhandlung im Voraus zu setzen und sich auf mögliche Herausforderungen vorzubereiten.
2. Verstehen Sie die Perspektive des anderen: Versuchen Sie, die Sichtweise des anderen zu verstehen und die Gründe für dessen mögliche Wut zu erkennen. Dies kann dazu beitragen, dass Sie besser auf seine Reaktionen vorbereitet sind.
3. Deeskalationstechniken: Informieren Sie sich über Deeskalationstechniken, die Sie anwenden können, um eine Eskalation der Wut des anderen zu vermeiden.
4. Vermeiden Sie provokative Äußerungen: Vermeiden Sie »Spitzen« oder Verhaltensweisen, die die Wut des anderen auslösen können.
5. Bleiben Sie ruhig: Versuchen Sie, ruhig zu bleiben und Ihre eigenen Emotionen zu regulieren, auch wenn der andere Verhandlungspartner wütend wird.
6. Konzentrieren Sie sich auf die Lösungen: Versuchen Sie, sich auf die Lösung des Problems zu konzentrieren und nicht auf Schuldzuweisungen oder Angriffe.
7. Unterstützung suchen: Wenn Sie das Gefühl haben, dass die Situation außer Kontrolle gerät, suchen Sie Unterstützung von einem Kollegen oder einem Moderator.

Es ist von zentraler Bedeutung, die Emotionen des anderen zunächst mal zu akzeptieren und nicht zu unterdrücken, sondern sie zu regulieren versuchen und angemessen damit umzugehen.

Grundsätzlich gilt: Emotionen sind nicht verhandelbar. Die Handlungen, durch die sie ausgedrückt werden, aber sehr wohl!

**»Dass Sie verärgert sind, kann ich ein Stück weit nachvollziehen, aber dieses Vokabular ist doch unterhalb Ihres Niveaus, Herr Müller-Lüdenscheid!«**

Trennen Sie Emotion und Verhalten! Akzeptieren Sie das eine, aber diskutieren Sie das andere.

**Welche Deeskalationstechniken kann ich am Verhandlungstisch verwenden, wenn ich erkenne, dass der Verhandlungspartner (emotional) eskaliert?**

Es gibt einige Dinge, die Sie am Verhandlungstisch anwenden können, um eine Eskalation der Wut zu vermeiden:

1. Aktives Zuhören: Versuchen Sie, dem anderen Verhandlungspartner aktiv zuzuhören und seine Perspektive zu verstehen. Dies kann dazu beitragen, dass er sich verstanden und gehört fühlt und somit eher bereit ist, Kompromisse einzugehen.
2. Empathie zeigen: Versuchen Sie, Mitgefühl zu zeigen und die Emotionen des anderen zu verstehen und zu akzeptieren, selbst wenn Sie mit seinem Verhalten nicht einverstanden sind. Trennen Sie Sache und Person sowie Verhalten und Emotion. Dies kann dazu beitragen, dass die Verhandlungspartner sich gegenseitig respektieren und eine positive Atmosphäre schaffen.
3. Ruhe bewahren: Versuchen Sie, ruhig zu bleiben und Ihre eigenen Emotionen zu regulieren, auch wenn der andere Verhandlungspartner wütend wird. Dies kann dazu beitragen, dass die Verhandlungen nicht eskalieren. Demonstrativ übertrieben Gelassenheit zu zeigen, führt aber zu gar nichts, außer einer weiteren Befeurung der Eskalation.

*Am wirkungsvollsten ist es, dem Gegenüber emotional »auf halbem Weg entgegenzugehen«. Und das heißt weder übertrieben ruhig zu bleiben oder gar zu versuchen, den anderen durch eigene Distanz und Gelassenheit zu beschwichtigen noch sich dem Ansturm der eigenen Wut oder Angst (oder beidem) zu überlassen und sie auszuleben, sondern etwas dazwischen:*

Kontrollierte Lockerung der Kontrolle.

4. Problemlösung fokussieren: Versuchen Sie, sich auf die Lösung des Problems zu konzentrieren und nicht auf Schuldzuweisungen oder Angriffe zu reagieren. Sollten die sich aber häufen oder die Sache gar eskalieren, wird es nötig, den Problemlöseprozess zu unterbrechen und auf die Metaebene zu wechseln. Versuchen Sie nicht, emotionale Probleme auf der Sachebene – zum Beispiel durch Zugeständnisse – zu lösen! Sie würden Ihren Gegenpart ansonsten für sein zügelloses Verhalten noch belohnen, und es wird wahrscheinlicher, dass das dann bei nächster Gelegenheit wieder gezeigt wird.

5. Vermeiden Sie provokative Äußerungen: Verkneifen Sie sich »Spitzen« oder »Seitenhiebe«. Formulieren Sie diplomatisch, verbindlich, sachlich und nüchtern. Interpretieren Sie die Verhandlung als gemeinsame Aufgabe, als gemeinsamen Problemlöseprozess und nicht als Wettkampf der Argumente und Persönlichkeiten. Vermeiden Sie Verhaltensweisen, die die Wut des anderen auslösen können.
6. Pause machen: Wenn möglich, bitten Sie um eine Pause, um sich zu sammeln und Ihre Gedanken und Gefühle zu sortieren. Nutzen Sie diese Zeit, um tief durchzuatmen und sich mental auf die Verhandlungen zu konzentrieren.
7. Kompromisse finden: Versuchen Sie, realistische Kompromisse zu finden und gemeinsame Ziele zu definieren, die für beide Seiten akzeptabel sind.
8. Unterstützung suchen: Wenn Sie das Gefühl haben, dass die Situation außer Kontrolle gerät, suchen Sie Unterstützung von einem Kollegen oder einem Moderator.

Bitte denken Sie daran, dass es keine »perfekte« Deeskalationstechnik gibt und dass jede Situation anders ist. Es kann sinnvoll sein, verschiedene Techniken auszuprobieren und zu sehen, was am besten funktioniert, um die Wut des Verhandlungspartners zu regulieren und eine positivere Atmosphäre zu schaffen. Es ist auch wichtig, sich im Klaren darüber zu sein, dass es nicht immer möglich sein wird, die Wut des anderen vollständig zu deeskalieren und dass manchmal das beste Ergebnis darin bestehen kann, einen angemessenen Weg zu finden, um damit umzugehen.

### **Woran erkenne ich, wenn der Verhandlungspartner »cholerisch« reagiert, also seine eigenen Emotionen und das Ausleben der Wut gar nicht kontrollieren kann?**

Eine Person, die »cholerisch« reagiert, ist jemand, der schnell wütend wird und Schwierigkeiten hat, seine Emotionen zu beeinflussen. Hier sind einige Merkmale des Verhaltens, die dazu führen, dass ein Verhandlungspartner »cholerisch« genannt wird:

- Er reagiert emotional und übermäßig auf kleinere Probleme oder Herausforderungen.
- Er hat Schwierigkeiten, seine Wut zu kontrollieren, und spricht oder handelt impulsiv.
- Er wird leicht gereizt oder frustriert und reagiert oft mit aggressivem Verhalten oder Wutausbrüchen.
- Er hat Schwierigkeiten, auf andere Personen einzugehen oder deren Perspektive zu verstehen.
- Er hat Schwierigkeiten, seine Emotionen zu regulieren und sich schnell beruhigen zu können.
- Er neigt dazu, Schuldzuweisungen oder Vorwürfe zu machen, anstatt gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Bitte vergessen Sie bei derlei Hinweisen auf die Psychologie nicht, dass jeder Mensch anders auf Emotionen reagieren kann und dass dies keine allgemein gültigen Anzeichen

sind. Es ist auch wichtig zu beachten, dass es Menschen gibt, die unter emotionalen Störungen leiden, die sie daran hindern, ihre Emotionen zu kontrollieren, und dass es hier professionelle Hilfe braucht. Wenn Sie das Gefühl haben, dass die Situation außer Kontrolle gerät, ist es wichtig, schnell und angemessen zu reagieren, um sowohl Ihre eigene Sicherheit als auch die des Verhandlungspartners zu gewährleisten. Verlassen Sie die Situation so schnell wie möglich und unterbrechen Sie die Kommunikation für 15 bis 20 Minuten mindestens.

### Zusammenfassung

- Wenn Wut während einer Verhandlung aufkommt, gibt es Schritte, um sie zu regulieren und die Verhandlung konstruktiv fortzusetzen.
- Eine kurze Pause kann helfen, um sich zu sammeln, tief durchzuatmen und auf die Verhandlung zu fokussieren.
- Emotionen halten in ihrer Intensität normalerweise nicht länger als zehn bis fünfzehn Minuten an, es sei denn, sie werden verstärkt.
- Das Benennen von Emotionen und das Verstehen ihrer Ursachen sind wichtige Schritte zur Emotionsregulation.
- Empathie zeigen und die Perspektive des Verhandlungspartners verstehen, verbessert die Kommunikation.
- Die Fokussierung auf Lösungen ist sinnvoller als Schuldzuweisungen und Angriffe.
- Eine angemessene Verhaltensweise, die eine positive Atmosphäre schafft, sollte angestrebt werden.
- Unterstützung von Kollegen oder Mentoren kann in emotional aufgeladenen Verhandlungen hilfreich sein.
- Vor der Verhandlung ist es sinnvoll, mögliche Auslöser für Wut zu identifizieren und Reaktionen zu planen.
- Deeskalationstechniken wie aktives Zuhören, Empathie, Ruhe bewahren und Problemlösungsfokussierung sind hilfreich, wenn der Verhandlungspartner wütend wird.

Es ist wichtig zu wissen, dass der Umgang mit Emotionen in Verhandlungen individuell und situationsabhängig ist, und es gibt keine universelle Lösung. Flexibilität und angepasste Herangehensweisen sind entscheidend.

## Emotionale Manipulation

### Was ist emotionale Manipulation in einer Verhandlung?

Emotionale Manipulation in einer Verhandlung bezieht sich auf die bewusste Anwendung von Techniken, um die Emotionen des anderen Verhandlungspartners zu beeinflussen, um eigene Ziele zu erreichen. Dies kann durch die Verwendung von Techniken wie Schuldgefühlen, Drohungen, Angst, Erpressung, Überredung, Täuschung oder Verführung erfolgen. Diese Techniken können dazu verwendet werden, um den Verhandlungspartner dazu zu bringen, einem bestimmten Angebot zuzustimmen oder

sich in eine bestimmte Richtung zu bewegen. Emotionale Manipulation kann jedoch auch dazu führen, dass der Verhandlungspartner sich benachteiligt oder unter Druck gesetzt fühlt und dass die Verhandlungen dadurch unproduktiv oder sogar schädlich werden. Emotionale Manipulation ist in Verhandlungen unethisch und kann langfristig negative Auswirkungen haben.

Hier sind einige Beispiele für emotionale Manipulation in Verhandlungen und einige Tipps, wie man sich davor schützen kann:

Schuldgefühle: Ein manipulativer Verhandlungspartner kann versuchen, Schuldgefühle auszunutzen, indem er zum Beispiel darauf besteht, dass ein Vorschlag »fair« oder »richtig« sei und dass es »unfair« oder »ungerecht« wäre, ihn abzulehnen. Schutz: Stellen Sie sicher, dass Sie sich Ihrer eigenen Wertvorstellungen und Ziele bewusst sind und diese nicht so ohne Weiteres von anderen beeinflussen lassen.

Drohungen: Ein aggressiver Verhandlungspartner kann Drohungen aussprechen, wie zum Beispiel, dass er das Geschäft abbrechen wird, wenn ein Angebot nicht angenommen wird. Schutz: Erwarten Sie das und haben Sie Alternativen bereit.

Angst: Ihr Gegenüber kann versuchen, Ihre Angst auszunutzen, indem er auf mögliche negative Auswirkungen Ihres Nicht-Zustimmens hinweist, um Sie zu beeinflussen. Schutz: Machen Sie sich mit den Fakten und möglichen Auswirkungen unterschiedlicher Verhandlungsergebnisse vertraut und lassen Sie sich nicht von unbegründeten Ängsten beeinflussen. Suchen Sie möglichst im Vorfeld geeignete Gesprächspartner, mit denen Sie Ihre Befürchtungen thematisieren können. Nehmen Sie Ihre eigene Unsicherheit vollständig wahr und lösen Sie sich von negativen Gedanken. Dann schauen Sie sich den gefürchteten »Worst Case« mit nüchternem Blick an. Was kann *wirklich* passieren?

Erpressung: Ein Verhandlungspartner könnte erpresserische Techniken anwenden, indem er Drohungen ausspricht. Schutz: Entschlossen bleiben und bereit sein, sich von erpresserischen Drohungen nicht beeinflussen zu lassen. Am besten: der Erpressung die Grundlage entziehen, selbst den schmerzhaften Schritt gehen, den der Erpresser androht.

Täuschung: Ein manipulativer Verhandlungspartner kann ebenfalls versuchen, durch schlichte Täuschung zu manipulieren, indem er falsche Informationen bereitstellt oder die Wahrheit verschleiert. Schutz: Machen Sie sich mit den Fakten vertraut und stellen Sie Nachforschungen an, um sicherzustellen, dass Sie die Wahrheit kennen. Versuchen Sie möglichst viele Quellen einzubeziehen.

Verführung: Ein Verhandlungspartner kann versuchen, Sie durch Verführung zu manipulieren, indem er Angebote macht, die Ihnen persönliche Vorteile in Aussicht stellen, die zu gut klingen, um wahr zu sein, und die anzunehmen Sie korrumpieren würde. Schutz: Hinterfragen Sie alle Angebote und stellen Sie Nachforschungen an, um sicherzustellen, dass sie echt sind. Weisen Sie jeden Versuch der persönlichen

Einflussnahme von sich. Rechnen Sie damit, dass verführerische Manipulation stattfinden kann, und seien Sie darauf vorbereitet, sie zu erkennen und sich dagegen zu schützen. Es ist wichtig, professionell und respektvoll zu bleiben und sich an ethische Standards zu halten, auch wenn es die Gegenseite nicht tut.