

## Verhandlungen gewinnt man im Kopf und mit einem Lächeln

**GEHIRNFORSCHUNG.** *Die Neurowissenschaft belegt, warum ohne strategische Vorbereitung nicht erfolgreich verhandelt werden kann.*

von ANDREA MÖCHEL

**W**ussten Sie, dass jeder, vom Schulkind bis zum Pensionisten, pro Tag statistisch gesehen drei bis fünf Verhandlungen führt? Und Erwerbstätige sogar bis zu zehn Verhandlungssituationen bestehen müssen? Dabei werden die meisten Verhandlungen von dieser Statistik gar nicht erfasst, denn die finden innerhalb der Familie statt. „Gerade kleine Kinder sind von Natur aus die besten Verhandler“, schreibt Frieder Gamm in seinem neuen Buch „Verhandlungen gewinnt man im Kopf“. Warum? Sie stellen klare Forderungen („Ich will!“), sie setzen Fragetechniken ein („Warum darf ich nicht?“) und sie arbeiten mit Emotionen.

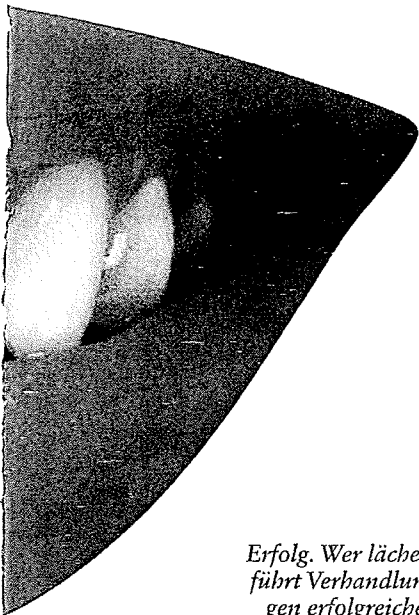
Doch im Laufe der Zeit verkümmert das kindliche Verhandlungstalent. Nur die infantile Vorstellung, es müsse bei jeder Verhandlung Verlierer und Gewinner geben, hält sich hartnäckig. Ein fataler Irrtum, sagt Verhandlungs-Coach Gamm. „Die

besten Verhandlungen sind die, bei denen sich jeder der Verhandlungspartner zum Schluss als Gewinner fühlen kann.“ Doch wie kann man das erreichen? Antworten dazu liefert die moderne Hirnforschung. Christian E. Elger, Neurologe und Geschäftsführer der Life & Brain GmbH im Universitätsklinikum Bonn, hat sogar Grundregeln für erfolgreiches Verhandeln erarbeitet. Grundlage dafür sind Ergebnisse der experimentellen Hirnforschung, der Magnetresonanztomografie und die Einbeziehung internationaler Studien. Zentrale Erkenntnis: Bei Verhandlungen und in der Kommunikation kommt dem Belohnungssystem eine entscheidende Rolle zu.

„Das Belohnungssystem im Gehirn steuert unsere Entscheidungen weitaus stärker, als es viele Menschen wahrhaben wollen“, sagt Elger. „Um es zu aktivieren, genügt ein günstiger Preis, Fairness, ja oft schon ein Lächeln.“ Dabei ist das

Foto: MEV, beigestellt (2)

## KARRIERE



*Erfolg. Wer lächelt  
führt Verhandlungen  
erfolgreicher*

Belohnungssystem eine recht komplexe Struktur, die gleich mehrere Gehirnregionen umfasst. Wird es aktiv, fühlt sich der Mensch gut und zufrieden. Da es aber zum Glück nicht auf Dauer wirkt, denn ansonsten würden wir uns völlig passiv verhalten, muss es immer wieder aktiviert werden. Und so treibt uns das Belohnungssystem ständig an, etwas zu lernen, zu leisten und zu erreichen. Worüber in der Regel erst einmal verhandelt werden muss. Doch Vorsicht: „Auch wenn es so aussieht, als ob der Verhandlungspartner gar nicht richtig zuhört: Auch sein inneres Belohnungssystem schläft nie“, warnt Elger. Er wird alle Informationen auf den eigenen Vorteil hin abklopfen und sich genau daran erinnern. „Aus diesem Grund lohnt es sich für jeden

zu lernen, nicht nur das eigene Belohnungssystem, sondern auch das des Verhandlungspartners auf Trab zu bringe“, weiß der Neurologe, „denn wer bei Verhandlungen die aktuellen neurowissenschaftlichen Erkenntnisse ignoriert, hat meist schon verloren.“

**POSITIVE BEZIEHUNGEN.** Das Belohnungssystem des Verhandlungspartners auf Hochtouren zu bringen ist gar nicht schwer. Es gilt nur ein paar Regeln zu beachten: Lächeln Sie! Reden Sie Ihr gegenüber oft mit Namen an! Seien Sie optimistisch, oder tun sie wenigstens so! Suchen Sie Gemeinsamkeiten, bevor sie Differenzen diskutieren! Halten Sie die Verhandlungen vertraulich und helfen sie dem anderen das Gesicht zu wahren! Denn: Beim Verhandeln geht Kooperation vor Konkurrenz. „Zwar werden am Ende der Verhandlungen nicht alle die gleichen materiellen Vorteile genießen, aber alle sollten das gleiche Maß an Respekt und Fairness er-



«Nicht immer ist der Chef der beste Verhandler. Nicht auf die Hierarchie, auf Schulung und Erfahrung kommt es an.»

Frieder Gamm, Verhandlungs-Coach

fahren haben“, sagt Frieder Gamm. Dabei muss man allerdings so mancher Verhandlungsfalle ausweichen: ♦ Unser Verhalten wird durch Erfahrungen bestimmt. Nur selten werden wir einen Verhandlungspartner treffen, der nicht zumindest irgendeine Ähnlichkeit mit einem uns bekannten Menschen hat, mit dem uns gute oder schlechte Erfahrungen verbinden. Diese Erfahrungen werden wir unbe-

wusst auf diesen Verhandlungspartner übertragen. „Das sollte man sich bewusst machen, damit es für das Gehirn weniger Überraschungen gibt, und mehr Kapazitäten für das Verarbeiten neuer Informationen frei werden“, rät Elger. ♦ Macht der Emotionen. Häufig dominiert der Beziehungsaspekt in einer Kommunikation gegenüber dem Inhalts-Aspekt. „Um dieses Problem zu lösen, muss man sich auf eine Metaebene begeben und eine neue Vereinbarung über die Art der Kommunikation treffen“, weiß Verhandlungs-Coach Gamm aus seiner Praxis. „Wer erkennt, dass er eine Schwäche beim Verhandeln hat, sollte die Stärke besitzen, zu entscheiden, andere für sich verhandeln zu lassen.“ Eine Selbsterkenntnis, die vor allem für Führungskräfte oft bitter ist. Doch Verhandlungssituationen können eine Eigendynamik entwickeln, die ungeübte oder untalentierte Verhandler schlicht überfordert. Je mehr Personen an einer

## IM DETAIL

**Buchtip** Frieder Gamm ist Verhandlungs-Coach und hat seine Erfahrungen aus der Praxis und neueste Ergebnisse der Hirnforschung zu einem Buch verarbeitet. „Verhandlungen gewinnt man im Kopf“, Verlag Redline, 20,50 €

Verhandlung beteiligt sind, desto größer ist die Gefahr, dass die Situation aus dem Ruder läuft. Dagegen helfen strenge Reglementierung der Verhandlungssituation und Fairnessabkommen. Das A & O des Verhandeln ist aber intensive Vorbereitung. „Jemand, der seine Stärke im Improvisieren sieht, gibt in Wirklichkeit zu, dass er eine Schwäche in der Vorbereitung hat“, ätzt Gamm. □