

Verhandeln wie ein Profi

Walker

2025

ISBN 978-3-8006-7703-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Achtsamkeit

Diese viel missverstandene Technik ist eine Top-down-Methode zur Stressbewältigung. Sie kann eingesetzt werden, um die Widerstandsfähigkeit in stressigen Momenten zu stärken und Stresssymptome in Echtzeit zu lindern. Sie müssen sich nicht auf den Boden setzen und singen oder versuchen, Ihren Geist zu leeren, wie es die Populärkultur vielleicht glauben machen will. Achtsamkeit ist einfach konzentrierte Aufmerksamkeit. Sie können damit beginnen, sich in eine bequeme Position zu setzen oder zu legen und zu bemerken, wie Ihr Körper den Stress erlebt. Spüren Sie das Gefühl, und lassen Sie die Geschichte oder die Überlegungen über die Gründe dafür beiseite. Sie könnten stattdessen sagen: Mein Magen dreht sich um« oder »Meine Schultern fühlen sich angespannt an«.

Bewegung

Bewegung senkt den Adrenalin- und Cortisolspiegel und fördert gleichzeitig die Endorphinproduktion. Langfristig schützt sie den Körper vor den schädlichen Auswirkungen von chronischem Stress und Entzündungen, während sie die Anpassung an die Stressreaktion fördert. Es ist erwiesen, dass 120 bis 200 Minuten Sport pro Woche (mit einer Intensität, bei der man sich noch unterhalten kann) die Gesamt mortalität um 50 Prozent senken. Aus diesem Grund wird jeder Krisenmanagementteams-Mitarbeiter aktiv dazu ermutigt, sich bei einem Entführungsfall eine Auszeit zu nehmen, um sich zu bewegen.

Jetzt, da Sie wissen, was in Ihnen und Ihrem Gesprächspartner vorgeht, können wir uns mit einigen Techniken befassen, die uns helfen, besser zu verhandeln.

TECHNIK 9

Aktives Zuhören, Aufbau einer Beziehung, vertrauensvolle Einflussnahme

Wir wissen, dass Worte wichtig sind. Aber anscheinend nicht, wenn Sie einem der häufigsten Kommunikationsmythen auf den Leim gehen. Dieser besagt, dass unsere Körpersprache 55 Prozent unserer Kommunikation ausmacht, während unser Tonfall 38 Prozent bestimmt und

nur 7 Prozent auf die Worte entfallen, die wir tatsächlich benutzen. In der Studie, auf die sich diese Zahlen stützen und die 1967 von den Wissenschaftlern Albert Mehrabian und Morton Wiener durchgeführt wurde, wurde den Teilnehmern eine Liste von Wörtern (wie zum Beispiel »lieb«, »Schatz«, »wirklich« und »brutal«) in einem neutralen, negativen oder positiven Tonfall vorgelesen, und es wurden ihnen Fotos gezeigt, die entweder einen passenden oder einen widersprüchlichen Gesichtsausdruck zeigten. Dabei ist anzumerken, dass diese Bilder nur Gesichtsausdrücke und keinen anderen Teil des Körpers zeigten.

In Anbetracht der methodischen Einschränkungen des Experiments ist es nicht verwunderlich, dass das gesamte nonverbale Element des Tons (38 Prozent) und der Körpersprache (55 Prozent) einen Wert von 93 Prozent erreichte.

Jahre später versuchte Mehrabian diese Fehlinterpretation zu erläutern, indem er erklärte, dass es in der Studie darum ging, nach Unstimmigkeiten zwischen den Worten einer Person und ihrem nonverbalen Verhalten zu suchen. Wenn es eine Diskrepanz gibt, dann sollte der Schwerpunkt der Wahrnehmung auf den nonverbalen Hinweisen liegen. Wenn wir darauf achten, sind solche Ungereimtheiten sowohl zu Hause als auch am Arbeitsplatz an der Tagesordnung. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es weniger wichtig ist, was man sagt, als wie man es sagt. Dennoch sind alle drei Elemente der Kommunikation von entscheidender Bedeutung und ermöglichen es uns, ein genaueres Verständnis der anderen Person zu entwickeln.

Zuhören ist harte Arbeit. Ich meine nicht die Art des Zuhörens, die man am Telefon macht, während der Fernseher im Hintergrund auf stumm geschaltet ist. Oder wenn ein Kunde in einer Besprechung oder bei einem Videoanruf mit Ihnen spricht und Sie sich dabei ertappen, wie Sie darüber nachdenken, was Sie auf dem Heimweg vom Einkaufen noch mitnehmen müssen. Ich spreche hier von echtem Zuhören, das jede Faser Ihres Wesens erfordert, um präsent und aktiv beteiligt zu sein.

Die Fähigkeit des aktiven Zuhörens ist von grundlegender Bedeutung, wenn Sie mit Menschen zusammenarbeiten, sie beeinflussen und überzeugen wollen, egal wo, egal wann. Vielleicht werden Sie wütend, wenn Sie zu Unrecht kritisiert werden, oder Sie haben einen Kunden, mit dem Sie aus irgendeinem Grund nicht so gut in Kontakt treten können wie mit anderen. Was hat das zu bedeuten? Wahrscheinlich

konzentrieren Sie sich mehr auf sich selbst als auf die andere Person. Aber denken Sie daran: Es geht nicht um Sie.

Stellen Sie sich vor, Sie werden von jemandem kritisiert oder angesprochen, und Sie lassen sich nicht triggern. Dann könnten Sie tatsächlich hören, mit welchem Problem diese Person kommt und ihr helfen, ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Das gelingt, weil Sie das Problem und nicht die Person zum Gegner gemacht haben. Dann könnte es passieren, dass derselbe Kunde sagt: »Es fühlt sich an, als würden Sie unsere Herausforderungen wirklich verstehen, fast so, als könnten Sie meine Gedanken lesen.«

Sind Sie also bereit zu lernen, wie man diese wichtigste Fähigkeit beherrscht, die von Geiselunterhändlern auf der ganzen Welt eingesetzt wird, um eine Verhaltensänderung bei einer anderen Person herbeizuführen, unabhängig von Hintergrund, Kultur, Umständen, Bildung oder Sprache?

Ich glaube, Sie erreichen Ihr Ziel, wenn Sie dem Rat von Ernest Hemingway folgen: »Wenn die Leute reden, hören Sie genau zu. Die meisten Menschen hören nie zu.« Wenn Sie das tun, lernen Sie den mächtigsten Jedi-Trick von allen – das Zuhören der fünften Ebene. Haben Sie schon einmal erlebt, dass Ihnen jemand das Gefühl gegeben hat, wirklich gesehen, gehört und verstanden zu werden? Die Chancen stehen gut, dass er oder sie auf Stufe fünf zugehört hat. Wie toll wäre es, wenn alle Ihre Kunden oder die Menschen, mit denen Sie verhandeln, sich auch so fühlen würden?

Die fünf Ebenen des Zuhörens

Wenn Sie die folgenden Ebenen durchlaufen, überlegen Sie, wie oft Sie sich auf jeder Stufe aufhalten. Auf den ersten drei Stufen liegt der Fokus ganz auf IHNEN und nicht auf der Person, mit der Sie kommunizieren.

Ebene Eins: Zuhören, um das Wesentliche zu erfahren

Die erste Stufe des Zuhörens kann man als intermittierendes Zuhören bezeichnen. Hier hören Sie einfach lange genug zu, um das Wesentliche zu verstehen, was die andere Seite sagt. Wenn Sie das Wesentliche verstanden haben, schalten Ihre Ohren ab und Sie konzentrieren sich wieder auf Ihre innere Stimme, die eine Reaktion auf der Grundlage Ihrer Weltanschauung formuliert. Auch wenn Sie diese Reaktion vielleicht nicht artikulieren, führen Sie einen inneren Dialog darüber,

dass das Gesagte nicht mit Ihrer Logik übereinstimmt. Dies ist auch der Moment, in dem das Kaninchen im Scheinwerferlicht steht, wenn Ihnen eine Frage gestellt wird und Sie nicht zugehört haben.

Ein weiteres Beispiel ist, wenn eine Person fernsieht oder in den sozialen Medien scrollt, während sie ein Gespräch mit jemandem führt. Ein Beispiel hierfür ist ein Videoanruf, bei dem Sie an eine erwartete Amazon-Lieferung denken oder vielleicht eine E-Mail verfassen, während Ihr Gesprächspartner spricht.

Ebene zwei: Zuhören, um zu widersprechen

Auf dieser nächsten Stufe üben Sie sich überhaupt nicht im aktiven Zuhören. Sie tun einfach nur so, als ob Sie zuhören würden, damit Sie widersprechen können. Auf dieser Stufe hören Sie lange genug zu, um die eingehende Nachricht zu verstehen, bis die Sie triggert (das heißt etwas in der Aussage oder dem Satz ist, gegen das Sie argumentieren oder das Sie widerlegen können). Dann wartet man nur noch darauf, dass die andere Seite lange genug die Klappe hält, damit man ihr sagen kann, warum deren Standpunkt fehlerhaft ist und wie viel klüger man selbst ist. Dieser leidenschaftliche Widerspruch untergräbt die Kommunikation und die gesamte Beziehung. Oft ist eine schnelle Antwort ein klares Zeichen dafür, dass Sie nicht zuhören. Wie könnten Sie das auch? Auf dieser Ebene konzentrieren Sie sich auf Ihre eigenen Ziele auf Kosten derer des anderen, und das ist offensichtlich.

Zuhören auf dieser Ebene tritt auch auf, wenn Menschen übereinander reden, ohne dass eine Seite das Gefühl hat, wirklich gehört zu werden. Sie können sich auch auf dieser Ebene wiederfinden, wenn Sie darauf warten, selbst zu sprechen und sich überlegen, was Sie sagen werden, während die andere Person noch spricht, anstatt sich wirklich auf das einzulassen, was sie sagt.

Ebene drei: Zuhören, um die Logik zu erkennen

Auf dieser dritten Ebene geht es darum, mit Hilfe von Schlussfolgerungen die innere Logik dessen, was die andere Person sagt, herauszufinden, falls es eine solche Logik überhaupt gibt. Ist das deren Weltanschauung zu einem bestimmten Thema, wie zum Beispiel dem Klimawandel? Wie ist der andere zu seiner Schlussfolgerung oder seinem Urteil gekommen? Warum ist ein bestimmter Standpunkt für die Person wichtig? Dabei geht es nicht darum, dem anderen viele Fragen

zu stellen, um diese Informationen herauszufinden. Wenn wir lang genug zuhören, wird die Logik hinter dem Standpunkt des anderen in der Regel deutlich. Dies ist der erste Schritt zu einem wirklichen Verständnis der Person, mit der Sie verhandeln.

Auf den nächsten beiden Ebenen liegt der Schwerpunkt auf Ihrem GESPRÄCHSPARTNER.

Ebene vier: Zuhören, um die Emotionen wahrzunehmen

Auf der vierten Ebene hören Sie auf die Emotionen oder Themen, die das Argument des Gesprächspartners beeinflussen. Dabei ist es unerheblich, ob diese Emotionen oder Themen für Sie einen Sinn ergeben oder nicht. Auf dieser Ebene erkennen Sie ihre Bedeutung, wenn der Gesprächspartner darüber spricht, was ihm wichtig ist. Wenn Sie an der Reihe sind, zu antworten, können Sie eine Art Etikettierung verwenden, zum Beispiel »Es klingt, als wären Sie über unser Gegenangebot frustriert?« So erkennen Sie die unausgesprochenen Emotionen, von denen Sie glauben, dass sie das Gesagte beeinflussen.

Ein anderes Beispiel: Wenn Ihr Gegenüber energisch auf Ihre Aussage reagiert, könnten Sie etwas sagen wie: »Es scheint, dass Sie sehr leidenschaftlich bei diesem Geschäft sind«, in der Hoffnung, dass er zusätzliche Informationen preisgibt. Wir werden das Etikettieren und andere Techniken des aktiven Zuhörens später in diesem Buch ausführlicher behandeln.

Auf dieser Ebene geht es auch darum, sich auf die primären Emotionen einzustellen, die hinter dem stehen, was die andere Person sagt, einschließlich der Rückspiegelung der Emotionen an sie. So verschaffen Sie sich auch Klarheit über das Weltmodell Ihres Gegenübers und darüber, wie dieser das Leben sieht, was ihn motiviert oder ängstigt. Sie spiegeln Ihrem Gesprächspartner zurück, was Sie hören und verstehen, was er sagt.

Ebene fünf: Zuhören, um den Standpunkt zu verstehen

Hier werden Sie zu einem Weltklasse-Kommunikator. Auf dieser Ebene hören Sie sich die Argumente der anderen Seite an und interpretieren, wie diese Person sich selbst in der Welt wahrnimmt. Sie nutzen eine einfühlsame Neugier, um die Dinge aus der Perspektive des Gegenübers zu sehen. Mit dieser Neugier filtern Sie die Emotionen und

die Logik der anderen Person, um ein tieferes Verständnis für sie zu entwickeln. Wie können Sie jemanden beeinflussen oder überzeugen, geschweige denn einen wichtigen Vertrag abschließen, wenn Sie nicht zuerst versuchen zu verstehen, woher der andere kommt? Täuschen Sie sich nicht, dieses Zuhören ist harte Arbeit. Deshalb müssen Sie es so oft wie möglich üben. Wenn sich die Gelegenheit bietet, sind Sie dann bereit, willens und fähig, erfolgreich zu sein.

Das Zuhören auf dieser Ebene erfordert eine tiefe Neugier. Diese Neugier kann nicht erzwungen werden. Sie kann nur stattfinden, wenn Sie sich in einem Zustand des Flows befinden. Erinnern Sie sich an Kotler, der sagte, dass ein Flow-Zustand gegeben ist, wenn »Sie so sehr auf die anstehende Aufgabe konzentriert sind, dass alles andere dahinter verschwindet. wenn Handlung und Bewusstsein verschmelzen und die Zeit wie im Flug vergeht. Das Selbst verschwindet. Die Leistung geht durch die Decke«.

In einem Flow-Zustand sollte sich diese Art des Zuhörens mühelos anfühlen, da Ihre sensorische Schärfe erhöht ist und Sie den Raum zwischen den Worten des Sprechers wahrnehmen und seine wahren Bedürfnisse und Beweggründe erkennen können. Auf den Stufen vier und fünf sind Sie in der Lage, Fragen zu stellen, die dem anderen zu Entdeckungen und Einsichten verhelfen und vielleicht einige seiner alten Annahmen oder »Geschichten« in Frage stellen. Dadurch haben Sie das Vertrauen der Person gewonnen und können beginnen, sie zu beeinflussen und schließlich Kooperation und sogar Verhaltensänderungen zu erreichen.

Wann haben Sie sich selbst auf Stufe eins, zwei oder drei erwischt (oder wurden erwischt)? Wann waren Sie auf Stufe vier oder fünf? Wie hat sich das angefühlt?

Was ist aktives Zuhören?

Neben dem Aufbau von Beziehungen, der Gewinnung von Vertrauen und der Beeinflussung des Verhaltens ist es wichtig, daran zu denken, dass Ihre Stimme Ihr stärkstes Instrument sein kann. Man erinnert sich selten an die Worte, die jemand gesagt hat, aber man erinnert sich sehr wohl an den Tonfall und daran, wie man sich dabei gefühlt hat.

Der amerikanische Psychologe Carl Rogers und sein Kollege Richard Farson prägten 1957 in ihrem gleichnamigen Buch den Begriff des »aktiven Zuhörens« als etwas, das »erfordert, dass wir uns in den Sprecher hineinversetzen, damit wir von seinem Standpunkt aus begreifen, was

er uns mitteilt. Mehr noch, wir müssen dem Sprecher vermitteln, dass wir die Dinge aus seiner Sicht sehen«.

Rogers hat dieses System des aktiven Zuhörens entwickelt, um Menschen dazu zu ermutigen, über das zu sprechen, was sie beschäftigt. Das Schöne am aktiven Zuhören ist, dass es universell anwendbar ist, denn es kann überall eingesetzt werden, von einer Geiselerhandlung über eine Therapie bis hin zum Sitzungssaal und im Haushalt. Es erfordert Übung und Anstrengung und ist besonders wertvoll in entscheidenden Momenten. Es geht darum, der Person vollständig zuzuhören, bevor man antwortet. Wenn Sie sich im aktiven Zuhören üben, hören Sie die Gründe für die Handlungen des Gegenübers. Dies ermöglicht Ihnen, seine Werte und Überzeugungen zu verstehen. Aktives Zuhören zeigt Einfühlungsvermögen, baut eine Beziehung auf und vermittelt Ihnen ein umfassenderes Bild des Weges zu einem sicheren Kommunikationsergebnis. Dies hilft Ihnen bei der Problemlösung. Konzentrieren Sie sich im Gespräch auf das Anliegen der Person und stellen Sie nicht zu viele Fragen. Hören Sie sich die Ängste des Betroffenen an und helfen Sie ihm, sein Gesicht zu wahren. Dies schafft Vertrauen, das der Schlüssel zu einer effektiven Kommunikation ist. Je mehr eine Person redet, desto mehr wird sie preisgeben.

Aktives Zuhören – ein Mythos

Es gibt einen Mythos über aktives Zuhören. Fast jedes Buch über effektive Kommunikation oder Verhandlungen stellt aktives Zuhören oder einige seiner Komponenten als »Goldstaub« oder »geheime Zutat« dar, mit der man jedes Mal Erfolg hat. Aktives Zuhören ist zwar von grundlegender Bedeutung, um eine Verhandlung zu gewinnen und andere Menschen zu beeinflussen und zu überzeugen, doch sollte es nicht isoliert betrachtet werden, sondern als wichtiger Teil eines viel umfassenderen Verhandlungsinstrumentariums, das wir in diesem Abschnitt behandeln werden.

MORE PIES ist eine nützliche Gedächtnisstütze, um sich an die verschiedenen Techniken des aktiven Zuhörens zu erinnern, die Sie als Zuhörer der Stufe fünf in Ihrem Kommunikationswerkzeugkasten haben.

Minimale Ermunterungen

Minimale Ermunterungen wie »und?«, »wirklich?«, »dann?«, »mmm«, »äh«, »weiter«, »großartig« und »interessant« sind wichtig, vor allem bei Telefongesprächen, da die Menschen wissen müssen, dass Sie zuhören, vor allem, wenn eine Person längere Zeit gesprochen hat. Indem Sie zeigen, dass Sie zuhören, ermutigen Sie die andere Person, weiterzusprechen, sich verstanden zu fühlen und so eine Beziehung aufzubauen.

Minimale Ermunterungen können in jedem Gespräch verwendet werden. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie im Einklang sind, wenn Sie sie einsetzen. Wenn Sie eine »Ermutigung« falsch platzieren, weil Sie abgelenkt sind, schaden Sie Ihrer Glaubwürdigkeit und beenden das Gespräch. Passen Sie schließlich das Tempo Ihrer »Ermunterungen« an die Sprechgeschwindigkeit der anderen Person an und ändern Sie es langsam, um Ihren Vorlieben zu entsprechen. Seien Sie vorsichtig mit der übermäßigen Verwendung des Wortes »okay«, da es als Punkt wirken kann, der anzeigt, dass Sie verstehen oder zustimmen.

Offene Fragen

Offene Fragen ermutigen die Menschen, frei zu sprechen und ihre Sicht der Dinge darzulegen. Ähnlich wie minimale Ermutiger motivieren diese Arten von Fragen die andere Person in einem Gespräch, mit mehr als nur »Ja« oder »Nein« zu antworten. In jeder Verhandlung, insbesondere im Geschäftsleben, ist es umso besser, je mehr die andere Seite mit Ihnen kommuniziert, denn je mehr sie spricht, desto mehr gibt sie von sich preis. Sie werden herausfinden, was ihnen wichtig ist (und was nicht), was ihnen weh tut, welche »roten Linien« sie nicht überschreiten können oder wollen, in welchen Bereichen eine Einigung möglich ist und vieles mehr. In einer Krisenverhandlung, in der eine Person in Not ist und entweder Selbstmordgedanken hegt oder jemand anderen verletzen will, wird sie die ganze Zeit, in der sie redet, davon absehen, dies zu tun.

Einerseits bieten offene Fragen mehr Zeit, um Informationen zu sammeln und Missverständnisse auszuräumen. Sie sind auch gut geeignet, um Emotionen zu entschärfen, denn sie können die andere Person dazu anregen, logisch zu denken, und wenn sie auf diese Weise denkt, reduziert dies die gesteigerten Emotionen.

Geschlossene Fragen hingegen werden oft als das Stiefkind der offenen Variante angesehen, doch beide Arten sind wichtig und haben