



# Erfolgreich verhandeln am Limit

So gelingt es!

Sehr geehrte Leserin,  
sehr geehrter Leser,

unser Verhandlungsexperte Wolfgang Bönisch hat über 40 Jahre Verhandlungserfahrung. Seit 2000 hat er es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen in Verhandlungen davor zu retten, in Starre und Ängste zu verfallen und sich von ihren Emotionen leiten zu lassen. Lesen Sie im Folgenden, welche Rolle hierbei unser limbisches System spielt und was genau die Amygdala ist.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Wolfgang Bönisch können Sie live in unseren Praxisseminaren „Verhandeln am Limit“ erleben.

Freundliche Grüße



Ines Tribian  
Konferenzmanagerin Führung & Assistenz  
FORUM · Institut für Management GmbH

# Erfolgreich verhandeln am Limit – So gelingt es!

## Über den Autor



**Wolfgang Bönisch** ist der Experte für schwierige Verhandlungen in Grenzsituationen mit 40 Jahren professioneller Verhandlungserfahrung. Als junger Polizist hat er um sein eigenes Leben und das Leben Anderer verhandelt. Später hat er auch im Vertrieb große Aufträge erfolgreich verhandelt. Seit 2000 ist er als Trainer, Speaker und Coach selbstständig. Er hat es sich zur Aufgabe gemacht, sein profundes Wissen und die besonderen Erfahrungen, die er in Verhandlungen gesammelt hat, weiterzugeben. Er hilft Unternehmen und deren Mitarbeitern dabei, bessere Verhandlungsergebnisse zu erzielen. Seine Seminare folgen dem Anspruch: Aus der Praxis - für die Praxis.

## Die Neurobiologie der Verhandlung am LIMIT

Wenn unseren Vorfahren beim Herumziehen in der Steppe plötzlich ein großes und gefährliches Raubtier gegenüberstand, dann ging es nur noch um das nackte Überleben. Dazu hat der Körper genau zwei Reaktionsmöglichkeiten: Zuhauen oder Abhauen.

In Grenzsituationen greifen Menschen auch heute noch auf diese grundlegenden Verhaltensmuster zurück. Was dabei als Gefahr eingeordnet wird, entzieht sich der bewussten Beurteilung und die Prozesse laufen vollkommen automatisch ab. Um solche Muster auszulösen, braucht es allerdings keine lebensbedrohlichen Gefahren. Jede Art von Bedrohung, Belastung, Stress und negativen Emotionen kann Sie in Verhandlungen auf die schiefe Ebene bringen.

## Emotionen und limbische Instruktionen

Das Konzept der sachorientierten Verhandlung hat versucht, das Thema Emotionalität aus der Verhandlungsführung herauszulösen. Man kann diesen Versuch getrost als gescheitert bezeichnen. Insbesondere die neuesten Erkenntnisse der Neurobiologie zeigen, wie stark emotionale Reaktionen unser Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen. Und dies oft vorbewusst, sozusagen als programmierter Automatismus (Verhandeln auf Autopilot).

Jeder Einfluss, der im Inneren für Bewegung sorgt, weil damit das limbische System angesprochen wird, ist eine Emotion im Wortsinne. Die limbischen Instruktionen sind also nichts anderes als Emotionen und gleichzeitig viel mehr, als im Allgemeinen unter Emotion verstanden wird. Selbst das Beharren auf Zahlen, Daten und Fakten hat seine Ursache im limbischen System, da es dem Bedürfnis nach objektiverer Sicherheit (starkes Gefühl!) Rechnung trägt. Es ist also eine Emotion, auch wenn es nicht mit einem klassischen „Gefühl“ einhergeht.

## Das limbische System

Das limbische System ist der entwicklungs geschichtlich ältere Teil unseres Gehirns. Es übernimmt vielfältige Aufgaben in der Beurteilung und Einfärbung von Informationen und der Steuerung unserer Vitalfunktionen. Aufbauend auf Werten und Bedürfnissen und im Abgleich mit dem aktuellen Bild der Wirklichkeit steuert das limbische System unsere Aktionen und Reaktionen.

Die Amygdala ist immer beteiligt, wenn es um Ängste, Bedrohungen, negative Emotionen geht. Manchmal wird sie auch als Panikschalter bezeichnet. Hier sind alle jemals erlebten Emotionen und der dazugehörige Auslöser abgelegt. Alles was wir neu erleben, wird in Sekundenbruchteilen mit diesen Erinnerungen abgeglichen und emotional eingefärbt. Was gefährlich eingeschätzt wird, bahnt sich dann den Weg ins Bewusstsein. Daraus ergibt sich, dass es kein reales Abbild einer objektiven Wirklichkeit gibt, sondern immer ein emotionales Bild einer subjektiven Wirklichkeit. Aus Erfahrungen in zurückliegenden Verhandlungen werden so aktuelle Erwartungen für die nächste Verhandlung und diese determinieren den Erfolg in dieser Verhandlung.

## Emotion und Verhandlung

Emotionen, so wie wir sie üblicherweise verstehen, sind ein nicht wegzudiskutierender Bestandteil von Verhandlungen. Man ist wütend, verletzt, traurig, euphorisch. Dabei ist es egal, ob es um „hochkochende“ Emotionen in der Verhandlung geht oder um Emotionen, die Sie von außen mitbringen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, wie Sie mit Emotionen Ihres Verhandlungspartners umgehen. Das ist dann die Schnittstelle zur Empathie.

Empathie ist die Fähigkeit sich in den Anderen einzufühlen. Doch manchmal kann aus Einfühlen Mitgefühl werden. Das macht möglicherweise verletzlich oder

nachlässig und das kann in unnötigen Zugeständnissen enden: „Weil ich mich unwohl fühle, da ich mitfühle, gebe ich jetzt mal einen Rabatt – dann fühle ich mich besser“.

### **Auslöser negativer Emotionen**

Es gibt verschiedene Bedingungen und Zustände, die ein sachorientiertes Verhandeln schwierig, wenn nicht sogar unmöglich machen.

Mangelsituationen: Durst, Hunger, kein Licht, schlechte Luft, ...

Schon lange bevor Sie deutliche Anzeichen spüren, kann Ihrem Körper und Ihrem Gehirn der Treibstoff ausgehen. Unterzuckerung und Dehydrierung sind die Folgen. Der Körper greift auf Reserven zurück und schaltet Prozesse an, die ebenfalls schon sehr lange im Menschen angelegt sind. Denkprozesse verlangsamen sich, Entscheidungen laufen in die falsche Richtung. Durch Studien wurde nachgewiesen, dass es eine Korrelation zwischen dem Blutzuckerspiegel und der Qualität von Entscheidungen gibt. Je niedriger der Blutzuckerspiegel in Tests war, desto eher entschieden sich die Teilnehmer für kurzfristige Belohnungen und ließen langfristige Erfolge außer Acht. Sorgen Sie deshalb dafür, dass Sie stets ausreichend Treibstoff fürs Gehirn haben und es auch dem Körper so gut wie möglich geht. Möglicherweise müssen Sie dazu erst mal mit Ihrem Verhandlungspartner über die Spielregeln reden.

### **Stress**

Es gibt Verhandlungstaktiken, die den Gesprächspartner in Stress versetzen. Das können unfaire Angriffe sein, Beleidigungen, Abwertungen, Warten lassen,

Machtspiele und manches mehr. Diesen Stressauslöser können Sie bearbeiten, indem Sie über die Regeln reden und Grenzen aufzeigen (nein sagen).

Es gibt Situationen, da bringen Sie möglicherweise den Stress schon mit in die Verhandlung. Weil Sie den Terminplan überfrachtet haben, sich auf der Autobahn verspätet haben oder vorher Ärger mit dem Chef hatten. Diese Stressauslöser können Sie minimieren.

### **Machtspiele und Machtdemonstrationen**

Das gibt es in vielfältiger Ausprägung. Da ist das penetrante Beharren auf einer Forderung, das Ausspielen von Wissensmacht, das „Heruntermachen“ des Verhandlungspartners, das Spiel mit der Größe und viele weitere.

Die Frage, die Sie sich dabei stellen sollen: Warum wirkt das? Warum lassen Sie zu, dass Sie jemand in die Ohnmacht treibt? Warum geben Sie jemand anderem Macht über sich?

### **Absicht oder Zufall?**

Es gibt tatsächlich sogenannte Verhandlungsstrategien, die genau darauf zielen einen oder mehrere der oben genannten Auslöser zu bedienen. Doch letztlich ist das für den Moment egal. Denn so oder so sind Sie jetzt im Nachteil!

### **Kampf oder Flucht?**

Zwar tritt uns heute kein Säbelzahniger mehr in den Weg. Doch die Reaktionsmuster sind immer noch angelegt und wirksam. Es reicht eine Machtdemonstration der Gegenseite während oder auch vor der Verhandlung, um die gleichen Reaktionen auszulösen. Selbst eine falsche Erwartungs-

haltung kann einen Zustand bewirken, der typische Angstreaktionen hervorruft. Auch die oben beschriebenen „Spiele“ können Reflexe wachrufen, die nur noch die beiden Handlungsoptionen als aussichtsreich erscheinen lassen.

Wenn Sie in einer solchen Gefühlslage sind, dann gilt es zunächst bewusst innezuhalten. Fragen Sie sich, warum genau Sie jetzt zuhauen oder abhauen wollen? Wenn Sie den Auslöser erkannt haben, sind Sie schon ein gutes Stück besser dran. Jetzt können Sie wieder agieren, statt nur zu reagieren. Möglicherweise müssen Sie Ihren Verhandlungspartner freundlich aber bestimmt in die Schranken verweisen (Smartes Nein).

In der Angst stellt sich schnell ein Tunnelblick ein, nur das Licht am Ende sieht man nicht mehr. Deshalb heißt es jetzt Tempo rausnehmen, den nächsten Schritt planen und dann auch umsetzen.

---

## **Weitere Angebote finden Sie hier:**

### **Persönlichkeitsentwicklung für Ihren Erfolg im Job**

Erfahren Sie in unseren Seminaren praktisches Know-how zum Thema Persönlichkeitsentwicklung und trainieren Sie dieses in Ihrem Alltag anzuwenden. [Jetzt informieren.](#)

### **e-Learning – Klicken und Lernen**

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen. [Jetzt gratis testen.](#)

### **Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen**

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als [Inhouse-Training](#). Jetzt individuelles [Angebot anfordern](#).

