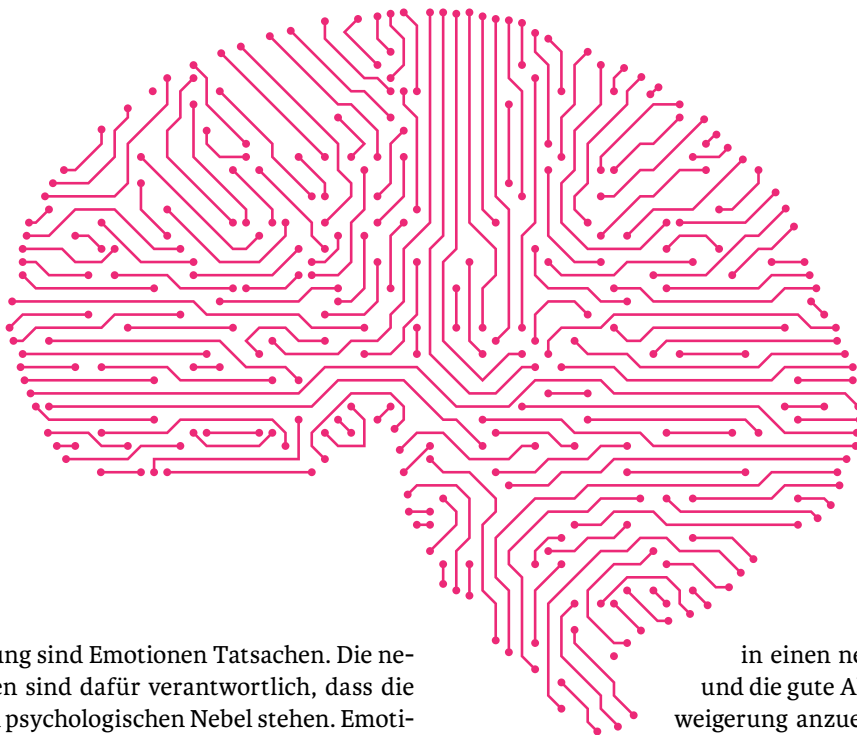


DEALMAKER

„Reframing“ – eine Technik aus der Hirnforschung – lässt dich bei harten Verhandlungen gewinnen.

Autoren: Prof. Barbara Schott, Helmut Seßler, Marion Seßler



In jeder Verhandlung sind Emotionen Tatsachen. Die negativen Emotionen sind dafür verantwortlich, dass die Verhandler oft im psychologischen Nebel stehen. Emotionsbeherrschung, Verhaltenshemmung und Emotionsunterdrückung sind unzureichende Mittel, um Emotionen zu kontrollieren. Die Hirnforschung belegt: Nur durch eine Neubewertung (Reframing) lässt sich verhindern, dass negative Emotionen eine Verhandlung dominieren. Darum ist es entscheidend, die Verhandlung von blockierenden Emotionen zu befreien und die Emotionen in eine positive Richtung zu steuern und zu entwickeln.

Die Perspektive macht's

Was konkret ist mit Reframing gemeint? Zunächst einmal kommt „Reframing“ von „frame“ und bedeutet „Rahmen“. Im Deutschen bedeutet es Umdeutung, Neurahmung oder Neuausrichtung. Im Reframing geht es darum, eine Sache oder ein Verhalten in einen anderen oder neuen Rahmen zu stellen. Ändert sich der Rahmen, ändert sich das Verhalten, weil Verhalten immer in einem konkreten Kontext steht. Nehmen wir an, dein Bankberater will dir das Gründerkapital nicht bewilligen. Statt sich aufzuregen, heißt Reframing, dieses Verhalten

in einen neuen Rahmen zu stellen und die gute Absicht hinter dieser Verweigerung anzuerkennen: „Ich verstehe. Sie möchten, dass alles ohne Risiko für uns beide abläuft. Was müssen wir dazu ändern?“

Das Reframing basiert auf der Tatsache, dass jedes Ding (mindestens) zwei Seiten hat. Es ist eine Sache der Ansicht, der Perspektive, der Einstellung, der Bewertung. Bei unterschiedlichen Ansichten und Bewertungen spielen jeweils andere Gefühle eine Rolle. Du kennst das berühmt-berüchtigte Bild vom bis zur Hälfte mit Wasser gefüllten Glas: Ist es halb leer oder ist es halb voll? Welche Gefühle löst das halb leere Glas aus, welches das halb volle? Was sagt das über den Betrachter aus? Handelt es sich um einen eher pessimistischen oder eher optimistischen Menschen?

Was bedeutet das für dich als Verhandler? Nun: Du kannst deine Gefühle kontrollieren, indem du dein Denken über die Situation änderst, indem du die Perspektive wechselst, indem du die andere Vorstellungswelt betrittst, indem du den Hauptpfad verlässt und kreative Seitenwege beschreitest. Indem du dir eine neue Wahrnehmungsbille aufsetzt, gewinnst du einen neuen Zugang, auch zur Verhandlungssituation. Und na-

türlich gilt dies auch bezogen auf deinen Verhandlungspartner: Es geht nicht nur darum, dass DU deine Perspektive änderst, sondern auch darum, dass sich dein oder deine Verhandlungspartner mit deiner Unterstützung und deinen Reframing-Kompetenzen einen neuen und anderen Zugang zu der Verhandlungssituation eröffnen.

Der Dreischritt: Stoßdämpfer – Reframing – Fragen

Das Reframing ist zwar der Schlüssel zum Verhandlungserfolg, aber das allein genügt nicht. Stelle dir nur einmal eine Verkaufsverhandlung vor, in der dich der Kunde mit dem Einwand „Zu teuer!“ konfrontiert. Ein mögliches Reframing wäre zu sagen: „Ihnen geht es also um den Preis und die Leistung!“ Aber wird es nun tatsächlich gelingen, das Gespräch vom Preis wegzulenken und auf das wirkliche Interesse des Verhandlungspartners zuzusteuern, nämlich die Leistung und den Nutzen, den du ihm zu bieten hast und für den der Preis an Bedeutung verliert?

Das Problem ist: Der Kunde kann den neuen Rahmen, den du ihm anbietest, gar nicht so rasch verarbeiten. Er wird auf einem niedrigeren Preis bestehen und antworten: „Reden Sie nicht um das Eigentliche herum, ich brauche 15 Prozent Rabatt.“ Darum ist es zielführend, ihm Zeit zu lassen – und zwar mit Hilfe eines Stoßdämpfers.

Schritt 1: Der Stoßdämpfer

Was heißt das? Nach dem Einwand „Zu teuer“ reagierst du wie folgt: „Ich möchte das gern

verstehen.“ Du gehst also auf den Einwand ein, zeigst dem Verhandlungspartner, dass du den Einwand gehört und aufgenommen hast und sich mit ihm beschäftigen willst. So kann sich der andere entspannen, weil er merkt, dass du nicht auf Konfrontationskurs gehst und dich nicht von seinem harschen Einwand ins Bockshorn – in die Flucht – jagen lässt. Mit dem Stoßdämpfer sorgst du dafür, dass sich dein Gesprächspartner sicher fühlt, sich die Situation beruhigt und die Emotionen nicht hochkochen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, einen Stoßdämpfer zu setzen:

- Du gibst Signale der Zustimmung wie etwa „Aha, ich verstehe“, „Gut“ und „Ja, ich verstehe“. Durch diese kurzen Einwurfe zeigst du überdies, dass du den Gesprächspartner ernst nimmst und ihm gut zuhörst.
- Sage in einem freundlich-herzlichen Ton: „Vielen Dank, dass Sie das so offen ansprechen!“ Diese Formulierung eignet sich besonders, wenn der Gesprächspartner säuerlich oder gar wütend ist.
- Beruhigend wirken auch Formulierungen wie: „Das tut mir leid. Es war nicht in meinem Sinn, Sie zu verärgern.“

Schritt 2: Das Reframing

Der nächste Schritt besteht im Reframen. Wir erinnern uns: Damit willst du einen neuen Rahmen setzen, den anderen veranlassen, die Perspektive zu wechseln und eine Neubewertung vorzunehmen. Das Reframing ist das Goldnugget unseres Dreischrittes. Als wichtigstes Reframingverfahren gilt das Inhaltsreframing,

Anzeige

Die Bildungs-, Job- und
Gründermesse für Mitteldeutschland

Chance

11. + 12. Jan. 2019
HALLE MESSE 9 – 17 Uhr

Zukunft
selbst
gestalten



Die **Chance** ist die führende Karrieremesse der Region und zentrale Anlaufstelle für Schüler, Umschüler, Studenten, Young Professionals, Jobsuchende und Gründungsinteressierte.

Gründung & Selbstständigkeit

- Beratung für Existenzgründer und Jungunternehmer
- Finanzierung und Förderung
- Wege in die Selbstständigkeit
- Gründernetzwerke und -initiativen

das sich in das Kontextreframing und das Bedeutungsreframing untergliedert.

Das Ziel des Kontextreframings ist es, aufzuzeigen, dass eine vermeintliche Schwäche, von einem anderen Blickwinkel betrachtet, eine Stärke darstellen und von großem Nutzen sein kann, etwa: Die Ungeduld eines Mitarbeiters erweist sich dann als nützlich, wenn eine schnelle Lösung gefunden werden muss.

Bedeutungsreframing: Der Kontext wird im Gegensatz zum Kontextreframing beibehalten, allerdings wird die Bedeutung des Geschehens neu interpretiert und analysiert. Wir fragen uns also, warum ein Mensch so reagiert, wie er reagiert. Warum greift uns der Verhandlungspartner an? Welches Ziel verfolgt er damit? Was will er erreichen? Wenn dich ein Kunde attackiert, sagst du dir, dass er dies tut, weil sich nur Menschen, die sich respektieren, auch angreifen – man kann sich die Wahrheit sagen!

Wichtig: Reframing setzt ein positives Menschenbild voraus. Es geht davon aus: Hinter jedem Verhalten, hinter jeder Kritik, ja sogar hinter jedem Angriff steht im Grunde eine positive Absicht, selbst wenn dies dem „Angreifer“ gar nicht bewusst ist. Wer Reframing erfolgreich einsetzen will, sollte sich fragen, ob es ihm möglich ist, zumindest hinter der einen oder anderen anscheinend „bösen Tat“ eine gute Absicht zu entdecken.

Schritt 3: Die W-Fragen

Dem Reframing folgt die Intention, den Perspektivenwechsel, auf den sich der Gesprächspartner einlassen will, zu verstärken und die Aktivität auf die Seite des Verhandlungspartners zu verlagern. Du willst ihn ja nicht zu etwas überreden, sondern ihn überzeugen, vielleicht sogar zu einer Selbstüberzeugung kommen lassen. Bei der Selbstüberzeugung setzt sich auf Seiten des Verhandlungspartners ein Selbstreflexionsprozess in Gang, bei dem er von sich aus die Einsicht formuliert, dass deine Argumente zumindest bedenkenswert sind: „Hm, so habe ich das bisher noch gar nicht gesehen, eventuell sollte ich mir überlegen, ob da nicht etwas Wahres dran ist ...“

Wer nur überredet, muss am nächsten Tag mit Storno rechnen – mit dem Storno des Auftrags oder der Aufkündigung der in der Verhandlung getroffenen Vereinbarung. Im schlimmsten Fall musst du dir gar den Vorwurf der Manipulation gefallen lassen, weil der Ge-

sprächspartner sich im Rückblick überrollt fühlt. Darum ist es zielführend, nach Stoßdämpfer und Reframing jetzt mit einer Frage dem Verhandlungspartner das Wort zu überlassen, damit er nun auch verbal den Perspektivenwechsel, den du angestoßen hast, vollzieht. Deine Frage animiert ihn, sich mit der neuen Sichtweise intensiv zu beschäftigen.

Übrigens: Wer nur selbst redet, erfährt nichts über den anderen. Wenn es dir so gelingt, den Redeanteil deines Gesprächspartners zu erhöhen und ihn zu motivieren, von sich und seiner Einschätzung des Verhandlungsgegenstands zu sprechen, erfährst du immer mehr über ihn und seine Vorstellungswelt. Das kann für deine Verhandlungsführung nur von Vorteil sein. Darum ist es am besten, du stellst W-Fragen, also Fragen, die mit einem W-Fragewort wie „Wer“, „Wie“, „Welche“, „Wo“, „Wann“ oder „Warum/Wieso/Weshalb“ beginnen und den anderen zum Reden veranlassen.

Fazit

Der in diesem Beitrag vorgestellte Dreischritt hat sich in der Praxis in zahlreichen Verhandlungen bewährt und kann auch in äußerst komplexen und schwierigen Verhandlungssituationen eingesetzt werden, weil sich durch das Reframing verhindern lässt, dass negative Emotionen überhaupt erst entstehen. Zudem ist es Verhandlern so besser möglich, Situationen doch noch vor der Eskalation zu bewahren, weil es gelingt, das Gehirn zu „entspannen“, Stress zu reduzieren und uns eben nicht zum Angriff oder zur Flucht zu veranlassen. ●

Tipp: Die wichtigsten Reframing-Techniken und To Do's haben die Autoren zusammengestellt in ihrem Buch: **Verhandlungserfolge mit der Kraft der Emotionen**. INtem®Media, ISBN: 978-3-9816341-5-0, 19,90 Euro

Tipps zur Deeskalation

Das Reframing, der Perspektivenwechsel, lässt sich während der Verhandlung einsetzen, um

- das Verhandlungsklima zu steuern,
- cholerisch-emotionale Verhaltensweisen des Verhandlungspartners (bis hin zu Drohungen) abzufangen und zu beherrschen,
- Vielredner zu stoppen,
- trotz aller Einwände und Blockaden zu Win-win-Situationen zu gelangen,
- sich aus Sackgassen zu befreien und
- sich auf die gemeinsamen Ziele und die gemeinsame Vision zu fokussieren.