



JUTTA  
PORTNER

VIRTUELL  
VERHANDELN

ONLINE-  
VERHANDLUNGEN  
OPTIMAL  
FÜHREN

GABAL



**Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Jutta Portner

# **VIRTUELL VERHANDELN**

Online-Verhandlungen  
optimal führen

**GABAL**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.  
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.  
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-323-7

Lektorat: Doreen Fröhlich, Chemnitz

Umschlaggestaltung: buddelschiff, Stuttgart | [www.buddelschiff.de](http://www.buddelschiff.de)

Autorinnenfoto: Stefanie Aumiller, München

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Copyright © 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)

# Inhalt

Auf ein Wort .....	9
Wie dieses Buch aufgebaut ist .....	11
Online-Verhandeln: Ist das überhaupt möglich? .....	15
<b>1. Warum das Verhandeln online anders ist als in der analogen Welt .....</b>	<b>21</b>
Wir sind ausgelaugt: So viele Eindrücke und alles zugleich .....	21
Wir werden abgelenkt: Hier noch eine ankommende Mail, da noch ein Anruf .....	23
Wir sind pausenlos online: Kaum Zeit zum Luftholen .....	24
Wir verlieren uns in der Komplexität und steigen aus .....	25
Wir sind misstrauisch. Wer liest mit? Wer hört mit? .....	26
Wir reden ungern oder sprechen gleichzeitig. Virtueller Kontext macht Austausch schwerfällig .....	28
<b>2. Was hat die Bedürfnispyramide von Maslow mit Online-Verhandlungen zu tun? .....</b>	<b>32</b>
Physiologische Bedürfnisse. Gut hören. Gut sehen ... und noch viel mehr .....	34
Sicherheitsbedürfnisse. So viel Inhalt. So viel Technik ... HELP! .....	37
Soziale Bedürfnisse. Teamspirit? Online? Mehr einsame Wölfe denn je .....	40
Individualbedürfnisse. Nimm mich wahr ... bitte! .....	43
Selbstverwirklichung. Gestaltungswillen aktivieren und fördern .....	45
<b>3. Gut gerüstet an den Start. Erfolgreiche Vorbereitung von Online-Verhandlungen .....</b>	<b>48</b>
Tipp #1: Zuerst entscheiden! Auktion oder Verhandlung? Virtuell oder in Präsenz? .....	49

Tipp #2: Die neue Art der inhaltlichen Vorbereitung: Nah am Verhandlungsprozess .....	60
Tipp #3: Weniger ist mehr: Die Anzahl der Teilnehmenden limitieren .....	77
Tipp #4: Kürzer ist besser: Die Anzahl der Sessions limitieren .....	86
Tipp #5: Zeit zum Fokussieren: Aktiv Pausen einplanen .....	89
Tipp #6: Safety first! Sicherheitsrisiken minimieren .....	95

<b>4. Ganz nah und doch so fern. Kommunikation in Remote-Verhandlungen .....</b>	<b>99</b>
Tipp #7: Getting in touch – Keeping in touch .....	100
Tipp #8: Small Talk online führen .....	106
Tipp #9: Kommunikationsregeln festlegen .....	109
Tipp #10: Zusammenfassen. Zusammenfassen. Zusammenfassen! .....	112
Tipp #11: Teaminterne Kommunikation sicherstellen .....	115
Tipp #12: Vom Mut, Emotionen auch virtuell zu zeigen .....	116

<b>5. Das Beste draus machen: Limitation in der Körpersprache überwinden .....</b>	<b>120</b>
Tipp #13: Nicht in schwarze Löcher sprechen: Kamera einschalten .....	121
Tipp #14: Den Fokus auf den Verhandelnden! Die Position vor der Kamera .....	132
Tipp #15: Spot on! Das richtige Licht .....	135
Tipp #16: Steigern Sie Ihre Online-Wirkung: Virtuelle Körpersprache .....	139
Tipp #17: Der Ton macht die Musik – Ihre Stimme am Mikrofon .....	163

<b>6. Doch, es ist möglich! Einflussnahme in virtuellen Verhandlungen .....</b>	<b>169</b>
Tipp #18: Die passende Dramaturgie entwickeln .....	173
TIPP #19: Wenn Sie kooperieren wollen und Win-win anstreben .....	180
Tipp #20: Wenn Sie gewinnen wollen und mit Tricks arbeiten .....	192
Tipp #21: Wenn online Schwierigkeiten auftauchen .....	216

<b>7. Immer den Überblick behalten: Die Grundregeln des virtuellen</b>	
<b>Verhandelns</b> .....	<b>234</b>
Tipp #22: Von Anfang an führen: Den First Mover Advantage nutzen .....	235
Tipp #23: Vertraut mit der Technik sein .....	244
Tipp #24: Miro, Mural, Conceptboard: Kerninhalte mit kollaborativen Tools visualisieren .....	252
Tipp #25: Entlasten Sie sich: Co-Moderation nutzen .....	255
Fazit. Virtuell verhandeln ist nicht schlechter. Es ist anders .....	272
Danke .....	276
Anhang	
Anmerkungen .....	277
Literaturverzeichnis .....	280
Register .....	283
Über die Autorin .....	286
Bildnachweise .....	288



## Auf ein Wort

Liebe virtuell Verhandelnde, liebe Leser:innen,

die Pandemie katapultierte uns in die Digitalisierung, was dazu führte, dass viele Begegnungen in unseren alltäglichen Leben nicht mehr von Angesicht zu Angesicht stattfanden. Davon blieben auch Verhandlungen nicht verschont, die zunehmend virtuell geführt wurden und bis heute werden: Gespräche mit der Chefin, dem Kunden, sogar im privaten Umfeld mit den Eltern, innerhalb des Freundeskreises, mit der Handwerkerin oder dem Dienstleister. Verhandlungen sind ein komplexes Thema, viele Beteiligte, schwierige Themen und das alles im Austausch mit meinem Computer? Ich kann Sie beruhigen: Eine solche Situation bringt Herausforderungen, aber auch Vorteile mit sich. Viele Verhandelnde haben in den letzten Jahren bereits erste Erfahrungen damit gesammelt. Es funktioniert meistens gut, manchmal vielleicht auch nicht. Was ist das Wichtigste, das Sie benötigen, um zu einem virtuellen Verhandlungserfolg zu kommen? Beschreiben Sie das in einem Wort oder einem kurzen Ausdruck! In den letzten Monaten habe ich Teilnehmenden in meinen virtuellen Verhandlungstrainings diese Frage gestellt. Mehr Worte? Braucht es nicht.

Aktiv zuhören. Alternativen. Aufmerksamkeit. Aufrichtigkeit. Ausdrucksstärke. Austausch. Bandbreite. BATNA. Beyond Reason. Computer. Dialog. Direkter Kontakt. Disziplin. Ehrlichkeit. Einbeziehen. Einsatz. Empathie. Erlebnis. Ernst nehmen. Experimentierfreude. Eye-Tracking-Software. Feedback. Feuer. Flexibilität. Fokus. Fragen. Freude. Fruchtbare Ergebnisse. Führung. Fun. Gemeinsam am Ziel arbeiten. Gemuted sein. Getting Past No. Getting to Yes. Glanz in den Augen. Glaubwürdigkeit. Hartnäckigkeit. Information. Intensität. Interessen. Kachel. Kaffee. Kamera. Klare Ziele. Klarheit. Kooperation. Kultur. Lachen. Laptop.

Lob. Meeting-Links. Merkwürdigkeiten. Mikrofon. Miteinander. Motivation. Mut. Nachdenken. Nachhaltigkeit. Objektive Kriterien. Offenheit. Öffnung. Online-Plattform. Passion for Success. Rapport. Regeln. Respekt. Richtungen. Ringleuchte. Sharepoint. Small Talk. Softbox. Souveräne Führungskräfte. Spannung. Spaß. Spiel. Spirit. Strategien. Streitkultur. Tatkraft. Teamarbeit. Teamgeist. Tiefe. Überraschungen. Veränderungswille. Verbindlichkeit. Verhandlungsprozess. Verständnis. Vertrauen. Wert. Wertschätzung. Widerworte. Whiteboard. Wille. WLAN. Zeit. Zoom Fatigue. Zuhören. Zusammenfassen. Zusammenhalt.

Wenn Sie wissen wollen, was genau sich hinter all diesen spannenden Begriffen verbirgt und wie Sie in Ihrem nächsten Workshop, der nächsten Familienkonferenz oder Ihrem nächsten Kundengespräch besser virtuell verhandeln können, nehmen Sie sich ein paar Stunden Muße zum Lesen dieses Buch. Mehr müssen Sie gar nicht tun.

Viel Vergnügen und erkenntnisbringende Aha-Momente wünschen Ihnen

*Jutta Portner*

& das Team von C-TO-BE. THE COACHING COMPANY

## Wie dieses Buch aufgebaut ist

Dieses Buch besteht aus sieben Kapiteln, die in verschiedene Praxistipps unterteilt sind. Das erste Kapitel, »Warum das Verhandeln in Videokonferenzen anders ist als in der analogen Welt«, beleuchtet Unterschiede zwischen Präsenz- und Online-Verhandlungen und beschäftigt sich mit Berührungspunkten mit dieser noch neuen und unerprobten Art des Verhandeln. Das zweite Kapitel, »Was hat die Bedürfnispyramide von Maslow mit Online-Verhandlungen zu tun?«, benutzt genau dieses Modell, das viele von Ihnen aus der Motivationspsychologie kennen, um zu verstehen, welche Bedürfnisse es bei virtuell Verhandelnden gibt und wie Sie diese stillen können. Kapitel 3, »Gut gerüstet an den Start«, zeigt Ihnen, wie Sie sich erfolgreich auf eine virtuelle Verhandlung vorbereiten. »Ganz nah und doch so fern« ist der Titel des vierten Kapitels. Auch in der Online-Welt können wir nicht ohne Kontakt und Kommunikation verhandeln, und doch funktioniert beides in virtuellen Galaxien unterschiedlich. Wie unangenehm es beispielsweise ist, in schwarze Löcher zu sprechen, werden viele von Ihnen schon erlebt haben. Das fünfte Kapitel, »Das Beste draus machen«, gibt Tipps, um die Limitationen der Körpersprache zu überwinden. Auch wenn wir in unserer Kachel leben, können wir sehr wohl eine professionelle Wirkung erzielen. In Kapitel 6, »Doch, es ist möglich! Einflussnahme in virtuellen Verhandlungen«, erfahren Sie, wie Sie virtuell am besten vorgehen, je nachdem, ob Sie kooperativ oder kompetitiv verhandeln wollen. Außerdem untersuchen wir, welche Schwierigkeiten bei Remote-Verhandlungen auftreten können und wie Sie als Verhandelnde:r am besten damit umgehen. Das letzte Kapitel, »Immer den Überblick behalten«, zeigt, wie wichtig es ist, den First Mover Advantage zu nutzen und von Anfang an zu führen. Nur so behalten Sie die Kontrolle in Ihrer virtuellen Verhandlung. Die

Begriffe remote, virtuell und online werden in Zusammenhang mit Verhandlungen synonym benutzt.

Folgende Stilmittel machen das Lesen hoffentlich zum Vergnügen:



#### **VIRTUELL VERHANDELN. TIPP**

Insgesamt erhalten Sie in diesem Buch 25 Tipps zu den wichtigsten Themen rund um das virtuelle Verhandeln, umfassend recherchiert und für Sie aufbereitet.



#### **VIRTUELL VERHANDELN. WISSEN**

Wissen kann man nie genug. Nehmen Sie sich Zeit und lassen Sie sich inspirieren, tauchen Sie ab in neue Gefilde. Hier finden Sie erste Anregungen, wenn Sie sich weiter mit einzelnen Themen beschäftigen möchten. Jeder Deep Dive hat einen Anfang.



#### **VIRTUELL VERHANDELN. QR**

Ein YouTube-Video zur Auswahl des besten Mikrofons? Für Sie getestet von ausgewiesenen Profis. Ein Clip zum Einsatz von Conceptboard in virtuellen Verhandlungen? Der Link zum Experten für Sie ausgewählt. Nicht umsonst steht QR für »Quick Response«, also »schnelle Antwort«. Sie brauchen nur den QR-Code zu scannen und werden automatisch weitergeleitet, um auf schnellstem Weg alle benötigten Informationen zu finden, übersichtlich verpackt.



### **VIRTUELL VERHANDELN. INTERVIEW**

Hinter C-TO-BE. THE COACHING COMPANY steckt ein großes Team. Unsere Expert:innen zu den unterschiedlichsten Themen bringen sich mit ihrem Wissen in kurzen Interviews ein. Freuen Sie sich auf Empfehlungen von einem Business-Schauspieler, einem Yoga-Lehrer und zwei Verhandlungsexpert:innen. Außerdem haben wir einen Experten zum Thema Täuschung in Verhandlungen sowie eine erfahrene virtuelle Verhandlerin eines großen deutschen Unternehmens für Sie interviewt.



### **VIRTUELL VERHANDELN. DENKZEIT**

Die Theorie zu kennen ist schön und gut. Viel wichtiger ist es, zu überprüfen, ob die Empfehlungen Ihnen auch helfen, in Ihrer virtuellen Galaxie zu bestehen. Selbstreflexion ist der Schlüssel zur Veränderung – und der große Unterschied zwischen Erfahrung und Expertise. Nur wer sich Zeit nimmt, sich selbst zu überprüfen, wird besser und zu einem echten virtuellen Verhandlungsprofi werden. Am Ende jedes Kapitels haben Sie Zeit dazu.

In a Nutshell oder Deep Dive? Schnell und auf einen Blick finden Sie in diesem Buch Empfehlungen unter dem Stichpunkt VIRTUELL VERHANDELN. BEST PRACTICE. Möchten Sie abtauchen in die Tiefen des Expertentums, dann gibt es immer mal wieder VIRTUELL VERHANDELN. LESEFUTTER.

## VIRTUELL VERHANDELN. BEST PRACTICE

»Best Practices« sind empfohlene Vorgehensweisen. Der Begriff stammt aus der angloamerikanischen Betriebswirtschaftslehre und bezeichnet praktische Erfolgsmethoden oder -modelle der Corporate-Welt. Sie könnten auch Erfolgsrezepte genannt werden. Viele Strategien, Taktiken und Tools sind beim Verhandeln in Präsenz und online im gleichen Maße wirksam, und doch gibt es immer wieder Unterschiede. Genau diese finden Sie nach einem meist vorangehenden Input zur allgemeinen Verhandlungstheorie unter VIRTUELL VERHANDELN. BEST PRACTICE zusammengefasst.



## VIRTUELL VERHANDELN. LESEFUTTER

Der oder die hungrige Leser:in bekommt von mir wertvolle Empfehlungen für weiterführende Literatur, die Ihnen hilft, noch tiefer in die Gesamtzusammenhänge einzusteigen. Es werden Appetizer serviert, die die Lust anregen, mehr zu wissen, und ab und zu auch mal raffinierte Häppchen, über die wir staunen, weil sie uns überraschen.

Vielen Dank an Lisa Kohlrusch von PACTUM als Ideengeberin für die Herausforderungen in Online-Verhandlungen. In ihrem Blogbeitrag *13 Tipps, um erfolgreich zu verhandeln* hat die Prozessbegleiterin und Mediatorin bereits während der Pandemie wertvolle Empfehlungen gegeben.<sup>1</sup>

## Online-Verhandeln: Ist das überhaupt möglich?

Seit eh und je wird in der Geschichte der Menschheit verhandelt. Die alten Germanen nahmen wochenlange Märsche auf sich, um bei Volksversammlungen über wichtige Belange zu entscheiden. Marco Polo reiste im 13. Jahrhundert entlang der Seidenstraße bis nach China, um Geschäftspartner zu treffen. Und heute ist die gamescom in Köln die größte Messe für Unterhaltungselektronik, in der nicht nur Onlinespiele vorgestellt, sondern auch mit Partnern aus aller Welt Lizenzen verhandelt werden. Natürlich persönlich, vor Ort, bei Kaffee oder Kölsch – trotz astronomischer Hotelpreise. Über Jahrtausende haben wir uns persönlich getroffen, wenn es um wichtige Verhandlungen ging. Kuriere, Briefe, Telefonate und in jüngster Zeit auch E-Mails oder Skype-Calls waren meist nur schmückendes Beiwerk persönlicher Geschäftstreffen.

Und dann kam die Pandemie. Über Nacht veränderte sich unsere Welt. Wir wurden in die digitale Welt katapultiert, mit all ihren noch unerprobten Gesetzmäßigkeiten. Heute sind Online-Verhandlungen aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken, und sie werden zukünftig weiterhin eine tragende Rolle spielen. Auch wenn wir uns wieder persönlich treffen können und dürfen. Online zu verhandeln ist jedoch für viele eine Herausforderung. Selbst brillante Verhandlungsprofis verzweifeln daran, dass ihre jahrzehntelange Erfahrung bei Videokonferenzen nicht den gewohnten Erfolg bringt. Es funktioniert einfach anders, fühlt sich anders an, und richtig viel Expertise hat noch niemand.

Vertrauen und Verlässlichkeit sind unverzichtbare Elemente erfolgreichen analogen Verhandeln. Dazu treffen sich Verhandlungspartner:innen auf ein Getränk, setzen sich gemeinsam an den Verhandlungstisch, verhandeln auf Augenhöhe, besiegeln ihre Vereinbarung mit einem Handschlag. Im Anschluss lädt man zu einem

gemeinsamen Abendessen ein und stößt auf den Erfolg an. All das ist bei Online-Verhandlungen nicht möglich. Statt Geschäftsessen in schicker Businesskleidung und mit gepflegter Konversation schwappt jetzt unweigerlich unser Privatleben aus dem Homeoffice in die Verhandlung. Ihr kleiner Sohn winkt in die Kamera? Die Katze strawanzt durchs Bild auf der Suche nach Streicheleinheiten? Das ist überhaupt nicht schlimm, im Gegenteil: Das ist sogar ganz wunderbar! Denn ein bisschen reales Leben bei aller Professionalität macht uns menschlicher und schafft Nähe. Nähe, die wir für vertrauensvolle Verhandlungen gut brauchen können. Im Zuge der Pandemie ist es tatsächlich bereits zur Gewohnheit geworden, in der Corporate World via Bildschirm zu kommunizieren. Wir sind zwischenzeitlich schon recht gut darin, Teammeetings virtuell stattfinden zu lassen. Auch die meisten Verhandlungen werden heute per Videocall geführt, nur fehlt es da oft noch an Professionalität und Leichtigkeit. Wenn es um viel geht, dann bringen Online-Verhandlungen neben technischen auch weniger offensichtliche Herausforderungen mit sich:

Wir sind überlastet: Viele Eindrücke und alles zugleich prasselt auf Verhandelnde ein. Wir sind unkonzentriert: Hier noch eine ankommende Mail, da noch ein Anruf. Wir sind dauerhaft online und vergessen dabei, genügend Pausen zu machen. Wir sind unsicher: Wer liest mit? Wer hört mit? Wir reden wenig oder alle gleichzeitig. Der virtuelle Kontext macht Kommunikation und Einflussnahme schwerfällig.

Selbst für erfahrene Verhandelnde ist dies mit Unsicherheiten verbunden. Noch haben wir nicht genügend Expertise im remoten Verhandeln entwickelt. Die Quadriga Hochschule in Berlin führte in Zusammenarbeit mit dem C4 Center for Negotiation eine branchenübergreifende Befragung von 185 Unternehmen durch, in der Verhandelnde zu ihren Erfahrungen mit digitaler Verhandlungsführung befragt wurden.

Hier einige ausgewählte Ergebnisse des Surveys:

- Bei 75 Prozent der befragten Unternehmen lag der Anteil von digitalen Verhandlungen vor der Pandemie lediglich bei maximal 25 Prozent.
- Während der Pandemie führten hingegen fast 75 Prozent der Befragten 75 bis 100 Prozent aller Verhandlungen ausschließlich digital.
- Über 70 Prozent halten die digitale Verhandlungsführung für deutlich stärker herausfordernd als die Präsenzverhandlung.
- Nur 7 Prozent empfinden die digitale Verhandlung als weniger herausfordernd.
- In etwa der Hälfte der Unternehmen wurden Verhandlungsteams für Präsenzverhandlungen geschult und / oder weiterqualifiziert.
- Für digitale Verhandlungen wurden lediglich 23 Prozent geschult und / oder weiterqualifiziert.
- Als größten Nachteil der digitalen Verhandlungsführung erleben fast 85 Prozent der Befragten das Fehlen des persönlichen Kontaktes.
- Für über 80 Prozent stellt die fehlende Möglichkeit, die Körpersprache des Gegenübers gut zu erkennen, eine Einschränkung in der digitalen Verhandlung dar.
- 61 Prozent erleben in der digitalen Verhandlung das Aufbauen einer Vertrauensebene als sehr schwierig.
- Mehr als ein Drittel sehen die Vielzahl von Missverständnissen als großes Hindernis in der digitalen Verhandlung.
- Insgesamt ziehen über 62 Prozent die persönliche Verhandlung jeder anderen Verhandlungsform vor. Nur 20 Prozent der Befragten bevorzugen digitale Verhandlungen mit Online-Meeting-Systemen. Die Telefonverhandlung ist gerade einmal für knapp 8 Prozent der Teilnehmenden die bevorzugte Form.<sup>2</sup>

In »Virtuell verhandeln. Online-Verhandlungen optimal führen« lernen Sie, wie diese Herausforderungen überwunden werden können. Es lohnt sich, denn online verhandeln wird bleiben. Es ist die

neue Art des Verhandeln, die nicht nur auf ihre ganz eigene Art Erfolg versprechend ist, sondern auch Ressourcen spart: Reisezeiten werden reduziert, die gewonnene Zeit kann effizienter genutzt werden. Reisekosten werden vermieden, das geschonte Budget kann anderweitig eingesetzt werden. Nur wer die Best-Practice-Tipps kennt, wird zum virtuellen Verhandlungsprofi.

### **Drei Argumente, warum es sich lohnt, dieses Buch zu lesen und Expert:in des virtuellen Verhandeln zu werden**

1. Virtuell verhandeln ist neu. Verhandelnde haben noch wenig Expertise und sind unsicher. Bauen Sie Unsicherheiten durch Wissen ab und werden Sie zu einem Pionier auf diesem Gebiet.
2. Das virtuelle Verhandeln hat sich als entscheidender Bestandteil unserer alltäglichen Businesspraktiken etabliert. Investieren Sie in diese Kompetenz und eignen Sie sich eine positive Haltung an.
3. Best-Practice-Tipps sind übersichtlich strukturiert, von Profis für Profis erarbeitet und für Sie leicht anwendbar.

Bevor wir tiefer einsteigen, lassen Sie uns zunächst ein paar grundlegende Begriffe klären: Handelt es sich bei jedem Gespräch, jeder Diskussion, jeder Besprechung automatisch auch immer um eine Verhandlung?

### **Was ist eine Verhandlung? Eine kurze Definition**

Wir sprechen im klassischen Sinne von »Verhandeln«, wenn Personen/Parteien unterschiedliche Interessen haben und miteinander kommunizieren, um zu einer Einigung zu kommen.

Dazu benötigt es immer vier Bedingungen:

- eine wechselseitige Abhängigkeit
- einen Interessenkonflikt
- ungefähr gleiche Machtverhältnisse
- eine Übereinkunft wird als Ziel der Verhandlung gesehen

Auch wenn es natürlich im privaten Kontext Interessenkonflikte und im Idealfall den Wunsch nach einer Übereinkunft geben kann, werde ich mich in diesem Buch überwiegend auf den beruflichen Rahmen einer Verhandlung beziehen: Wenn wir mit Dienstleistenden den nächsten Auftrag verhandeln, einen Pitch ausschreiben oder einen Preis für unsere Produkte und Dienstleistungen festlegen wollen. Aber auch im Business Development mit potenziellen Partner:innen wird verhandelt, oder Sie moderieren als Vorgesetzte:r einen Teamkonflikt.



# 1. Warum das Verhandeln online anders ist als in der analogen Welt

Viele virtuell Verhandelnde berichten von einer großen Erschöpfung. Die Teilnahme an etlichen virtuellen Meetings über den Tag zieht ein stundenlanges Sitzen am Schreibtisch nach sich. Abends schmerzt der Rücken, sind Hals und Nacken verspannt, die Augen brennen, und der Kopf ist leer. Dieses Phänomen ist international beobachtbar und hat sogar schon einen Namen: Zoom Fatigue. Der Begriff setzt sich zusammen aus dem Namen des amerikanischen Softwareunternehmens Zoom und dem französischen Wort »fatigue«, was »müde« oder »erschöpft« bedeutet. Natürlich taucht Zoom Fatigue auch bei MS Teams, Google Meet, Webex und Skype for Business auf. Die Symptome sind immer die gleichen. Auf Dauer remote zusammenzuarbeiten ist anstrengend und stresst. Von den Ergebnissen, die in Businessverhandlungen erzielt werden, hängt allerdings viel ab. Und natürlich werden bessere Ergebnisse erzielt, wenn virtuell Verhandelnde nicht ausgelaugt und ausgepowert sind. Lassen Sie uns einen Blick darauf werfen, was genau die Stressoren sind und wie virtuell Verhandelnde professionell mit ihnen umgehen, ohne Zoom Fatigue zum Opfer zu fallen.

## Wir sind ausgelaugt: So viele Eindrücke und alles zugleich

Wer kennt es nicht? Dieser komplette Overload: Zu viele Fenster sind offen, zu viele Tasks poppen auf, zu viele Aufgaben sind zu erledigen, und dann versagt auch noch die Technik. Gerade hat es noch funktioniert, und plötzlich geht nichts mehr. Es hilft kein Kli-

cken, kein Neustart. Der Computer streikt. Haben wir das Problem endlich in den Griff bekommen, manchmal ohne genau zu wissen, wie, hat das Meeting längst begonnen. Wir stammeln eine Entschuldigung und sind gestresst, noch bevor wir überhaupt anfangen.

Je mehr Verhandeln an einer Session teilnehmen, desto mehr Kacheln sehen wir auf unserem Bildschirm. Da die Reihenfolge der Anzeige nach der Reihenfolge des Einloggens erfolgt, vermischt sich unser eigenes Team mit dem der Gegenseite. Eine klare optische Zuordnung der Verhandlungsparteien ist auf den ersten Blick nicht möglich.

Wir wissen gar nicht, wo wir unsere Aufmerksamkeit zuerst hinwenden sollen: Wir haben die Kamera an, die Gegenseite hat die Kamera aus. Gleichzeitig arbeiten wir oft mit mehreren elektronischen Geräten. Wir benutzen einen zweiten Bildschirm und kommunizieren gleichzeitig über WhatsApp mit den Kolleg:innen. Da kann sich schon mal Verzweiflung breitmachen. Um die Kontrolle zu behalten und trotz eines möglicherweise holprigen Starts erfolgreich ins Geschehen einsteigen zu können, müssen wir der Überforderung Einhalt gebieten. Doch wie?

Wichtig ist, sich zunächst zu versichern: Ein bisschen Stress schadet nicht und ist auch normal. Er fordert Verhandeln, lässt sie sich aktivieren, stark und fokussiert fühlen. Herausgefordert zu sein ist hilfreich, um eine Verhandlung voranzutreiben. Doch wenn wir den Punkt erreichen, an dem es kippt, dann übernimmt die Orientierungslosigkeit das Ruder, denn Überforderung – und hier steckt es ja schon im Wort – ist das Zuviel. Wir machen einen inneren Abgleich, wie viel Kraft, Energie und Aufmerksamkeit wir haben. Dies stellen wir den momentanen Anforderungen gegenüber. Wenn wir dann das subjektive Gefühl haben, dem Ganzen nicht mehr gewachsen zu sein und nicht genügend Ressourcen zur Bewältigung zu haben, dann sind wir eben überfordert, und der Körper reagiert. Wir werden immer nervöser, fahriger und realisieren gleichzeitig unser Verhalten. Das kann dann zu einer Stressspirale beitragen. Je gestresster unser Körper ist, desto schlechter können wir komplexe kognitive Vorgänge bewältigen. Stress ist eine Alarmfunktion. Die Ausschüttung von Cortisol und Adrenalin bereitet uns seit jeher

auf Angriff und Flucht vor. Doch Wegrennen oder Angreifen bringt uns am Schreibtisch nicht weiter, auch Gedanken wie »Ich habe das nicht im Griff« oder »Die Verhandlung wird scheitern, bevor sie überhaupt angefangen hat« sind nicht hilfreich. Je gestresster Verhandelnde sind, desto weniger sind sie fokussiert, umso weniger kreative Problemlösungen fallen ihnen ein. Daher ist es eine absolute Notwendigkeit, so schnell wie möglich aus dem gestressten Zustand wieder herauszukommen und konstruktiv statt abwertend zu handeln. Was also können Online-Verhandelnde tun?

### **VIRTUELL VERHANDELN. BEST PRACTICE**

Akzeptieren, dass es gerade so ist, und zügig das Stressmuster durchbrechen, in dem wir stecken. Ob eine plötzliche bleierne Müdigkeit, ein eingefrorenes Gehirn oder hektische Übersprünghandlungen wie wildes Klicken: Online-Verhandelnde müssen zuerst aus der Situation raus, in der sie sich gefangen fühlen. Kamera aus, dreimal tief durchatmen, den Blick aus dem Fenster werfen, einen Schluck Wasser trinken – wichtig ist es, kurz etwas anderes zu tun. Ganz kurz! Warum? Für länger ist keine Zeit, wenn die Verhandlungspartner:innen schon online sind. Und bereits kleine Aktionen geben dem Gehirn das Gefühl von Selbstwirksamkeit, worauf wir später detailliert eingehen werden.

## **Wir werden abgelenkt: Hier noch eine ankommende Mail, da noch ein Anruf**

Der Mensch ist ein neugieriges Wesen. Natürlich schweifen wir immer wieder ab. Die Umgebung unserer Verhandlungspartner:innen ist hochinteressant. Wir versuchen Titel im gut gefüllten Bücherregal der Kollegin zu entziffern. Wir winken der süßen Tochter des Lieferanten zu und wundern uns über den dicken Kater des Chefs, der durchs Bild läuft. Die optischen Reize in Online-Verhandlungen

sind mannigfaltig. Nach jedem Moment der Ablenkung braucht unser Gehirn Zeit und Energie, sich wieder auf das eigentliche Thema einzustellen und auf das ursprüngliche Konzentrationsniveau zurückzukommen. Im Selbstmanagement spricht man vom sogenannten Sägeblatteffekt. Hinzu kommen hintergründige Gedanken: Verhandelnde denken oft gleichzeitig an Zukünftiges und Altes, an Mögliches und Unmögliches, an morgen und übermorgen und gestern und vorgestern.

### **VIRTUELL VERHANDELN. BEST PRACTICE**

Um einen Nervous Breakdown zu verhindern, verorten Sie sich im Hier und Jetzt. Eine Übung aus dem Achtsamkeitstraining, die blitzschnell und überall eingesetzt werden kann, lautet: Sie sagen laut »ICH JETZT HIER«. Konzentrieren Sie sich während des Sprechens bewusst darauf, wo Sie sich gerade befinden und was Sie jetzt tun wollen. Dazu aktivieren Sie Ihre Sinne und führen einen Bodyscan durch, denn der wirkt Wunder: Spüren Sie in Ihren Körper hinein, richten Sie sich auf und atmen Sie dabei tief ein und aus. Riechen Sie bewusst, vielleicht an einem Apfel, der auf dem Tisch liegt, oder am Kaffee in der Tasse vor Ihnen. »ICH JETZT HIER« ist ein Mantra. Je häufiger Sie es wiederholen, umso eher entsteht eine Routine, die Sie effektiv raus aus dem Gedankenkarussell und zurück in den konzentrierten Fokus bringt.

## **Wir sind pausenlos online: Kaum Zeit zum Luftholen**

Was machen Sie, wenn Sie mit dem Auto eine lange Reise planen? Sie werden mit einem vollen Tank starten, das Kühlwasser gecheckt, den Luftdruck gemessen und die Scheibenwischanlage aufgefüllt haben. Ähnlich sollten Sie auch vor Videokonferenzen verfahren. Es ist wichtig, voll da und aufgetankt zu sein. Präsenzmeetings geben uns durch den Wechsel der Besprechungsräume

Zeit, kurz durchzuatmen. Schon kurze Momente des Abstands ermöglichen kleine mentale Pausen, die uns erfrischen. Online jagt im schlimmsten Fall ein Online-Meeting das nächste. Zur vollen Stunde startet der eine Termine, zur nächsten vollen Stunde findet der Folgetermin statt, und so geht es bei vielen Stunde um Stunde um Stunde ... Manchmal bleibt kaum Gelegenheit, für Kaffeenachschub zu sorgen oder eine Biopause zwischen den einzelnen Calls einzulegen. Wie wollen wir in diesem Setting Themen gedanklich abschließen, uns auf neue Partner:innen und ihre Anliegen einlassen und fokussiert kluge Beiträge leisten?

### **VIRTUELL VERHANDELN. BEST PRACTICE**

Planen Sie die Pause VOR der Online-Verhandlung fest in den Terminkalender ein und machen Sie den »Ich bin in einer guten Verfassung-Check«. Fragen Sie sich: Habe ich genügend geschlafen? Brauche ich frische Luft? Habe ich Schmerzen? Verspüre ich Hunger, und brauche ich einen kleinen Snack? Oder habe ich Durst und muss einen halben Liter Wasser trinken? Bin ich verspannt, und muss ich mich kurz bewegen? Brauche ich einen Powernap? Kurz – ist alles okay mit mir?

## **Wir verlieren uns in der Komplexität und steigen aus**

Es spricht nichts dagegen, mehrere Bälle in der Luft zu halten. Zu viele Bälle in der Luft zu halten fällt allerdings auch erfahrenen Jongleuren schwer. Zu viele anspruchsvolle Themen in einer Online-Verhandlung zu wuppen kostet sehr viel mentale Kraft und führt dazu, dass wir deutlich früher als in Präsenzverhandlungen geistig aussteigen. Zu viele gedankliche Aufgaben und Operationen gleichzeitig und nebeneinanderher bewältigen zu wollen ist online mit einer noch höheren Wahrscheinlichkeit des Scheiterns verbunden als in Face-to-Face-Verhandlungen. Noch hält sich der Mythos,

Multitasking sei eine Superkraft. Doch was hat Priorität unter den vielen Aufgaben?

### **VIRTUELL VERHANDELN. BEST PRACTICE**

Stoppen Sie Multitasking sofort: Jetzt gilt es zu sortieren, zu filtern und zu priorisieren. Erstellen Sie eine realistische Agenda mit Pufferzeiten. Lassen Sie sich keine unrealistische Agenda von anderen aufs Auge drücken. Das hilft, sich nicht in der Komplexität zu versteigen und das große Ganze aus dem Auge zu verlieren. So können Sie sich auf das konzentrieren, was gerade dran ist. Eine radikale Übung ist, sich Folgendes vorzustellen: In zehn Minuten gibt es einen kompletten Stromausfall. Was muss jetzt noch passieren? Welches Ergebnis ist ein Minimum an Übereinstimmung, das Sie erzielen wollen, bevor das Licht ausgeht? Es gibt mit Sicherheit Aufgaben, von denen Sie erkennen, dass sie nachrangig behandelt oder vielleicht sogar delegiert werden können. Am besten nehmen Sie schon in der Vorbereitung einen Zettel und widmen sich der Priorisierung Ihrer Themen in die Kategorien HML (High/Medium/Low). Welches sind die Punkte, die nur und ausschließlich von Ihnen verhandelt werden können? Welche Aspekte wollen Sie in dieser Online-Verhandlung nicht besprechen und werden Sie vertagen, und welche sind vielleicht sogar Angelegenheiten, zu denen Sie auch mal Nein sagen werden? Wer kann Themen für Sie übernehmen? Nutzen Sie diese Gelegenheit. Sie sind meist nicht die einzige Person, die eine Aufgabe erledigen kann.

## **Wir sind misstrauisch. Wer liest mit? Wer hört mit?**

Statt wie in Präsenz auf drei Dimensionen ist die Wahrnehmung unserer Gesprächspartner:innen in Online-Verhandlungen auf lediglich zwei Dimensionen reduziert. Die intuitive körpersprachliche Interpretation, wie wir sie aus persönlichen Begegnungen kennen, fällt bei »Speaking Heads« viel schwerer. Wir können nur mutma-

ßen, was links und rechts, vor und hinter der Kachel geschieht. Ist der Hintergrund geblurt, stellen wir Vermutungen an, wo sich die andere Person befindet: im Homeoffice? Zu Workcation in einem anderen Land? Wir fragen uns schon mal: Wer hört heute noch mit? Wer kann vertrauliche Daten mit einsehen? Ein gesundes Misstrauen lässt viele VerhandelnDe vorsichtiger mit Informationen umgehen. Das wiederum zieht automatisch nach sich, dass wir Vertrauen langsamer aufbauen.

## VIRTUELL VERHANDELN. BEST PRACTICE

Manchmal gibt es keinen Quick-fix. Wenn wir uns in Online-Verhandlungen überfordert fühlen, weil unsere Annahmen über die Gegenseite einen großen Teil unserer Aufmerksamkeit binden, sind meist innere Glaubenssätze dafür verantwortlich. In einer Online-Verhandlung haben wir subjektiv ein großes Überforderungserleben. Wir fühlen uns gestresst und haben negative, stressverstärkende Gedanken. Tatsächlich gibt es aber einen Unterschied zwischen sich überfordert *fühlen* und überfordert *sein*. Zu unserem Überforderungserleben tragen wir oft selbst bei. Als VerhandelnDe, so glauben wir, müssen wir fehlerlos Ergebnisse erzielen und perfekt sein. Wir müssen von allen gemocht werden, deshalb dürfen wir niemanden enttäuschen, verärgern oder wütend machen. Wir müssen alles möglich machen. Häufig hinterfragen wir unsere Glaubenssätze gar nicht mehr, sondern tragen sie wie Grundfeste mit uns herum. Wie Leuchttürme weisen sie uns im Alltag die Richtung, die wir einschlagen, und leiten uns doch in die falsche Richtung. Wir richten uns nach tief verankerten inneren Überzeugungen, als sei es so und nicht anders. Manchmal kann es allerdings notwendig sein, nicht die Symptome zu behandeln, sondern die Ursachen beim Schopf zu packen. Hinterfragen und überprüfen Sie doch mal Ihre Glaubenssätze in einer ruhigen Minute: »Online-Verhandlungen sind immer schwierig«, vielleicht. Oder: »Gute Geschäftsbeziehungen können nur in Präsenzverhandlungen aufgebaut werden.« Es ist richtig, grundsätz-



lich misstrauisch zu sein, wenn online verhandelt wird. Tiefe innere Überzeugungen lassen sich nicht schnell ablegen. Oft fallen wir jedoch in alte Muster zurück, besonders wenn wir gestresst sind. Deswegen ist es wichtig, dranzubleiben und immer mal wieder vor, während und nach einer Online-Verhandlung innezuhalten und nachzusteuern. Auch ein professioneller Coach bietet gute Unterstützung und empowert Online-Verhandelnde dabei, Veränderungen ihrer Glaubenssätze einzuleiten.

## Wir reden ungern oder sprechen gleichzeitig. Virtueller Kontext macht Austausch schwerfällig

Wer kennt das nicht? Das große Schweigen. Keiner sagt etwas, oder es werden online nur rudimentäre Beiträge ausgetauscht. Stumm wie ein Fisch erscheint die eine oder der andere Teilnehmende eines Online-Meetings. Das ist unangenehm. Lange Pausen, bevor endlich ein Beitrag eingeworfen wird, zwingen die Moderierenden, die Stille auszuhalten. Manchmal reden sie dann lieber selbst gleich weiter.

Die Audioqualität ist mal besser, mal schlechter: Latenzverzögerungen, knackende Headsets, oder Verhandelnde hören ihre eigene Stimme im Hintergrund der Gegenseite als Echo. Ein Austausch ist im Virtuellen meist mühsamer als im Analogem. Auch die Koordination von Redebeiträgen ist nicht einfach. Neben dem Schweigen kann es genauso zu einem wilden Durcheinander von Redebeiträgen kommen. Da wird gequasselt und schwadroniert ohne Punkt und Komma. Keiner weiß, wann die Gegenseite fertig ist, und mehrere Personen reden gleichzeitig. Ein anstrengendes Durcheinander ermüdet die Teilnehmenden schnell.