

Unsere Nachwuchsseite – neue Ideen und Konzepte für die Mediation

Wie in den vorausgegangenen Ausgaben der Mediation erhält die nächste Generation von Verhandlungsführern und Mediatoren die Möglichkeit, kreative Ideen, Entdeckungen und Hinweise in Kürze vorzustellen. In dieser Runde der Nachwuchsseite kreierten Teilnehmer des Master-Kurses „Verhandlung und Konfliktmanagement“ der Universität Münster durch leichte Adaptionen bekannter Sprichwörter oder Volksweisheiten mediative Merksätze, die sich auf aktuelle wissenschaftliche Befunde der Verhandlungsforschung stützen, um den Einsatz empirischen Wissens in der Praxis zu erleichtern.

Wer zuerst kommt, mahlt zuerst? – Wer danach kommt, mahlt feiner!

von Lisa Badura

Der Anker-Effekt in Verhandlungssituationen ist schon lange kein neuartiges Konstrukt mehr und so ziemlich in jeder Verhandlung beobachtbar. Northcraft und Neale legten bereits im Jahr 1987 nahe, dass eine Person, die ihr Angebot zuerst abgibt, auch den gewinnbringenden Vorteil daraus zieht. Unabhängig davon, ob der Anbieter oder Empfänger das Erstangebot macht. Auf der Auktionsplattform Ebay beispielsweise ist dieser Effekt ebenfalls zu beobachten. Stellt man etwa eine Stereoanlage mit der Preisangabe „Verhandlungsbasis“ zur Auktion frei, wird die Partei, die das erste Angebot abgibt (Verkäufer: Was verlange ich / Käufer: Was biete ich) den Vorteil daraus ziehen. Nicht umsonst neigen wir dazu, unsere Stereoanlage, sofern wir eine erste Preisangabe machen, für viel mehr Geld anzubieten, als wir ursprünglich für diese erwarten; wir nutzen also unmittelbar einen Verhandlungsspielraum – allerdings zu unseren Gunsten, da wir das erste Angebot machen. Etikettieren wir jedoch nicht das erste Angebot zu unserer Stereoanlage, sondern warten auf Angebote der Käufer, werden wir vermutlich mit weniger Gewinn aus der Verhandlung gehen und dies auch zugunsten des Käufers akzeptieren.

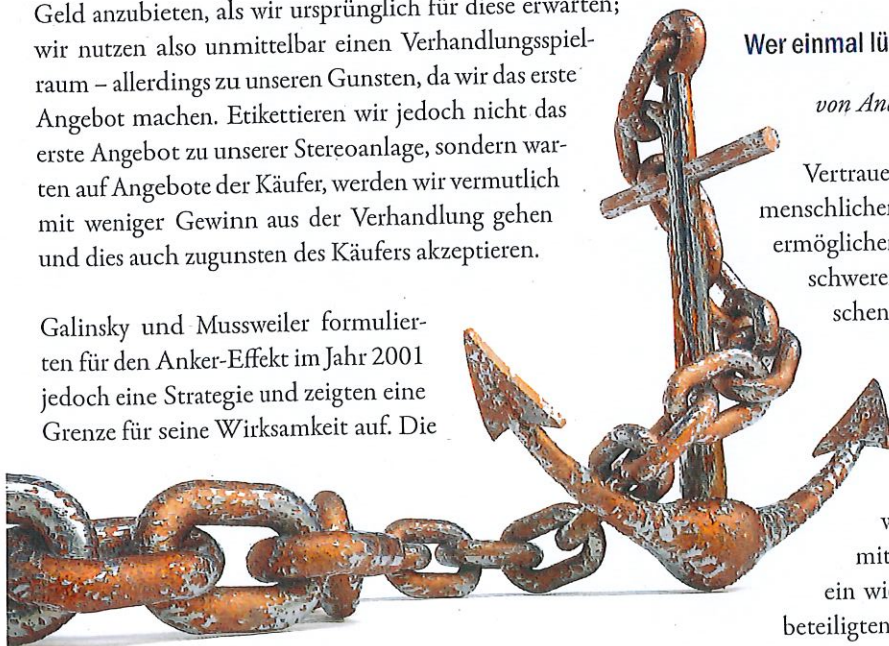
Galinsky und Mussweiler formulierten für den Anker-Effekt im Jahr 2001 jedoch eine Strategie und zeigten eine Grenze für seine Wirksamkeit auf. Die

„Best alternative to a negotiated agreement (BATNA)“ besteht laut den Autoren darin, die Konzentration während der Verhandlung auf die Informationen zu lenken, die mit den Auswirkungen des ersten Angebots (Anker) unvereinbar sind, wie beispielsweise die Perspektivenübernahme oder die Alternativen der Gegenseite. Bietet uns die Gegenseite also 50 Euro für die Stereoanlage, obwohl wir uns ursprünglich 100 Euro erhofft haben, ergibt sich ein Reservierungspreis bzw. eine Differenz von 50 Euro. Versetzen wir uns nun in die Lage des potenziellen Käufers, der das Angebot gemacht hat, und studieren die Alternativen gründlich (z. B. Vergleichspreise des gleichen Produkts, aktueller Marktneuwert, Vorteile bei Erwerb unserer Stereoanlage), die wir in der Verhandlung auch näherbringen können, werden wir höchstwahrscheinlich mit einem größeren Gewinn aus der Verhandlung gehen, als wenn wir dies nicht tun. Zusammengefasst: Der Anker-Effekt lässt sich minimieren oder gar eliminieren, wenn man die Perspektive des Verhandlungsgegners einnimmt und die Alternativen kennt.

Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht – oder doch?

von André Klausning

Vertrauen ist ein wichtiges Element im zwischenmenschlichen Zusammenleben, um Kooperation zu ermöglichen. Verletzungen dieses Vertrauens wiegen schwerer in langfristigen Beziehungen (z. B. zwischen Eheleuten) als in frühen Beziehungsstadien (z. B. zwischen fremden Personen). Eine gegenseitige Abhängigkeit in der Zukunft ist ein entscheidender Faktor für den Aufbau von Vertrauen. Dieses kann aber auch zwischen anonymen Fremden entwickelt werden, die in der Zukunft nie mehr miteinander interagieren werden. Ebenso ist es ein wichtiger Bestandteil von Verhandlungen. Alle beteiligten Parteien müssen auf die Taten und Aussagen





der Gegenseite vertrauen, um zu einem zufriedenstellenden Ergebnis zu gelangen. „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, und wenn er auch die Wahrheit spricht“, lehrt uns das volkstümliche Sprichwort.

Schweitzer, Hershey und Bradlow (2006) zeigten in einer Laborstudie, dass Vertrauen, das nur durch unzuverlässiges Verhalten geschädigt wurde, effektiv wiederhergestellt werden kann. Vertrauen jedoch, das durch Täuschungen geschädigt wurde, kann nie vollständig wieder aufgebaut werden – selbst wenn der Getäuschte ein Versprechen, eine Entschuldigung und eine Reihe von vertrauenswürdigen Handlungen erfährt. Selbst unverfängliches Gerede kann die Wiederherstellung des Vertrauens beschleunigen. Ein Versprechen jedoch, gefolgt von einer Reihe von beobachteten, vertrauenswürdigen Handlungen, ist nicht effektiver bei der Wiederherstellung des langfristigen Vertrauens als eine Reihe von vertrauenswürdigen Handlungen allein. Man sollte in Verhandlungen also vorsichtig sein mit Versprechen, die man nicht halten kann.

Sei schlau, mach es genau

von Nadine Arnholz

Stellen wir uns vor, wir befinden uns in einer Verhandlung. Das Produkt, welches wir erwerben wollen, ist ein Ersatzteil für eine unserer Produktionsmaschinen. Wir haben eine ungefähre Vorstellung, wie viel wir bereit sind für das Ersatzteil auszugeben. Unser Verhandlungspartner, der Verkäufer, bietet uns das Ersatzteil für 3.727 Euro an. Durch das präzise Angebot wirkt unser Verkäufer auf uns sehr kompetent. Er scheint die Kosten fein säuberlich kalkuliert zu haben. An dem Preis wird, wenn überhaupt, nur noch wenig zu rütteln sein. Oder doch? Studien belegen, dass sehr differenzierte erste Angebote

in einer Verhandlung für uns als Käufer den Eindruck einer hohen Kompetenz des Verkäufers erwecken (Loschelder / Friese / Trötschel 2017). Dabei muss das gar nicht so sein. Wir als potenzielle Käufer sind lediglich davon überzeugt, einen guten Preis bekommen zu haben. Unsere Bereitschaft zu verhandeln sinkt. Wir trauen uns nicht mehr zu, gegen unseren vermeintlich hoch kompetenten Verhandlungspartner zu argumentieren. Am Ende kaufen wir das Ersatzteil für 3.680 Euro. Der Spielraum des Verkäufers wäre jedoch noch um einiges größer gewesen.

Andersherum funktioniert es genauso. Sind wir nicht in der Käufer-, sondern in der Verkäuferposition, empfiehlt es sich laut Loschelder et al. (2017), ein erstes Angebot mit moderatem Ausmaß an Präzision zu setzen. Es sollte also nicht bis auf den Cent genau sein, um nicht an Glaubwürdigkeit zu verlieren. Optimal ist ein Preis, der bis in die Einerstellen genau ist. Die sogenannte Attribution-of-Competence-Theorie wird erneut greifen. Unser Verhandlungspartner schätzt uns als sehr kompetent ein und wird von einer aggressiven Verhandlung absehen. Also sei schlau und mach es genau!

Andere Länder, andere Sitten

von Jessica Nolting

In Zeiten der Globalisierung sind Verhandlungen zwischen verschiedenen Kulturen an der Tagesordnung. Häufig kann man jedoch beobachten, dass diese – selbst geübten Verhand-



Bildquelle: stock.adobe.com/studiofotoks
Bildquelle: shutterstock.com/Rawpixel.com

lungspartnern – mehr Schwierigkeiten bereiten als erwartet. Begründet werden können diese Schwierigkeiten zum Beispiel mit geringerer Kooperationsbereitschaft zwischen den Parteien (Imai/Gelfand 2010). Es konnte gezeigt werden, dass Verhandlungspartner, die über eine höhere kulturelle Intelligenz verfügen, bessere Resultate in interkulturellen Verhandlungen erzielen können.

Kultureller IQ wird definiert als die Fähigkeit eines Individuums, sich effektiv an Situationen kultureller Diversität anzupassen, und setzt sich aus den drei Komponenten meta-kognitive kulturelle Intelligenz, motivationale kulturelle Intelligenz und behaviorale kulturelle Intelligenz zusammen. Der kulturelle IQ ist trainierbar, daher sind interkulturelle Verhandlungen auch für Personen mit einem geringen kulturellen IQ zu meistern. Es kann oftmals schon hilfreich sein, sich über die möglichen Eigenheiten und Unterschiede der Kultur des Verhandlungspartners zu informieren sowie bei der Vorbereitung möglichst umfassend die eventuellen Bereiche der Verhandlung zu berücksichtigen. Das bedeutet nicht, dass man zur Verhandlung mit seinem mexikanischen Verhandlungspartner einen Sombrero aufsetzt. Zudem muss auch nicht alles Gelernte zwingend eingesetzt werden, denn sonst verfällt man schnell in Stereotype und der Partner könnte sich nicht ernst genommen fühlen oder beleidigt sein. Durch die Fokussierung auf kulturelle Unterschiede kann außerdem vergessen werden, wichtige Informationen weiterzugeben. Vielmehr sollten die gesammelten Informationen dazu dienen, das Repertoire der möglichen Verhaltensweisen und Interpretationen zu erweitern, um diese, falls nötig, feinfühlig einsetzen zu können und angemessen zu reagieren.

Literatur

Galinsky, Adam D./Mussweiler, Thomas (2001): First Offers as Anchors: The Role of Perspective-Taking and Negotiator Focus. *Journal of Personality and Social Psychology* 81 (4), S. 657.

Imai, Lynn/Gelfand, Michele J. (2010): The Culturally Intelligent Negotiator: The Impact of Cultural Intelligence (CQ) on Negotiation Sequences and Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 112 (2), S. 83-98.

Loschelder, David D./Friese, Malte/Trötschel, Roman (2017): How and Why Precise Anchors Distinctly Affect Anchor Recipients and Senders. *Journal of Experimental Social Psychology* 70, S. 164-176.

Northcraft, Gregory B./Neale, Margaret A. (1987): Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 39 (1), S. 84-97.

Schweitzer, Maurice E./Hershey, John C./Bradlow, Eric T. (2006): Promises and Lies: Restoring Violated Trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101 (1), S. 1-19.

Die MEDIATION

ALS APP

LADEN SIE SICH JETZT DIE APP HERUNTER UND LESEN SIE DIE AUSGABE Q1 2020 KOSTENFREI ONLINE

- ✓ Alle Ausgaben online und jederzeit verfügbar
- ✓ Zeitschriftenarchiv mit Volltextsuche für Premium-Abonnenten für 64,20€/Jahr
- ✓ Auch mit Print-Abonnement koppelbar für nur 1€ Aufpreis pro Heft

Ausgabe Q1 2020
FREISCHALTCODE
MediationDigital

