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.

Gute Vorbereitung ist alles

von Henrike Freier

Wer kennt das nicht: Man befindet sich in einer Situation, die nicht zu 100 Prozent nach den eigenen Wünschen verläuft. Vielleicht ist man in einem unbekannten Umfeld oder man muss sich besonders um ein angemessenes Verhalten bemühen – jedenfalls fühlt man sich nicht vollkommen wohl. Man hält sich deshalb zurück, obwohl man den Verlauf der Entscheidungsfindung eigentlich gern beeinflussen würde. Wahrscheinlich hat sich ein jeder schon mit einer solchen Situation konfrontiert gesehen, sei es im persönlichen oder im professionellen Umfeld. Initiierungsbarrieren können dabei vielfältiger Natur sein: Unterschieden wird zwischen persönlichen und situationalen Hindernissen.

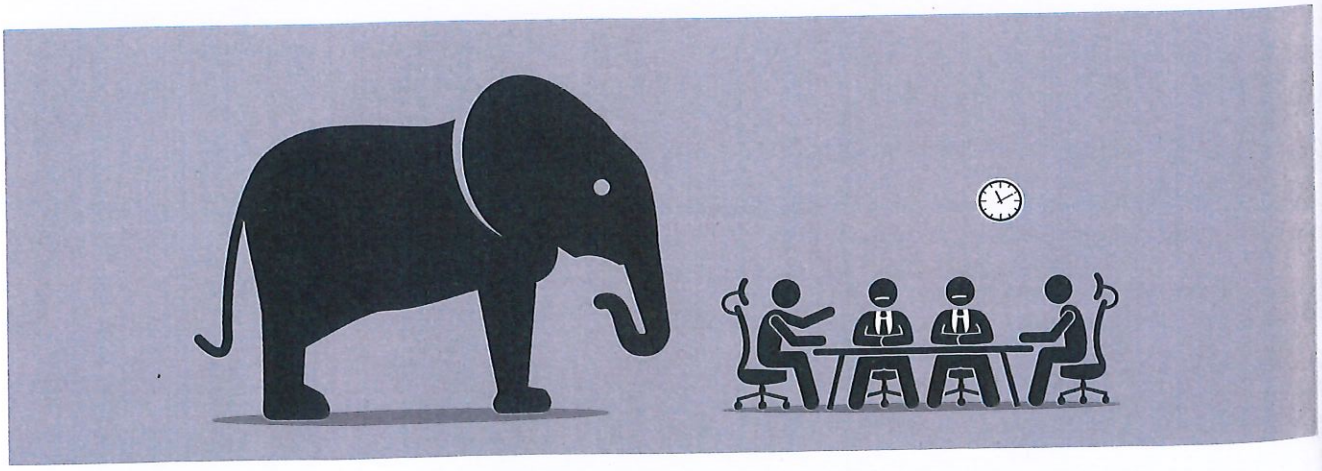
Problematisch wird es, wenn persönliche und situationale Faktoren zu Hemmungen führen und man vor einer vollwertigen Verhandlungspartizipation zurückschreckt. Ein dadurch bedingtes suboptimales Ergebnis lässt sich vermeiden, indem man seine Forderungen auf die richtige Weise kommuniziert. Wie genau das funktioniert und wie man die Wahrscheinlichkeit, tatsächlich eine Forderung oder Handlung zu initiieren, wesentlich steigert, erläutert Volkema (2009) in drei einfachen Schritten:

An erster Stelle steht die mentale Vorbereitung vor der Verhandlung: Der Verhandlungsgegner muss verstanden werden, die Forderung muss klar formuliert sein und mögliche Reaktionen müssen antizipiert werden. Als zweites muss die Positionierung vor und während der Handlungsinitiierung berücksichtigt werden. Zeit und Ort sind so zu wählen, dass sie keiner der Parteien merkliche Vor- oder Nachteile verschaffen. Und zum dritten sollte besondere Aufmerksamkeit auf die Kommunikation der Forderung gelegt werden. Hier sind taktisches Vorgehen und eine Anpassung an den Verhandlungskontext gefragt. Zusammengefasst lässt sich sagen: Das Bewusstsein über die eigenen Ziele, eine gute Vorbereitung und stetiges Üben sind das A und O für eine perfekte Verhandlung.

Kleider machen Leute

von Annika Wiehoff

Welche Möglichkeiten gibt es jenseits von guten Argumenten, um das Gegenüber in Verhandlungen vom eigenen Standpunkt



Bildquelle: stock.adobe.com/Iereny

zu überzeugen? Ist es möglich, trotz inhaltlicher Unsicherheit oder mangelnder Vorbereitung – beispielsweise in spontanen Verhandlungen – Vertrauen zu wecken und einen guten Eindruck zu vermitteln? In der Sozialpsychologie bezeichnet man die bewusste Steuerung des Eindrucks, den eine Person auf andere haben möchte, als Impression Management (Selbstdarstellung). Ziel ist es, einen positiven Eindruck zu hinterlassen, das heißt, dem Gegenüber ein bestimmtes Bild von sich zu vermitteln, das möglicherweise sogar unzutreffend ist (Goffmann 1959).

Welchen Einfluss das Auftreten einer Person neben der eigentlichen Fachkompetenz haben kann, verdeutlicht das Dr.-Fox-Experiment (Naftulin et al. 1973). Im Rahmen dessen konnte gezeigt werden, dass ein Redner mit guter Vortragstechnik trotz grotesker und zweideutiger Informationen, der Verwendung nicht existenter Fachtermini sowie unlogischer Schlussfolgerungen sogar von erfahrenen Zuhörern als kompetent und glaubhaft eingeschätzt wird. Das Ergebnis legt nahe: Der Erfolg ist weniger von der Fachkompetenz als der Erscheinung und dem Auftreten des Redners abhängig. Auch in Verhandlungen kann man sich unter dem Deckmantel nonverbaler Kompetenz das Vertrauen sowie den Kompetenzzuspruch des Verhandlungspartners verschaffen. Selbst die nonverbale Kommunikation des Redners kann zur Steuerung des Eindrucks genutzt werden und so die Rezeption der mit ihm verbundenen Informationen beeinflussen. Mithilfe dieses Phänomens lassen sich sogar mangelnde Fachkenntnisse ausgleichen.

Wut tut (manchmal) gut!

von Theresa Wißing

In vielen Verhandlungen besteht ein Machtungleichgewicht zwischen den einzelnen Parteien, welches oftmals mit starken Emotionen einhergeht. Die Frage ist: Lässt sich dieses Wechselspiel aus Macht und Emotionen nutzen? Van Kleef, De Dreu, Pietroni und Manstead (2006) haben dies untersucht. Sie nahmen an, dass Macht die interpersonellen Effekte von Wut und Freude auf das Verhandlungsverhalten moderiert. In mehreren Experimenten zeigten sie, dass „Low-power"-Verhandlungspartner durch die Emotionen der Gegenpartei beeinflusst werden und wütenden Verhandlungsgegnern eher Zugeständnisse machen als glücklichen. „High-power"-Verhandlungspartner bleiben dagegen vollkommen unberührt von den Emotionen ihres Gegenspielers.

Die Befunde sind zum einen damit zu begründen, dass Emotionen als Anreiz für das Verhalten des Interaktionspartners dienen. So verdeutlichen negative Emotionen einen Drang nach Veränderung bzw. Anpassung, wohingegen positive Emotionen Zufriedenheit mit dem bisherigen Verhandlungsverlauf ausdrücken. Darüber hinaus werden die Emotionen der Gegenpartei genutzt, um deren Verhandlungslimit abzuleiten und ein entsprechendes Angebot zu unterbreiten. Wirkt der Konkurrent wütend, so nimmt man ein hohes Limit an. Um eine ausweglose Situation zu umgehen, ist daher das Entgegenkommen groß. Des Weiteren sind mächtige Verhandlungspartner zumeist unabhängig von den anderen Verhandlungspartnern. Konsistent mit dem motivated information processing model of negotiation (De Dreu / Carnevale 2003) sind sie demnach immun gegenüber den emotionalen Bedürfnissen des Gegners, da diese aufgrund der besseren Ausgangslage eher irrelevant erscheinen.

Gehört man selbst also der mächtigeren Partei an, lohnt es sich aus rein taktischer Sicht – getreu dem Motto „Wut tut (manchmal) gut" – definitiv, aus der Haut zu fahren. Plant man jedoch zukünftige Interaktionen, so sollte man vorher abwägen, ob die daraus resultierende negative Einstellung aufseiten des Verhandlungspartners mit dem Mehrwert des Verhandlungsergebnisses in Relation steht.

Literatur

Goffman, Erving M. (1959): The Presentation of Self in Everyday Life. Garden City, NY: Doubleday & Company.

Naftulin, Donald H. / Ware, John E. / Donnelly, Frank A. (1973): The Doctor Fox Lecture: A Paradigm of Educational Seduction. Journal of Medical Education 48 (7), S. 630–635.

Van Kleef, Gerben A. et al. (2006): Power and Emotion in Negotiation: Power Moderates the Interpersonal Effects of Anger and Happiness on Concession Making. European Journal of Social Psychology 36 (4), S. 557–581.

Volkema, Roger J. (2009): Why Dick and Jane Don't Ask: Getting Past Initiation Barriers in Negotiations. Business Horizons 52 (6), S. 595–604.

Bildquelle: stock.adobe.com/lassedesignen