

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.

Für den ersten Eindruck gibt es (k)eine zweite Chance

von Greta Ude

Wie aus dem Volksmund bekannt, bilden wir uns schon beim ersten Kontakt mit einer Person oder auch einer Thematik ein Urteil, das wir aus unserem ersten Eindruck ziehen. Sei es nun im Alltag bei einem Kennenlernen oder aber bei einer politischen Diskussion. Auch im Verhandlungskontext wurde dieses Phänomen vielfach festgestellt. Stasser und Titus (1985) fanden heraus, dass die Teilnehmer einer Untersuchungsgruppe dazu neigten, Informationen nicht hinreichend auszutauschen, sondern eher den Fokus auf diejenigen Informationen legten, die mit ihrem initialen Eindruck einhergingen. Durch die präferenzkonsistente Auswertung dieser Informationen führte die Gruppendiskussion also eher zur Stärkung der individuellen Präferenzen, als dass sie einen qualitativen Zugewinn für eine bessere Gruppenentscheidung darstellte (Greitemeyer/Schulz-

Hardt 2003; Mesmer-Magnus/DeChurch 2009). In Verhandlungssituationen ist es demnach äußerst wichtig, stets alle verfügbaren Informationen im Blick zu behalten und sich nicht ausschließlich auf den eigenen ersten Eindruck zu verlassen. Außerdem sollten die Argumente der anderen Parteien in das eigene Urteil miteinbezogen werden, um das bestmögliche Ergebnis erzielen zu können.

Gut geplant ist halb gewonnen

von Katja Jaronski

Wer in eine Verhandlung geht, hat meist ein konkretes Verhandlungsziel vor Augen. Doch die Zielvorstellung allein genügt oft nicht, um dieses gesetzte Ziel tatsächlich zu erreichen. Strategien zur Selbstregulierung können dazu einen wertvollen Beitrag leisten. Kirk, Oettingen und Gollwitzer (2013) haben den Einfluss verschiedener Selbstregulationsstrategien

auf die Zielerreichung in einer Verhandlungssituation gegeneinander getestet. Mentales Kontrastieren beschreibt, wie die Fantasie über den erwünschten Zielzustand mit tatsächlichen Informationen aus der gegebenen Realität angereichert wird. Diese Informationen beziehen sich darauf, welche Umstände dem Zielzustand im Wege stehen könnten. Implementation Intentions sind Absichten, die im Gegensatz zu einfachen Zielintentionen als Wenn-dann-Pläne konzipiert werden. Das Besondere: Bei Implementation Intentions werden Bedingungen formuliert, die als Signale für das



erwünschte Verhalten dienen. Jenes soll dann zum definierten Zielzustand führen. Ein Beispiel für eine Implementation Intention im Kontext einer Verhandlung könnte sein: „Wenn die Stimmung zu geladen ist, bitte ich um eine Pause.“

Die Studie von Kirk, Oettingen und Gollwitzer zeigte nun, dass der Einsatz einer Kombination aus mentalem Kontrastieren und Implementation Intentions die besten Verhandlungserfolge ermöglicht. Verhandlungspartner, die beide Strategien anwandten, erzielten den größten gemeinsamen Gewinn. Für die nächste Verhandlung kann das folgende Verhandlungsakronym TAROT hilfreich sein:

- **Target:** Was visierst du an?
- **Anticipate:** Mit welchen Hindernissen rechnest du?
- **React:** Wie reagierst du auf diese Hindernisse?
- **Observe:** Beobachte, wie dein Partner auf dein Verhalten reagiert.
- **Target:** Bist du deinem Zielzustand nähergekommen?

Kenne Dein Gegenüber

von Lisa Marie Gerhards

In Verhandlungen treffen Menschen oft mit der Vorstellung aufeinander, dass die Interessen des Verhandlungspartners den eigenen Interessen entgegengesetzt seien. Aber sind sie dies wirklich? Studien belegen den systematischen Fehler dieser Vorannahme, durch den kompatible Interessen des Verhandlungspartners nicht erkannt werden können (Thompson/Hastie 1990). Für den Verhandlungserfolg ist es entscheidend, innerhalb der ersten Minuten einer Verhandlung etwas über die Interessen des anderen zu erfahren. Das vorhandene Potenzial kann ausgeschöpft werden, indem einem falschen Urteil über die Interessen des anderen entgegengesteuert wird. Dies geschieht über eine unverzerrte Wahrnehmung der Interessen des anderen. Entsprechend lautet das Ziel: Lernen Sie zu Beginn einer Verhandlung unvoreingenommen die Interessen des anderen kennen und finden somit heraus, welches Ergebnis erreicht werden kann! Zielführend ist es

dabei, entweder den anderen direkt nach seinen Interessen zu fragen oder seine eigenen zu schildern.

Don't worry, be happy!

von Nikola Krause

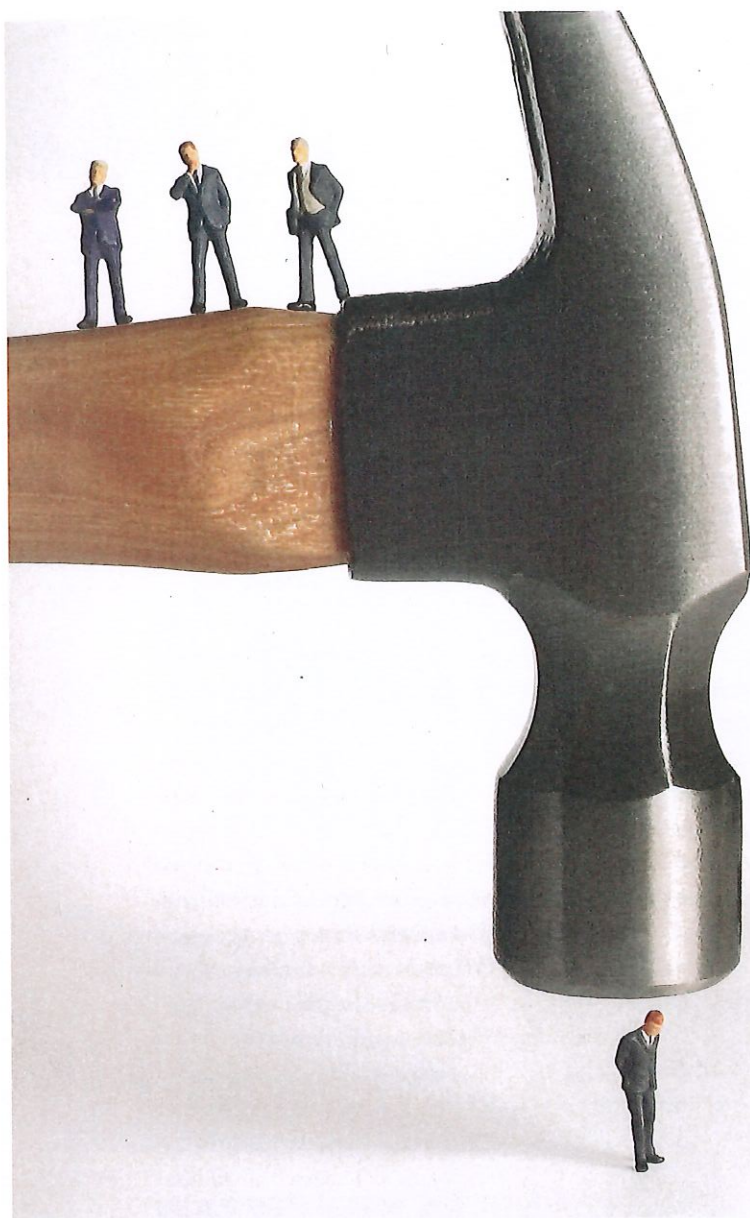
Dieses Lebensmotto aus Bobby McFerrins unvergessenem Ohrwurm steht auch in unzähligen Lebensratgebern. Allerdings ist es leichter gesagt als getan! Wie soll das bitte gehen, wenn man schon um 4 Uhr morgens aufstehen muss, um auf dem Fischmarkt seine Schollen und Aale an den Mann zu bringen, oder wenn die nervigen Mandanten den perfekten Rosenkrieg führen? Mathis, der Fischverkäufer, und Sophie, die Scheidungsanwältin, teilen ein Problem: Sie sind vor Verhandlungsgesprächen schlecht drauf.

Dabei ist schon seit den 1980er-Jahren bekannt, dass gute Laune nicht nur Selbstbewusstsein (Kramer/Newton/Pomeroy 1993) und Kooperationsbereitschaft (Forgas 1998) vor der Verhandlung fördert, sondern auch den gemeinsamen Gewinn steigert (Carnevale/Isen 1986). Schlechte Laune hingegen kann den ein oder anderen Deal vermässeln. Das belegen Allred und Kollegen (1997) in einer Studie. Sie erzeugten Wut bei einer Experimentalgruppe, wodurch deren Beurteilungsgenauigkeit bezüglich der gegnerischen Interessen sank, was sowohl den späteren gemeinsamen Gewinn als auch den

Wunsch nach zukünftiger Interaktion reduzierte. Das wäre weder im Interesse von Mathis noch von Sophie.

Aber was können die beiden tun, um sich besser zu fühlen? Sie werden sich wohl kaum jedes Mal ein lustiges Video anschauen, bevor sie einen Fisch verkaufen oder über den Verbleib des Familienhundes verhandeln. Stattdessen könnten sie vorher kurz in sich hineinfühlen und sich fragen: „Warum musste ich letztens herzlich lachen?“ oder „Was macht mich eigentlich glücklich?“ oder „Worauf freue ich mich jetzt schon?“ Vielleicht freut sich Mathis darauf, endlich mal wieder die süße Gemüsehändlerin zu sehen, die ihm jeden Morgen zuwinkt ... Es macht auch einfach mehr Spaß, gut drauf zu sein!





Das Leise hat eine laute Stimme

von Miriam Redecker

Kennen Sie das, wenn Teamverhandlungen so stark durch die Meinung der Mehrheit dominiert werden, dass sich Teammitglieder mit einer anderen Meinung gar nicht mehr zu Wort melden? Eine Studie von Huye und Glynn (2012) zeigte, dass Menschen, die erwarten, dass ihre Meinung der Minderheit angehört, mehr Zeit benötigen, um diese Meinung zu äußern, als Menschen, die die Mehrheitsmeinung teilen. Je größer die Gruppe der Mehrheit dabei ausfällt, desto schwieriger tut sich die Minderheit – dieser Effekt wird „minority slowness effect (MSE)“ genannt. Er entsteht durch die Verinnerlichung der Mehrheitsmeinung durch sozialen Austausch und soziale Normen.

Aber schon ein Teammitglied, das den bestehenden Mehrheitskonsens durchbricht und seine Minderheitsmeinung äußert, reduziert den Mehrheitseinfluss stark und ermutigt auch andere Teammitglieder, alternative Ideen zu äußern. Deshalb sollte im organisationalen Kontext, zum Beispiel in Teamverhandlungen, darauf abgezielt werden, den MSE zu minimieren. In Situationen, in denen ein normativer Einfluss durch die wahrgenommene Mehrheitsmeinung herrscht, vertreten Teammitglieder, die diese nicht teilen, ihre Meinung weniger intensiv. So werden seltener neue, innovative Ideen geäußert, die nicht dem Status quo entsprechen. Das Ziel sollte es folglich sein, dem Leisen – also der Minderheit – eine Stimme zu geben.

Den Teammitgliedern sollte dieser Effekt deutlich gemacht werden, damit sie ihre Meinung – unabhängig davon, ob Mehrheits- oder Minderheitsmeinung – jederzeit vertreten. Eine konkrete praktische Implikation ist der Einsatz neutraler Moderatoren, die Ideen und Meinungen aller Teammitglieder erfragen und wertschätzen. Die finale Entscheidung sollte anonymisiert durchgeführt werden, um die ehrliche Meinungsverteilung und nicht das allgemeine Gruppenbild zu erfassen.

Literatur

- Allred, Keith G. et al. (1997): The Influence of Anger and Compassion on Negotiation Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 70 (3), S. 175–187.
- Carnevale, Peter JD/Isen, Alice M. (1986): The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 37 (1), S. 1–13.
- Forgas, Joseph P. (1998): On Feeling Good and Getting Your Way: Mood Effects on Negotiator Cognition and Bargaining Strategies. *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (3), S. 565.
- Greitemeyer, Tobias/Schulz-Hardt, Stefan (2003): Preference-Consistent Evaluation of Information in the Hidden Profile Paradigm: Beyond Group-Level Explanations for the Dominance of Shared Information in Group Decisions. *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (2), S. 322.
- Huye, Michael E./Glynn, Carroll J. (2013): Hesitation Blues: Does Minority Opinion Status Lead to Delayed Responses? *Communication Research* 40, S. 287–307.
- Kirk, Dan/Oettingen, Gabriele/Gollwitzer, Peter M. (2013): Promoting Integrative Bargaining: Mental Contrasting with Implementation Intentions. *International Journal of Conflict Management* 24 (2), S. 148–165.
- Kramer, Roderick M./Newton, Elizabeth/Pommerenke, Pamela L. (1993): Self-Enhancement Biases and Negotiator Judgment: Effects of Self-Esteem and Mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 56 (1), S. 110–133.
- Mesmer-Magnus, Jessica R./DeChurch, Leslie A. (2009): Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 94 (2), S. 535.
- Stasser, Garold/Titus, William (1985): Pooling of Unshared Information in Group Decision Making: Biased Information Sampling during Discussion. *Journal of Personality and Social Psychology* 48 (6), S. 1467–1478.
- Thompson, Leigh/Hastie, Reid (1990): Social Perception in Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 47 (1), S. 98–123.