

Verhandeln mit Gefühl

Klaus Harnack

„Ich hatte vom Feeling her ein gutes Gefühl.“ (Andreas Möller, ehemaliger Spieler der Fußballnationalmannschaft)

Das „Feeling“ beim Verhandeln ähnelt oft einer Achterbahnfahrt. Wir fahren bei der Engstirnigkeit unseres Gegenübers wütend in den emotionalen Keller, sacken weiter ab, verärgert über seine Handlungsweisen in der Vergangenheit, oder steigen plötzlich wieder in die Höhe, erfreut über ein kleines Kompliment, das wir bekommen. Wenn wir verhandeln, sind immer Gefühle mit im Spiel und sie beeinflussen nicht nur unser Verhalten, sondern auch das Verhalten unseres Verhandlungspartners. Was aber sind Gefühle und wie können wir diese für Verhandlungen gezielt nutzen?

Aus psychologischer Sicht sind Gefühle das individuelle Erleben von Emotionen. Gefühle unterscheiden sich in den Dimensionen Zeit, Gerichtetheit, Valenz und Art. Die Zeitspanne unserer Gefühle reicht von dem Affekt, der nur wenige Augenblicke andauert, bis hin zu einer lange andauernden Stimmung. Stimmungen sind im Gegensatz zum Affekt in der Regel nicht gerichtet, sondern treten meistens losgelöst auf. Affekt hingegen bezieht sich auf eine Person oder Situation, es ergibt sich ein klarer Bezugspunkt, wir sprechen von einer Gerichtetheit. Als drittes Unterscheidungsmerkmal kommt die Intensität ins Spiel. Diese wird in der Fachterminologie als Valenz beschrieben. Zum Schluss gilt es, die Art der Gefühle zu differenzieren: Je nach Theorie und Zeit unterscheiden sich die Abgrenzungen. Es gibt die Unterscheidung in sechs Grundemotionen: Neugier, Ärger, Angst, Freude, Ekel

und Trauer. Einige Theorien postulieren zusätzlich Interesse, Verachtung, Wut, Schuld und Scham. Unabhängig von der Taxonomie, ist die Liste der positiven Emotionen immer merklich kürzer, als die Liste der negativen Emotionen. Die negativen Emotionen scheinen das Spektrum klar zu dominieren. Evolutions-technisch macht dieses Ungleichgewicht jedoch Sinn: Auch wenn sich Freude und Interesse schöner anfühlen, sichern uns Ekel und Angst Kopf und Kragen.

„Das sind Gefühle, wo man schwer beschreiben kann.“ (Jürgen Klinsmann, ehemaliger Trainer der deutschen Fußballnationalmannschaft)

Über Gefühle zu reden fällt vielen Menschen schwer, besonders wenn wir unseren Standpunkt klarmachen und uns nicht angreifbar machen möchten. Der gezielte Umgang mit Gefühlen während Verhandlungen kann aber erlernt werden. Wir reden von emotionaler Regulation. Für einen Überblick seien dem Leser die Werke von James Gross¹ von der Stanford University empfohlen.

Eine Strategie zur emotionalen Regulation betrifft die Gerichtetheit unserer Gefühle. In einer aktuellen Studie haben sich die niederländischen Forscher Steinel, van Kleef und Harnack² der Frage zugewandt, wie wir die Gerichtetheit unserer Gefühle in Verhandlungssituationen am gewinnbringendsten einbringen können. Es geht im Wesentlichen um die Unterscheidung zwischen dem

„Ich bin wütend auf Dich“ oder „Ich bin wütend auf das, was Du tust“. Die Ergebnisse dieser Studie zeichnen ein klares Bild. Lenken Sie den Ärger auf das Verhalten einer Person und nicht auf die Person selbst. Umgekehrt lenken Sie positive Gefühle auf die Person selbst und nicht auf ihre Handlung um die gewünschten Zugeständnisse zu erreichen.

In einer zweiten Studie von van Kleef und Kollegen³ wurde der Leitsatz „Das Gute gilt der Person und das Negative der Handlung“ unter Berücksichtigung unterschiedlicher Machtkonstellationen geprüft. Macht dieser Leitsatz auch Sinn, wenn die Verhandlungsparteien über unterschiedliche Machtpositionen verfügen? Hier ändert sich das Bild etwas. Leider profitiert nur der Chef vom Einsatz negativer Gefühle. Er fühlt sich vom Ärger gestärkt, fokussiert besser und wirkt durchsetzungsfähiger. Bei Verhandlungspartnern mit weniger Macht kommt dieser Effekt leider nicht zur Geltung. Die Untergeordneten übernehmen eher die Gefühlslage ihres mächtigen Gegenspielers und verlieren an emotionaler Autonomie. Aber keine Angst, eine raue Brise in der Verhandlung führt in der Regel auch zu allgemein besseren Verhandlungsergebnissen.

„Ich habe versucht, den Spielern das Gefühl zu geben, dass sie Fehler machen dürfen. Das haben sie bis auf wenige Ausnahmen gut gemacht.“⁴ (Rudi Völler, ehemaliger Teamchef der deutschen Fußballnationalmannschaft)

Allgemeine Richtlinien zum präventiven Umgang mit Gefühlen beschreiben der

1 Gross (1998), S. 271 ff., Gross (2009).

2 Steinel / Van Kleef / Harinck (2008), S. 362–369.

3 Van Kleef (2006), S. 557–581.

4 Vgl. www.fussballerzitate.de.

S. 57/58: Die 6 Grundemotionen
Neugier, Freude, Ekel, Angst,
Trauer und Ärger.



gedankliche Vater des Harvard Konzeptes, Roger Fisher, zusammen mit dem gegenwärtigen amerikanischen Botschafter in Israel, Daniel Shapiro, in ihrem Buch „Beyond Reason. Using Emotions as You Negotiate“⁵ (als deutsche Übersetzung unter dem Titel „Erfolgreicher verhandeln mit Gefühl und Verstand“ 2007 im Campus-Verlag erschienen). Ihre Kernbotschaft bezieht sich auf die frühe Steuerung von Gefühlen und lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

Versuchen Sie sich auf die Grundbedürfnisse, die Gefühle erzeugen, zu konzentrieren. Orientieren Sie sich an dem menschlichen Streben nach Nähe, Status, Anerkennung, Autonomie und an der Rolle, die der Person zugeordnet ist. Versuchen Sie nicht, die Gefühle der Verhandlungspartner zu kontrollieren, sondern lediglich die Valenz dieser Gefühle.

Die einfachste Methode, Nähe zu erzeugen, ist Gleichheiten aufzuzeigen, ganz nach dem Motto: „Der ist ja so ähnlich wie ich, dann kann er so schlecht nicht sein“. Verweisen Sie auf gleiche Umstände: Anzahl der Kinder, Ausbildung, Wohnorte oder sogar auf denselben Anfangsbuchstaben der Namen. Diese Technik finden Sie in der Literatur unter den Bezeichnungen „Implicit egoism“ oder auch unter dem Phänomen „Name letter effect“⁶. Berücksichtigen Sie außerdem den Status der Verhandlungspartner. Sie brauchen diesen Status nicht zu suchen oder zu benennen. Jeder hat

einen Status. Hierbei geht es um die Herausstellung der jeweiligen Fähigkeiten, die Mediatoren kennen dieses Prinzip wohl eher unter der Idee der Ressourcenorientierung. Sorgen Sie für ausreichend Anerkennung und betonen Sie die Autonomie der Verhandelnden. Berücksichtigen Sie weitergehend die Rolle der Verhandlungspartner. Verfahren Sie analog zum obigen Beispiel: Lenken Sie Ihren Ärger eher auf die Rolle einer Person und ihre Freude auf die Person selbst.

Das letzte Wort zu diesem emotionalen Thema hat der ehemalige Kapitän der Fußballnationalmannschaft Lothar Matthäus, der es sicherlich mediationsanalog meinte, als er sagte: „I look not back, I look in front.“⁷

Literatur

Fisher, Roger/Shapiro, Daniel: Beyond Reason: Using Emotions As You Negotiate. New York:

⁷ Vgl. www.fussballerzitate.de.

Penguin Books 2005. (Übersetzt von Jürgen Neubauer: Erfolgreicher verhandeln mit Gefühl und Verstand. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verlag 2007.)

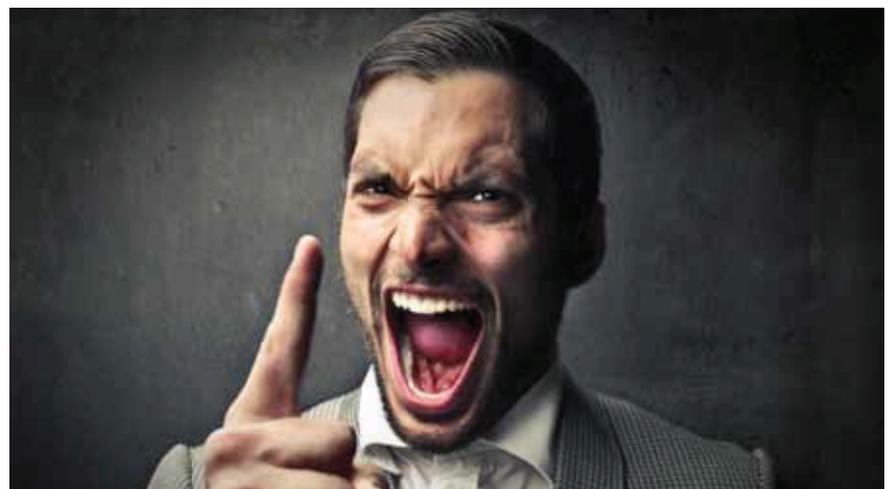
Gross, James J.: Handbook of Emotion Regulation. New York: The Guilford Press 2009.

Gross, James J.: The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. In: Review of general psychology 2 (3), 1998, S. 271–299.

Pelham, Brett W./Mirenberg, Matthew C./Jones, John T.: Why Susie Sells Seashells by the Seashore: Implicit Egotism and Major Life Decisions. In: Journal of Personality and Social Psychology 82 (4), 2002, S. 469–487.

Steinel, Wolfgang/Van Kleef, Gerben. A./Harinck, Fieke: Are You Talking to Me?! Separating the People from the Problem when Expressing Emotions in Negotiation. In: Journal of Experimental Social Psychology 44 (2), 2008, S. 362–369.

Van Kleef, Gerben A. et al: Power and Emotion in Negotiation: Power Moderates the Interpersonal effects of Anger and Happiness on Concession Making. In: European Journal of Social Psychology 36 (4), 2006, S. 557–558.



⁵ Ebd.

⁶ Pelham/Mirenberg/Jones (2002), S. 469–487.



Klaus Harnack ist Kognitionswissenschaftler, Sozialpsychologe sowie Wirtschaftsmediator und arbeitet an der Universität Konstanz in der interdisziplinären Forschergruppe „Grenzen der Absichtlichkeit“ im Schnittbereich zwischen der Psychologie und den Rechtswissenschaften. Außerdem unterrichtet er das Modul „Psychologische Aspekte der Mediation“ und gibt sozialpsychologische Seminare. Seine Hauptinteressen liegen im Bereich der Entscheidungsfindung, kognitiven Verzerrungen, Verhandlungstheorie und der Theorie „Embodied Cognition“. Seine gegenwärtigen Forschungen untersuchen alternative Konfliktlösungsansätze und Selbstregulation in sozialen Kontexten.