

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.

Simile simili gaudet – Man freut sich an dem, was einem ähnlich ist

von Jette Voigt

Viele kennen die Situation: Man möchte einen neuen Job antreten, und im Bewerbungsgespräch wird die Frage nach der Gehaltsvorstellung gestellt. Eine sehr angespannte und kompetitive Situation – denn beide Parteien haben unterschiedliche Vorstellungen vom Ergebnis. Forscher haben herausgefunden, dass Kellner, die die Bestellung der Kunden inhaltlich, sowohl mimisch als auch sprachlich, nachahmen, mehr Trinkgeld bekommen.

Warum sollte das nicht auch in einer Gehaltsverhandlung funktionieren? Das tut es! Tatsächlich hat es eine positive Auswirkung auf das Verhandlungsergebnis, wenn der Bewerber die Mimik des Gegenübers nachahmt bzw. spiegelt. Natürlich sollte das so diskret geschehen, dass unser Gegenüber nichts davon mitbekommt. Es hat sich herausgestellt, dass das Spiegeln von Mimik und Sprache nicht nur dazu beiträgt, das eigene Verhandlungsziel zu erreichen, sondern auch die Wahrscheinlichkeit erhöht, eine Lösung zu finden, die beide Parteien zufriedenstellt.

Doch warum ist das so? Wie kommt es, dass man in einer solch kompetitiven Situation durch Verhaltensnachahmung ein positives Klima erzeugt? Die Antwort ist: Vertrauen! (Brodie/Harnack 2018) Verhandlungspartner entwickeln durch Ähnlichkeit mehr Vertrauen und sind eher bereit, Informationen zu teilen und Kompromisse einzugehen. Probieren Sie es das nächste Mal aus!

Mit geballten Fäusten kann man keine Hände schütteln

von Marcel Koppe

Die Vorbereitungszeit für eine Verhandlung übersteigt die eigentliche Verhandlungszeit um Längen. Dabei überlegen sich die Parteien unter anderem, welche Strategien sie verfolgen, welche Taktiken hilfreich sind und welche Inhalte Priorität haben. Dabei sollte der Einfluss von Emotionen in Verhandlungen nicht vernachlässigt werden. Denn häufig ist der Schlüssel für ein erfolgreiches Verhandlungsergebnis nicht der Einsatz der richtigen Technik, sondern der adäquate Umgang mit Emotionen. Besonders in Verhandlungen mit hohen Einsätzen können die Emotionen überkochen und zum Abbruch der Gespräche führen.

Für gewöhnlich ist die Aufrechterhaltung gewisser sozialer Konventionen von beiderseitigem Interesse, auch im Hinblick auf das Ziel bzw. den Abschluss der Verhandlung. Eine relativ eingängige Methode zum Umgang mit wütenden Verhandlungspartnern ist die „Abkühlungsphase“. Dabei legen die Verhandelnden eine kurze Pause ein, um die Gemüter wieder zu beruhigen. Hierbei ist es wichtig, dass die Zeit sinnvoll genutzt wird, um sich auf etwas anderes zu konzentrieren oder die Situation neu zu bewerten, damit die Unangemessenheit des impulsiven Verhaltens deutlich wird. Wohingegen ein erneutes Durchleben der Situation kontraproduktiv ist.

Zusätzlich zu der behavioralen Technik wird empfohlen, den eigenen Unmut zu



kommunizieren, dabei jedoch nicht das eigene Anliegen aus den Augen zu verlieren (Adler / Rosen / Silverstein 1998). Damit ist in erster Linie gemeint, dass als unmittelbare Reaktion auf den Wutanfall des Gegenübers keine Anschuldigungen geäußert werden sollten. Stattdessen sollte man Durchsetzungskraft zeigen, ohne Emotionen auf der Gegenseite zu provozieren, die zum Abbruch führen könnten. Dazu empfiehlt es sich, seinem Gegenüber respektvoll zu begegnen und gleichzeitig zu versuchen, die Situation so zu schildern, dass der Verhandlungspartner die Dinge aus der eigenen Perspektive sieht.

Wer zuerst kommt, mahlt zuerst, doch der Teufel steckt im Detail

von Sven Kandalowski

Ein gut untersuchtes Phänomen der angewandten Sozialpsychologie ist der Anker-Effekt: Versuchspersonen erhalten eine augenscheinlich irrelevante numerische Information (z. B. auf die Frage: „Wie lauten die letzten vier Ziffern Ihrer Mobiltelefonnummer?“) und werden daraufhin gebeten, zu einem anderen Sachverhalt eine numerische Schätzung abzugeben (z. B. „Wann starb der Mongole Dschingis Khan?“). Interessanterweise liegen die Schätzungen überzufällig häufig in der Nähe der ersten Information. Dieser Effekt lässt sich auch auf Verhandlungssituationen übertragen: Einigungen liegen häufig in der Nähe des ersten Angebots – wer zuerst kommt, mahlt zuerst.

Wer über besonderes Verhandlungsgeschick verfügt, nutzt den sogenannten präzisen Anker (z. B. „Würden Sie sich unterschiedlich verhalten, wenn man Ihnen entweder 10 Euro oder 9,50 Euro für eine Schallplatte auf dem Flohmarkt bieten würde?“). Nun jedoch die Krux: Vermeiden Sie überpräzise Anker (Loschelder et al. 2016). Denn wer in Verhandlungen unrealistisch präzise Angebote macht, wird schnell als Amateur entlarvt und zieht den Kürzeren – der Teufel steckt eben im Detail!

Ehrlich währt am längsten

von Klara Freitag

Einige Wissenschaftler werden nicht müde, die Vorteile von Unehrlichkeit in Verhandlungen hervorzuheben. Wer bereit ist, die Tatsachen geschickt zu den eigenen Gunsten zu verdrehen oder dem Gegenüber gleich eine vollständige Lügengeschichte zu erzählen, ist laut der Verhandlungsforschung oft deutlich erfolgreicher und erzielt höhere Gewinne. Als Paradebeispiel wird hier oft Machiavelli genannt – jener italienische Diplomat, dem angeblich jedes Mittel recht war, um seine Ziele zu erreichen. Doch gilt dieses Prinzip auch für typische Ver-



handlungssituationen im Alltag? Häufig wissen wir schon, dass wir unser Gegenüber später noch einmal wiedersehen werden. Wenn wir mit unserem Vorgesetzten über unser Gehalt diskutieren, ist es wahrscheinlich, dass wir in Zukunft noch weitere Verhandlungen mit ihm führen werden. Ist es daher wirklich ratsam zu lügen?

In einem Experiment hat sich gezeigt, dass sich die wahrgenommene Ehrlichkeit bei mehreren aufeinanderfolgenden Verhandlungen mit der gleichen Person positiv auf das Verhandlungsergebnis auswirkt (Boles / Croson / Murnighan 2000). Menschen dagegen, die als rücksichtslos oder unehrlich gelten, wird eher misstraut. Ihre Angebote werden häufiger vom Verhandlungspartner abgelehnt. Wer es mit der Wahrheit also nicht so genau nimmt, läuft Gefahr, langfristig Verluste zu erleiden. Kurzfristig mag es sich durchaus lohnen, jemanden über den Tisch zu ziehen, aber in vielen Situationen gilt: Ehrlich währt am längsten.

Literatur

- 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.
- Loschelder, David D. et al (2016): The Too-Much-Precision Effect: When and Why Precise Anchors Backfire with Experts. *Psychological Science* 27 (12), S. 1573–1587.
- Adler, Robert S. / Rosen, Benson / Silverstein, Elliot M. (1998): Emotions in Negotiation: How to Manage Fear and Anger. *Negotiation Journal* 14 (2), S. 161–179.
- Brodie, Herman / Harnack, Klaus (2018): *The Trust Mandate. The Behavioural Science Behind How Asset Managers Really Win and Keep Clients*. Petersfield, Hampshire: Harriman House.
- Boles, Terry L. / Croson, Rachel TA / Murnighan, J. Keith (2000): Deception and Retribution in Repeated Ultimatum Bargaining. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 83 (2), S. 235–259.